



CATÓLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

*O IMPACTO AFETIVO A NÍVEL
INTERGERACIONAL DA
FORMALIDADE NA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Beatriz Maria Ramos Neves

Porto, julho de 2020



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

*O IMPACTO AFETIVO A NÍVEL
INTERGERACIONAL DA
FORMALIDADE NA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Beatriz Maria Ramos Neves

Trabalho efetuado sob orientação de
Professora Doutora Patrícia Oliveira-Silva
Professora Doutora Filipa Sobral

Porto, julho de 2020

Agradecimentos

É com grande satisfação que vejo concluída esta caminhada académica. Para aqui chegar foram várias as pessoas que me transmitiram apoio, dedicação e confiança ao longo da mesma. Assim, o meu profundo agradecimento:

Aos meus pais, por estarem comigo ao longo de todo este percurso, por todo o amor que sempre me proporcionaram e por nunca me deixarem desistir.

Aos meus avós por serem o meu exemplo e por me ensinarem a ser quem sou.

Ao meu namorado, pelo amor, pelo carinho e por estar sempre ao meu lado.

À minha irmã, por me proteger e ser a minha companheira em todos os momentos da minha vida.

Aos meus professores, em particular, à Professora Patrícia Oliveira Silva por me orientar e ajudar quando precisei e à Professora Filipa Sobral por nos apoiar ao longo do processo.

À Cristina, por ser a minha companheira de mestrado, por me fazer rir nos bons e maus momentos e por se ter tornado uma amiga insubstituível que quero guardar para a vida.

À Luísa, por ter estado comigo na licenciatura e no mestrado e por ser uma amiga que, apesar de estar longe, parecer que está sempre perto.

À Universidade Católica por me proporcionar toda esta experiência de aprendizagem.

Por fim, a todos os meus amigos e pessoas que me apoiaram ao longo do meu mestrado.

A todos o meu obrigado!

Índice

Introdução.....	9
Enquadramento Teórico.....	10
Comunicação Organizacional Interna: Desafios Intergeracionais.....	10
Tecnologia como Mediadora de Comunicação: O Uso do E-mail.....	12
Comunicação: Diferenças entre os Sexos.....	15
Emoções no Trabalho.....	16
Método.....	18
Participantes.....	18
Instrumentos.....	19
Procedimento.....	19
<i>Recolha de Dados</i>	20
Resultados.....	20
Análise por Valência Afetiva.....	20
Análise por Sexo.....	24
<i>E-mails Positivos</i>	24
<i>E-mails Negativos</i>	25
<i>E-mails Neutros</i>	26
Análise por gerações.....	27
<i>E-mails Positivos</i>	28
<i>E-mails Negativos</i>	29
<i>E-mails Neutros</i>	30
Preferência a Nível de Estilo de Comunicação.....	31
<i>Análise por gerações</i>	31
<i>Diferenças entre sexos</i>	32
Discussão.....	34
Conclusão.....	37
Implicações Práticas.....	38
Limitações e Sugestões para Investigações Futuras.....	38
Referências Bibliográficas.....	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Frequência do estilo de comunicação preferido entre gerações e respectiva percentagem.....	31
Tabela 2 – Preferência dos estilos de comunicação entre sexos na GZ	32
Tabela 3 – Preferência dos estilos de comunicação entre sexos na GM.....	33
Tabela 4 – Preferência dos estilos de comunicação entre sexos na GX.....	33

Índice de Figuras

Figura 1 – Média do impacto afetivo nos estilos de comunicação (valência afetiva positiva).....	21
Figura 2 – Média do impacto afetivo nos estilos de comunicação (valência afetiva negativa).....	22
Figura 3 – Média do impacto afetivo nos estilos de comunicação (valência afetiva neutra)	23
Figura 4 – Média do impacto afetivo em homens e mulheres em e-mails positivos	25
Figura 5 – Média do impacto afetivo em homens e mulheres em e-mails negativos	26
Figura 6 – Média do impacto afetivo em homens e mulheres em e-mails neutros.....	27
Figura 7 – Média do impacto afetivo entre gerações em e-mails positivos	28
Figura 8 – Média do impacto afetivo entre gerações em e-mails negativos	29
Figura 9 – Média do impacto afetivo entre gerações em e-mails neutros.....	30

Índice de Anexos

Anexo I — Diferenças no impacto afetivo entre os 4 estilos de comunicação por valência afetiva	47
Anexo II — Análise do impacto afetivo	48

Resumo

O presente estudo tem como objetivo principal avaliar qual o impacto afetivo que diferentes estilos de comunicação na troca de e-mails têm a nível do recetor, nomeadamente, se existem diferenças entre gerações e entre os sexos. Para além disto, pretende-se avaliar qual o estilo de comunicação que as gerações preferem utilizar via e-mail enquanto trabalhadores de uma organização.

A natureza do estudo é quantitativa, os dados foram recolhidos através de um paradigma experimental computadorizado e a amostra consiste em 251 participantes com idades compreendidas entre os 18 e os 45 anos. Os resultados obtidos revelam que existem diferenças significativas a nível do impacto afetivo no recetor quando comparados e-mails com estilos de comunicação distintos. No entanto, não foram encontradas diferenças significativas entre sexos, nem entre diferentes gerações ao nível do impacto afetivo. Relativamente às preferências a nível de estilo de comunicação (avaliadas neste estudo através da escolha de uma das empresas fictícias), os resultados revelaram que há uma associação significativa entre a preferência por um estilo e a geração a que o indivíduo pertence, assim como, entre os sexos de acordo com a geração. Por fim, são apresentadas as implicações práticas do estudo, as limitações e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: comunicação organizacional interna, e-mail, gerações, formal, informal

Abstract

This study aims to analyze the affective impact that different communication styles have on the receiver, in particular, if there are differences between generations and gender. Furthermore, it is intended to evaluate which communication style individuals from different generations prefer to use as employees.

The nature of the study is quantitative, and the data was recorded through a computerized experimental paradigm. The sample consists of 251 participants between 18 and 45 years old. The inclusion criteria were to have, at the data collection, a professional experience of 12 months or more. The results show that there are significant differences in the affective impact according to the communication style showed in the e-mails. The obtained results also indicated that there are significant differences in the affective impact in e-mails with different communication styles. On the other hand, there were no significant differences between gender and individuals from the same generation. Relatively to the preferences of communication style, the results indicate that there is a correlation between the preference shown by individuals from the same generation and gender in each generation. Lastly, it will be addressed the practical implications and limitations of the study, while also referencing suggestions for future studies.

Keywords: internal communication, e-mail, generations, formal, informal

Introdução

Parte do objetivo de qualquer organização passa por possuir colaboradores comprometidos com os objetivos e metas da mesma (Daniel & Eze, 2016). De acordo com Allen e Meyer (1990), trabalhadores comprometidos com a sua organização trabalham “melhor” que trabalhadores com um baixo nível de compromisso e, um dos determinantes do compromisso dos trabalhadores é a comunicação eficaz nas organizações (Daniel & Eze, 2016). Dentro das organizações, a comunicação tem vindo a tornar-se cada vez mais diversa, resultando na necessidade de as organizações planearem e investirem na qualidade da comunicação interna (Vangelov, 2017).

A comunicação interna é considerada uma área desafiadora para as organizações que afeta a habilidade destas levarem os seus colaboradores a se comprometerem com o seu trabalho (Kress, 2005). Em particular, a comunicação mediada pelos computadores cresceu substancialmente desde as últimas décadas (Rudy, 1996), podendo esta ser realizada através de diversos meios como a vídeo conferência, o *voice mail*, o e-mail, entre outros. A Internet permitiu que as pessoas comunicassem independentemente do tempo, limitações geográficas ou familiaridade (Lo, 2008). E com a Internet surgiu também a possibilidade de se comunicar via e-mail, um meio de comunicação que é atualmente um dos mais usados a nível organizacional e pessoal (Cecchinato et al., 2015). Em particular, a comunicação organizacional acontece maioritariamente via e-mail (Ducheneaut & Bellotti, 2001). Importa também compreender que o aumento exponencial do uso do telemóvel no trabalho tem resultado no aumento uso do e-mail diariamente, durante e fora do horário de trabalho (Derks & Bakker, 2010). Quanto ao uso do e-mail em contextos profissionais, a literatura sugere que o diálogo que ocorre entre os interlocutores pode ser escrito utilizando uma linguagem formal ou informal (Daniel & Eze, 2016). No entanto, reconhecendo que a comunicação é algo flexível e que a distinção entre o conceito de formalidade e informalidade é subjetiva, importa analisar o grau intermédio de formalidade e informalidade que um e-mail pode transmitir.

Assim, o objetivo deste estudo foca-se em analisar o impacto afetivo que colaboradores, de diferentes gerações, experienciam quando apresentados e-mails com o conteúdo idêntico, mas com estilos de comunicação diferentes (formal, moderadamente formal, informal e moderadamente informal). Para além disto, pretende-se compreender

qual o tipo de linguagem que as diferentes gerações preferem para que esta informação possa orientar as organizações, de forma a permitir um planeamento mais eficaz sobre o estilo de comunicação a desenvolver no contexto interno.

Enquadramento Teórico

Comunicação Organizacional Interna: Desafios Intergeracionais

Para o propósito deste estudo, a comunicação organizacional interna é definida como o processo pelo qual a informação relacionada com o desempenho das funções profissionais é disseminada no contexto interno (Menan, 2009). A comunicação interna acontece constantemente nas organizações e inclui qualquer diálogo formal e informal entre trabalhadores (independentemente da sua posição hierárquica) (Welch & Jackson, 2007). Dentro das diversas funções da comunicação interna como troca de informação, tomada de decisão, influência, coordenação, motivação e identificação (Miller, 2009), as interações comunicacionais no posto de trabalho servem também para criar e manter relações profissionais entre equipas, membros da organização e todos os *stakeholders* (Myers, 2009). Em particular, estas interações e as consequentes relações no local de trabalho são influenciadas por inúmeras diferenças individuais, como a idade e o sexo dos colaboradores, e podem afetar significativamente a satisfação e a produtividade dos indivíduos (Jablin & Krone, 1994).

Atualmente, uma grande diversidade de gerações interage no local de trabalho e dado o contexto social e económico em que as gerações nascem e se desenvolvem, as gerações diferem na sua personalidade, nos valores, visões e motivações, demarcando assim diferenças entre gerações (Schuman & Scott, 1989). O termo “geração” refere-se a um conjunto de membros que nascem, entram na escola, no mundo laboral, têm filhos e reformam-se aproximadamente na mesma altura e com a mesma idade (Kowske et al., 2010). Assim, estas transformações resultam em experiências partilhadas que contribuem para o desenvolvimento de características únicas, como por exemplo, atitudes e valores que podem diferenciar cada geração (Kowske et al., 2010).

A literatura sugere que existem três principais gerações representadas no atual mercado de trabalho, os “*Baby Boomers*”, a geração X e os “*Millennials*” (Glass, 2007). Além destas gerações, uma nova geração iniciou recentemente a sua entrada no mercado de trabalho, a geração Z (nascidos a partir de 1997) (Dimock, 2019).

Os *Baby Boomers* (BB), nascidos entre 1946 e 1964, são descritos como sendo os que manifestam maior *engagement* global com o trabalho e maior satisfação com aquilo que fazem (Gursoy et al., 2008). Também é assumido que os BB tendem a apreciar alguma formalidade no local de trabalho. Esta formalidade reflete-se também na sua forma de comunicar e ainda que tenham entrado no mercado de trabalho antes da era digital, privilegiam um contacto mais direto e formal em contexto organizacional, quando comunicam via e-mail, privilegiando uma comunicação cuidada, com uma descrição detalhada da informação e são os que demonstram maior cuidado e rigor com a escrita. Há evidências na literatura que os BB, inclusive, consideram a utilização de emoticons algo estranho e incomum (Gursoy et al., 2008).

A Geração X (GX) corresponde aos indivíduos nascidos entre 1965 e 1979 e é uma geração marcada por mudanças a nível global. Diferentemente dos BB, indivíduos que pertencem a esta geração são descritos como profissionais que procuram desenvolver as suas competências de forma a adaptar-se às diferentes realidades de trabalho e a ultrapassar eventuais adversidades. Estes indivíduos cresceram no início da era digital e, por isso, foram forçados a adaptar-se às mudanças contínuas nos processos de informatização das organizações. Também tendem a privilegiar um trabalho mais individualizado com recurso às tecnologias para a partilha de informação mais rápida e de forma eficaz (Gursoy et al., 2008).

A geração d'Os *Millennials*" (GM), indivíduos nascidos entre 1980 e 1996 (Dimock, 2019), de acordo com a literatura, tendem a apresentar maiores dificuldades de comunicação e de orientação (McGuire et al., 2007). Esta geração caracteriza-se por considerar a tecnologia como essencial na sua vida, sendo que esta não é algo que a GM tentam integrar ou adotar, mas que faz parte do dia-a-dia dos mesmos (Beckstrom et al., 2008). Estes despendem de uma grande porção do seu tempo diário na gestão de e-mails, sendo que tendem a frequentemente verificar as suas notificações (Mark et al., 2016). No entanto, quando a GM entra no mercado do trabalho, o primeiro obstáculo que encontra é a socialização dentro das organizações (Chao et al., 1994). Como são a primeira geração a nascer com a Internet, há relatos que tendem a considerar as novas tecnologias como um dado adquirido e a privilegiar o trabalho em equipa. Essencialmente comunicam-se com recurso à troca de e-mails com o objetivo de estabelecer contacto o mais fácil e rapidamente possível, mesmo que estejam a interagir com as chefias (Gursoy et al., 2008). Desta forma, a GM adota nos e-mails uma linguagem muito mais informal, com a recorrente utilização de *emoticons*, muitas vezes

com o objetivo de alcançarem maior proximidade com os colegas de trabalho, e ao mesmo tempo obterem uma orientação direta dos seus superiores para uma otimização do seu trabalho (Gursoy et al., 2008).

Por fim, a geração Z (GZ) é constituída por pessoas nascidas a partir de 1997 que cresceram e se desenvolveram em contacto com a tecnologia (Dimock, 2019). Segundo a literatura, a GZ prefere trabalhar de forma independente e tende a ser relutante em trabalhar em grupo. Esta geração utiliza constantemente as redes sociais, limitando as suas competências interpessoais, mais especificamente, a capacidade de se comunicarem e relacionarem com outros indivíduos. Para além disto, o elevado uso das redes sociais tem sido considerado uma das razões pelas quais a GZ geralmente apresenta competências de escrita menos sofisticadas, tendo como resultado subsequente, alguma dificuldade ou resistência em utilizar uma comunicação formal (Half, 2015).

O que se verifica é que, atualmente, existe uma força de trabalho multigeracional que lida com a tecnologia de forma diferente, no entanto, pouco se sabe sobre a influência da comunicação com recurso a essa tecnologia, como é o caso do e-mail, nas diferentes gerações.

Tecnologia como Mediadora de Comunicação: O Uso do E-mail

Inúmeras investigações foram realizadas acerca da comunicação mediada pelo computador (CMC) (Kiesler et al., 1984), desde que esta surgiu há várias décadas (Kato et al., 2007). Entre as CMC, o e-mail é considerado como o meio de comunicação mais habitual a nível organizacional (Cecchinato et al., 2015) e diversos estudos demonstram que o e-mail se tornou um substituto e um complemento de outros meios de comunicação, como por exemplo, o Fax, o meio privilegiado previamente à utilização de computadores nas empresas (Silince et al., 1998). Para além do Fax, o uso do telefone era também recorrente para a comunicação no trabalho, no entanto, estes meios demonstraram ser menos eficazes e acessíveis para os colaboradores (Bailyn et al., 1992; Saltzinger & Olfman, 1995). Nos primeiros anos em que o e-mail começou a ser utilizado em contexto organizacional, os e-mails enviados consistiam principalmente em pequenas notas, que revelaram às organizações a fácil e rápida comunicação entre colaboradores que esta nova ferramenta permitia. No entanto, atualmente, a sua utilização é cada vez mais frequente na execução de tarefas complexas relacionadas com o trabalho, como a organização de atividades de trabalho, transmissão de

informações e de feedback (Neto, Silva, & Ferreira, 2018).

Embora a existência e popularidade dos e-mails remonte às últimas décadas, as suas vantagens parecem evidentes (Whittaker et al., 2006). Mano e Mesch (2010), revelaram que o e-mail é útil para aumentar a rapidez da comunicação e pode até aumentar o desempenho dos trabalhadores no local de trabalho. A partir da utilização do e-mail, as informações podem ser partilhadas rapidamente e de forma simples (Rudy, 1996). Uma das mais valias do e-mail é permitir aos recetores acederem às suas mensagens em qualquer localidade, a qualquer momento depois de a mensagem ser enviada e poder ser enviado para múltiplos recetores (Byron & Baldrige, 2005). Por outro lado, apesar dos evidentes benefícios, tem sido demonstrado pela literatura que a utilização do e-mail resulta em sentimentos de stress e excesso de trabalho (Barley et al., 2011; Bellotti et al., 2005). A omnipresença do e-mail pode levar a que os seus utilizadores experienciem uma significativa dose de stress, pois permite que o trabalho invada outros domínios da vida privada, estendendo o número de horas de trabalho e dificultando a distinção entre trabalho e obrigações familiares (Boswell & Olson, 2007). Apesar de o e-mail poder promover o aumento da performance dos trabalhadores, outros autores defendem que a utilização do e-mail também pode resultar em perda de produtividade devido ao tempo despendido pelos trabalhadores a monitorizar o e-mail, o que resulta numa diminuição no tempo para a realização das restantes tarefas (Bellotti et al., 2005). No entanto, importa referir que esta potencial relação nociva é influenciada por características dos próprios indivíduos, logo, é esperado que a utilização do e-mail tenha efeitos distintos em indivíduos com características diferentes (Myers & Sadaghiani, 2010).

Outro aspeto a ser considerado é a linguagem utilizada nos e-mails, que pode ser estruturada de uma forma mais formal ou mais informal, sendo que antes dos anos 90, a comunicação em pequenas organizações era principalmente informal. No entanto, perante o seu rápido desenvolvimento e, quando estas se desenvolveram, uma linguagem formal do tipo *top-down* (gestores no topo da hierarquia comunicam com os seus supervisores, que por sua vez comunicam com os colaboradores) tornou-se mais frequente (Baker, 2007). A literatura tem revelado que o e-mail encoraja as pessoas a comunicar mais no seu posto de trabalho, levando a que a comunicação organizacional se tenha tornado mais complexa, diversa e fundamental para o funcionamento de qualquer organização e o seu sucesso (Baker, 2007). Assim, o estilo de comunicação utilizado nos e-mails profissionais tornou-se uma preocupação para as organizações,

levando a literatura a explorar as diferentes linguagens utilizadas no local de trabalho.

A linguagem formal é definida por Schermernhom (1999, p.261) como aquela que “(...) *está diretamente relacionada com o organograma organizacional, obedecendo à ordem hierárquica definida*”. Este tipo de linguagem quando utilizado em e-mails apresenta uma saudação inicial, um texto com referência aos principais pontos de discussão e um agradecimento final. Na sua escrita existe pouco ou nenhum recurso a gírias, letras maiúsculas, *emoticons* e sinais de pontuação como exclamações e reticências (Shaikh & Fox, 2008).

Por outro lado, a linguagem informal caracteriza-se por se desenvolver separadamente da estrutura formal e, para além disso, não tem em conta a estrutura hierárquica da organização. A comunicação informal surge para atender às necessidades que não são satisfeitas pela comunicação formal (Schermerhorn, 1999), como por exemplo, para conversas do dia a dia. Quando utilizado este tipo de linguagem no e-mail, este tende a ser mais curto e direto, com alguma tolerância a erros ortográficos e de pontuação, assim como, com a aceitação do uso de *emoticons* (Shaikh & Fox, 2008). Neste estilo de comunicação não existem regras rígidas que definam como deve ser escrito.

Existem fatores que influenciam a preferência dos utilizadores de e-mail pelos diferentes estilos de comunicação, sendo alguns destes, a distância social, o poder relativo dos interlocutores e imposições (Brown & Levinson, 1987). A distância social refere-se à quantidade ou frequência de contato que dois indivíduos têm entre si, logo, presume-se que, quando se pretende enviar mensagens de natureza pessoal a pessoas com quem se troca mais frequente e-mails, estas possuam maior probabilidade de serem escritas informalmente. Por outro lado, quando existe mais distância e menos contacto entre o remetente e o destinatário é expectável que seja utilizada uma linguagem mais formal (Brown & Levinson, 1987). O fator identificado como poder relativo refere-se às diferenças a nível hierárquico entre os indivíduos, sendo que quando um e-mail é enviado por um remetente com um nível hierárquico superior à do destinatário (i.e., *top-down*) há mais probabilidade de o e-mail se encontrar escrito com linguagem informal. Em contrapartida, quando o e-mail é enviado por um remetente com um nível hierárquico inferior à do destinatário (i.e., *bottom-up*), é menos provável que seja utilizada linguagem informal, privilegiando-se o estilo de comunicação formal (Brown & Levinson, 1987).

Considerando as definições de formalidade e informalidade na comunicação,

particularmente, na comunicação via e-mail, torna-se relevante compreender qual o impacto do nível de formalidade ou informalidade que um e-mail possui. A linguagem que se utiliza via e-mail é excepcionalmente flexível, resultando na necessidade de definir estilos intermédios para diferenciar claramente cada estilo comunicação, nomeadamente, um estilo moderadamente formal e um estilo moderadamente informal. Desta forma, definiram-se 4 estilos de comunicação para a realização deste estudo, o estilo formal (EF), o estilo moderadamente formal (EMF), o estilo informal (EI) e o estilo moderadamente informal (EMI).

Comunicação: Diferenças entre os Sexos

Apesar de ser relevante considerar a geração a qual um indivíduo pertence, de acordo com Tannen (1995), a comunicação não é um processo simples, no qual o discurso assume de forma imediata o que um indivíduo quer comunicar. De facto, um aspeto crucial é a forma como o discurso é organizado e essa capacidade difere de pessoa para pessoa. Como por exemplo, existem evidências que homens e mulheres comunicam com estilos diferentes (Rossetti, 1998). No entanto, em relação a esta temática, a literatura não é consensual, segundo Basow e Rubenfield (2003), os homens e as mulheres diferem psicologicamente desde a forma como atuam até à forma como comunicam. De facto, desde cedo, os pais transmitem de forma distinta os valores aos seus filhos, especificamente, em termos de socialização consoante o sexo, o que resulta em diferenças significativas posteriores entre meninos e meninas e, subsequentemente, entre homens e mulheres em termos dos estilos de comunicação preferenciais (Rossetti, 1998). Importa referir que a literatura questiona a magnitude dessas diferenças observáveis entre os sexos, em particular, em que aspetos é que existe maior distinção relativamente à comunicação (Leaper & Ayres, 2007).

Em Portugal, as taxas de participação das mulheres no mercado de trabalho são elevadas quando comparadas a outros países europeus (Barroso et al., 2011), levando a que as organizações sejam praticamente homogéneas no que toca à distribuição do sexo. Em geral, a literatura mostra que as mulheres utilizam uma linguagem mais educada e expressiva e tendem a ser mais emocionais na sua comunicação com os outros. Por outro lado, os homens tendem a ser mais assertivos e menos emocionais quando comunicam (Gilligan, 1982).

Quanto às diferenças entre homens e mulheres, Rossetti (1998) realizou um

estudo com o objetivo de analisar a dicotomia entre sexos na sua forma de comunicar. Para tal, foram recolhidos inúmeros e-mails acerca de diversos tópicos de grupos da Internet. Os resultados mostraram que existem diferenças significativas nos estilos de e-mails escritos por homens e mulheres, em particular, os homens tendem a escrever de uma forma mais agressiva e competitiva e as mulheres de forma mais emocional, tendo em conta os sentimentos dos recetores. Noutro estudo de Boneva et al., (2001), através de uma recolha de dados quantitativa e qualitativa num intervalo de 4 anos, os autores demonstraram que os e-mails enviados por mulheres tendem a ter mais conteúdo pessoal e emocional, levando a que estas estejam mais frequentemente relacionadas com um estilo de comunicação mais expressivo. Herring (2000) demonstrou que os sexos utilizam diferentes estilos de comunicação através de um estudo linguístico onde comparou a comunicação utilizada pelo sexo feminino e pelo sexo masculino, o autor concluiu que as mulheres apresentaram um estilo de comunicação mais formal através do uso frequente de saudações e despedidas/agradecimento em mensagens. Por outro lado, as mensagens redigidas por homens não possuíam saudação e era menos frequente possuir despedida, levando a que o autor concluísse que as mulheres preferem um estilo de comunicação mais formal e os homens mais informal.

De facto, vários autores defendem que o estilo de comunicação utilizado por homens e por mulheres é distinto, porém importa perceber se também existem diferenças a nível do impacto afetivo de um e-mail recebido de acordo com o estilo de comunicação usado. Para além disto, é relevante avaliar se existe um estilo de comunicação preferido por homens e por mulheres.

Emoções no Trabalho

Alguns autores alertam que a CMC é um mediador onde potencialmente as emoções são mal-interpretadas e transmitidas de forma involuntária (Siegel et al., 1986). Sendo o julgamento do estado psicológico dos outros um aspeto significativo na comunicação interpessoal (Kato et al., 2007), estudos têm revelado que existem falhas entre o relato emocional do remetente e o julgamento do remetente relativamente ao estado emocional do remetente (Kato et al., 2001).

Utilizadores de CMC reconhecem que este é um meio difícil para comunicar emoções (Riordan, 2017), acreditando que a comunicação presencial é mais pessoal e mais efetiva para expressar e interpretar qualquer conteúdo emocional (Riordan &

Kreuz, 2010). Sem a linguagem não verbal utilizada cara a cara, os autores supunham que a resposta emocional ao ler e-mails iria ser perdida (Weisband & Atwater, 1999), porém, nas últimas décadas, concluiu-se que, quando há elementos emocionais nos e-mails, as emoções experienciadas são significativamente acentuadas (Taylor et al., 2008). Estudos indicam ainda que a CMC foi adaptada pelos seus utilizadores de forma a substituir a comunicação não verbal que existe na comunicação presencial, como por exemplo, através do uso do Caps Lock como forma de gritar, o uso de múltiplos pontos de exclamação como demonstração de excitação e os *emoticons* como as expressões faciais que utilizamos quando conversamos (Harris & Paradice, 2007; Riordan & Kreuz, 2010). No contexto profissional, tal como em qualquer outro cenário social, as emoções têm uma função central na natureza das interações que acontecem (Brockner & Higgins, 2001). Mais importante é que em alguns contextos profissionais, a demonstração de emoção é ainda uma tarefa imprescindível para os requisitos das tarefas (Briner, 1995).

Nas últimas décadas, houve um aumento significativo em analisar e detetar emoções em textos, especialmente em identificar se alguns termos possuíam polaridade positiva ou negativa (Mohammad et al., 2009). O estudo de Mohammad et al., (2009) revelou que a valência afetiva (positiva ou negativa) de um e-mail é uma das características do e-mail que pode resultar em maior ou menor impacto afetivo a nível do recetor. A literatura aponta que emoções transmitidas através de e-mails (de forma direta e indireta) são lidas com níveis extremos de emoção e que estas influenciam significativamente a interpretação dos e-mails (Riordan & Kreuz, 2010). No entanto, considerando que adultos mais velhos tendem a regular melhor as suas emoções que adultos mais novos (Carstensen et al., 2003), é expectável que existam diferenças na interpretação dos e-mails.

Desta forma, tendo em conta a utilização constante de e-mails nas organizações, e o significativo impacto afetivo que diferentes estilos de comunicação via e-mails podem ter, torna-se relevante compreender quais as diferenças intergeracionais a nível de impacto afetivo e, simultaneamente, avaliar qual o tipo de linguagem que as diferentes gerações preferem nas organizações a que pertencem.

De acordo com o que foi apresentado anteriormente, assume-se que as preferências a nível de estilos de comunicação via e-mail são distintas para as diversas gerações, levando a que seja necessário compreender quais as diferenças que existem entre as mesmas e entre os sexos a nível da comunicação para que o canal de

comunicação das organizações possa ser adequado à preferência dos mesmos. Face ao exposto anteriormente, os objetivos deste estudo são analisar as seguintes questões:

Q1: Há diferenças a nível do impacto afetivo entre os 4 estilos de comunicação (EF, EMF, EI, EMI) nos e-mails de acordo com a valência afetiva (positiva / negativa / neutra)?

Q2: Existem diferenças entre homens e mulheres relativamente ao impacto afetivo dos diferentes estilos dos e-mails de acordo com a valência afetiva (positiva / negativa / neutra)?

Q3: Existem diferenças entre gerações no que toca ao impacto afetivo resultante de diferentes estilos de comunicação nos e-mails de acordo com a valência afetiva (positiva / negativa / neutra)?

Q4: Existe associação entre gerações relativamente ao estilo de comunicação preferido?

Q5: Há associação entre o sexo dos participantes quanto à preferência do estilo de comunicação e a geração a qual pertence?

Método

Participantes

A amostra consistiu em 251 participantes com idades compreendidas entre os 18 e os 45 anos ($M = 31,61$, $DP = 8,28$), sendo que 60 (23,9%) participantes pertenciam à GZ, 142 (56,6%) à GM e 49 (19,5%) à GX.

Relativamente ao sexo, 146 (58,2%) participantes eram do sexo feminino e 105 (41,8%) do sexo masculino. No que diz respeito às habilitações literárias, 22,7% participantes terminaram o ensino secundário, 38,2% possuíam uma licenciatura, 29,5% possuíam um mestrado e 9,6% possuíam um doutoramento. A nível de antiguidade no local de trabalho (no momento da recolha), os participantes tinham de possuir, pelo menos, 12 meses de experiência numa organização, sendo este o mínimo de antiguidade apresentado. A antiguidade média apresentada pelos participantes foi de 85,16 meses ($DP = 68,17$), sendo que as mulheres apresentaram uma média de 77,95 meses ($DP = 68,50$) e os homens de 95,20 meses ($DP = 66,75$). Quando decorreu a recolha de dados, todos os indivíduos estavam a desenvolver a sua atividade profissional em Portugal e estes foram recrutados através de contactos de alunos da universidade.

Instrumentos

Neste estudo foi utilizado um paradigma experimental constituído por 12 ensaios, cada um deles composto por um e-mail (positivo, negativo e neutro) de quatro empresas diferentes (BTO, TMU, ABN, VLP, que representam, respetivamente, uma empresa formal, moderadamente formal, informal e moderadamente informal). O conteúdo de todos e-mails focava-se num processo de recrutamento e seleção para cada uma das empresas fictícias. As valências emocionais foram manipuladas através do tipo de feedback que era oferecido após uma entrevista de emprego realizada, supostamente, pelos participantes do estudo, que deveriam assumir o papel de candidatos neste estudo.

Foram administrados quatro blocos de ensaio, sendo que cada bloco continha e-mails pertencentes a uma única empresa e foi acompanhado pelo logotipo da respetiva empresa, uma estratégia usada para que os participantes conseguissem distinguir as empresas mais facilmente. Os logotipos também foram desenvolvidos levando em consideração a natureza mais formal ou informal das empresas.

Os quatro blocos foram aleatorizados, ou seja, a ordem na qual cada uma das empresas era apresentada. Dentro de cada bloco (e.g., empresa), a ordem dos e-mails foi aleatorizada (e.g., o bloco da empresa VLP foi apresentado ao primeiro participante com a sequência ‘negativo’ > ‘positivo’ > ‘neutro’, mas o mesmo bloco foi apresentado ao segundo participante com a sequência ‘positivo’ > ‘neutro’ > ‘negativo’). Após a leitura de cada e-mail, o participante deveria responder, numa escala tipo Likert de 1 a 10, qual o impacto afetivo do e-mail. Paralelamente a esta questão, foi ainda colocada aos participantes uma questão final: “Em que empresa preferia trabalhar?”, de forma a avaliar qual o estilo de comunicação preferido pelos participantes. Para mais informações sobre o paradigma, consultar Teixeira (2020).

Procedimento

Este estudo foi enviado para o Comité Interno de Ética da universidade para que pudesse receber um parecer de orientação ética. Todos os participantes tiveram de preencher um consentimento informado à priori da realização do questionário. Após o preenchimento do mesmo, os participantes preencheram um questionário sociodemográfico com informações acerca do sexo, idade, experiência profissional e escolaridade.

Recolha de Dados

A metodologia deste estudo é de cariz quantitativo e a recolha dos dados foi realizada através da aplicação do paradigma experimental apresentado acima. Foi partilhada toda a informação relevante e necessária para a compreensão do objetivo de análise e assegurou-se a confidencialidade dos participantes, mencionando o contacto do investigador responsável para qualquer esclarecimento, caso fosse necessário.

A recolha dos dados foi realizada por assistentes da equipa de investigação devidamente treinados para esta recolha que decorreu entre os meses de fevereiro e março de 2020. Após ser finalizada, as respostas dos participantes foram transferidas para a base de dados no programa IBM SPSS Statistics (IBM Corp, New York) para posterior tratamento de dados e análise dos resultados.

Resultados

Durante a análise dos dados, foi inicialmente realizada uma análise descritiva dos dados sociodemográficos da amostra e o cálculo das variáveis de interesse. Posteriormente, foram testadas as questões, nomeadamente para analisar se existem diferenças no impacto afetivo em e-mails com estilos de comunicação distintos (EF, EMF, EI, EMI). Importa referir que cada item se apresentava com valência positiva, negativa ou neutra, o que resultou na necessidade de analisar esta diferença considerando as diferentes valências, realizando três ANOVAS para Medidas Repetidas para a análise da primeira questão. Todos os pressupostos para a execução das ANOVAs foram testados anteriormente, como se segue: a variável dependente ser de natureza intervalar (i.e., soma da resposta dos participantes sobre o impacto afetivo para cada e-mail); apresentar um fator intra-sujeito com três ou mais níveis (i.e., o fator estilo de comunicação possui quatro níveis: LI, LMI, LMF, LF); ausência de valores extremos ou ‘outliers’ avaliado pelo *boxplot*; distribuição aproximadamente normal da variável dependente para cada um dos níveis do fator avaliado através do teste de Shapiro-Wilk ($p > ,05$) e não violar o pressuposto da esfericidade (Laerd Statistics, 2020).

Análise por Valência Afetiva

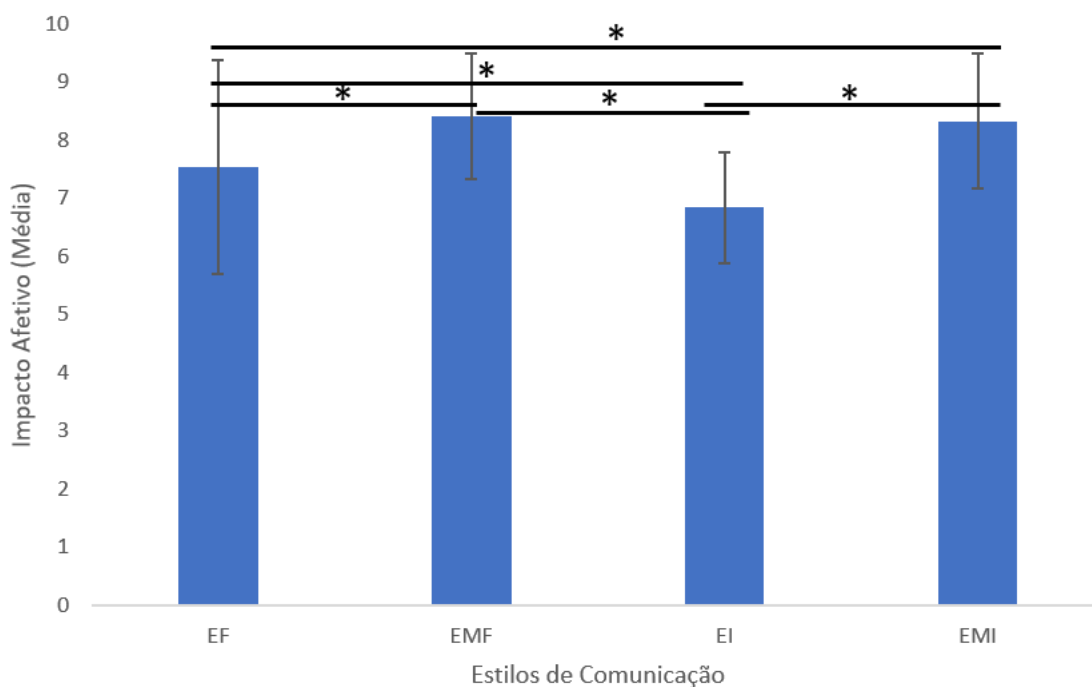
No que se refere à primeira questão (“Há diferenças a nível do impacto afetivo entre os 4 estilos de comunicação (EF, EMF, EI, EMI) nos e-mails de acordo com a valência afetiva positiva / negativa / neutra?”), primeiramente, procedeu-se à análise da

valência afetiva positiva.

O pressuposto da Esfericidade foi violado, conforme avaliado pelo teste de esfericidade de Mauchly ($\chi^2 = 92,86, p = < ,001$). Assim, segundo Girden (1992) e Laerd Statistics (2020), o teste de Mauchly foi ignorado e o resultado foi interpretado a partir de um outro teste ajustado independentemente. No caso deste estudo, o teste escolhido foi o Huynh-Feldt. Foi possível concluir que há diferenças significativas ao nível do impacto afetivo em função do estilo de comunicação $F(3,750) = 82,74, p < ,001$. Importa referir que o EMF e o EMI apresentaram as médias mais elevadas quanto ao impacto afetivo. Quanto às comparações entre pares (i.e., entre condições pareadas) que foram realizadas, estas revelaram que existem diferenças significativas entre todos os estilos ($p < ,001$), exceto entre o EMF e o EMI ($p = 1$) (Para a descrição dos resultados estatísticos apresentados para as análises da análise por valência afetiva ver Anexo I).

Figura 1

Média do impacto afetivo nos estilos de comunicação (valência afetiva positiva)

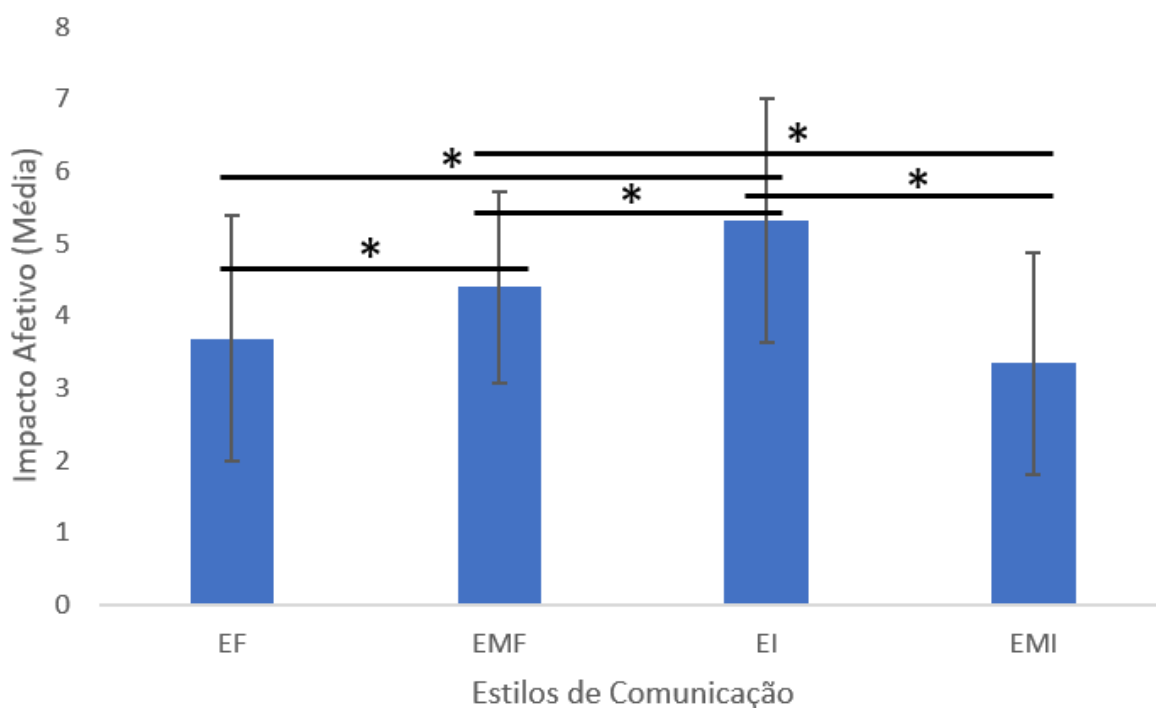


Nota. Após realizada a ANOVA para Medidas Repetidas, os testes comparativos para os grupos pareados foram considerados significativos se $p < ,05$. Neste gráfico $*p < ,001$.

Para a valência negativa, realizou-se a segunda ANOVA para Medidas Repetidas e o pressuposto da Esfericidade foi novamente violado, visto que o valor é significativo $\chi^2(2) = 25,57, p = < ,001$, assim, a leitura foi realizada pelo teste de Huynh-Feldt. Os resultados demonstram que há diferenças significativas ao nível do impacto afetivo em função do estilo de comunicação, $F(3,750) = 87,62, p < ,001$. Foi possível concluir que, assim como ocorreu para os e-mails com valência positiva, nos e-mails com valência negativa, o EI e o EMF também foram os que apresentaram as médias mais elevadas de impacto afetivo. As comparações entre pares revelaram que existem diferenças significativas entre todos os estilos ($p < ,001$), exceto entre o EF e o EMI ($p = ,082$).

Figura 2

Média do impacto afetivo nos estilos de comunicação (valência afetiva negativa)



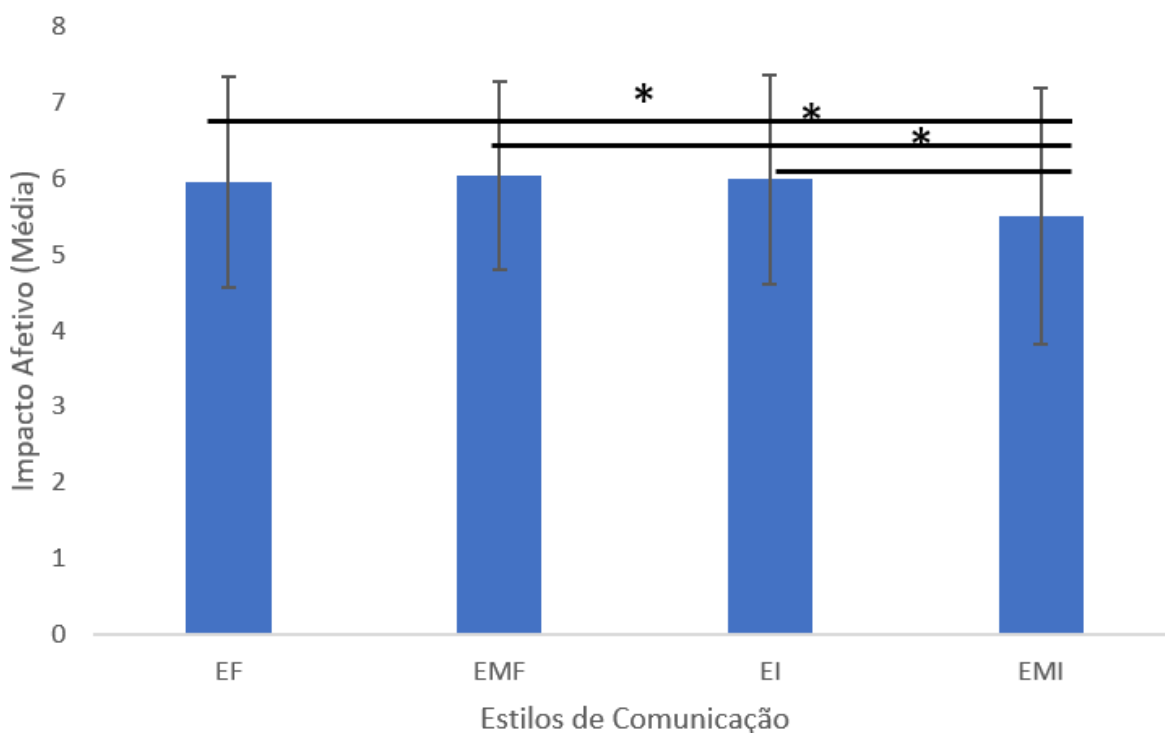
Nota. Após realizada a ANOVA para Medidas Repetidas, os testes comparativos para os grupos pareados foram considerados significativos se $p < ,05$. Neste gráfico $*p < ,001$.

Por fim, em e-mails com uma valência neutra, os mesmos passos foram conduzidos. O pressuposto da Esfericidade foi também violado ($\chi^2(2) = 23,69, p =$

,043), mantendo a escolha de fazer a leitura através do teste de Huynh-Feldt. Foi possível concluir que há diferenças significativas ao nível do impacto afetivo em função do estilo de comunicação quando o conteúdo foi apresentado com valência neutra $F(3,750) = 7,19, p < ,001$. Nos e-mails com valência neutra, o EMF e o EI apresentaram as médias mais elevadas de impacto afetivo. As comparações das condições pareadas revelaram que existem diferenças significativas entre o EMF e EMI, entre o EI e EMI e entre o EF e o EMF ($p < ,001$). Por outro lado, não existem diferenças significativas entre o EMF e EI, EMF e EF e entre o EI e o EF ($p = 1$).

Figura 3

Média do impacto afetivo nos estilos de comunicação (valência afetiva neutra)



Nota. Após realizada a ANOVA para Medidas Repetidas, os testes comparativos para os grupos pareados foram considerados significativos se $p < ,05$. Neste gráfico $*p < ,001$.

Em suma, considerando as 3 ANOVAS para Medidas Repetidas, foi possível inferir que existem diferenças a nível do impacto afetivo quando o e-mail apresentado se encontra com estilos distintos, independentemente da valência dos e-mails. No

entanto, existiram algumas relações entre os diferentes estilos que mostraram não ser significativas, dependendo da valência do e-mail.

Análise por Sexo

De seguida, o objetivo foi avaliar se existia uma interação entre o sexo do participante e os diferentes estilos de comunicação (“Existem diferenças entre homens e mulheres relativamente ao impacto afetivo dos diferentes estilos de comunicação, em e-mails com valência positiva / negativa / neutra?”). Em outros termos, se o impacto afetivo dos quatro estilos de comunicação (EF, EMF, EMI, EI) foi diferente quando comparados homens e mulheres.

Foram realizados três testes *Two-Way Mixed Anova* com o sexo (2 níveis) e estilos de comunicação (4 níveis), para que fosse possível avaliar as diferenças entre os estilos de comunicação de acordo com o sexo para cada uma das três valências (i.e, positivo, negativo e neutro). O *ETA Squared* (η^2) foi utilizado em todas as análises para verificar o tamanho do efeito. Para as três condições, o pressuposto de esfericidade foi violado ($p < ,001$), logo, o teste consultado foi o Hyunh-Feldt. Quanto aos testes *post-hoc*, foi utilizado o ajustamento de Bonferroni para os níveis de significância (ver Anexo II para resultados relacionados com os valores descritivos sobre o impacto afetivo dos diferentes estilos de comunicação por sexo).

E-mails Positivos

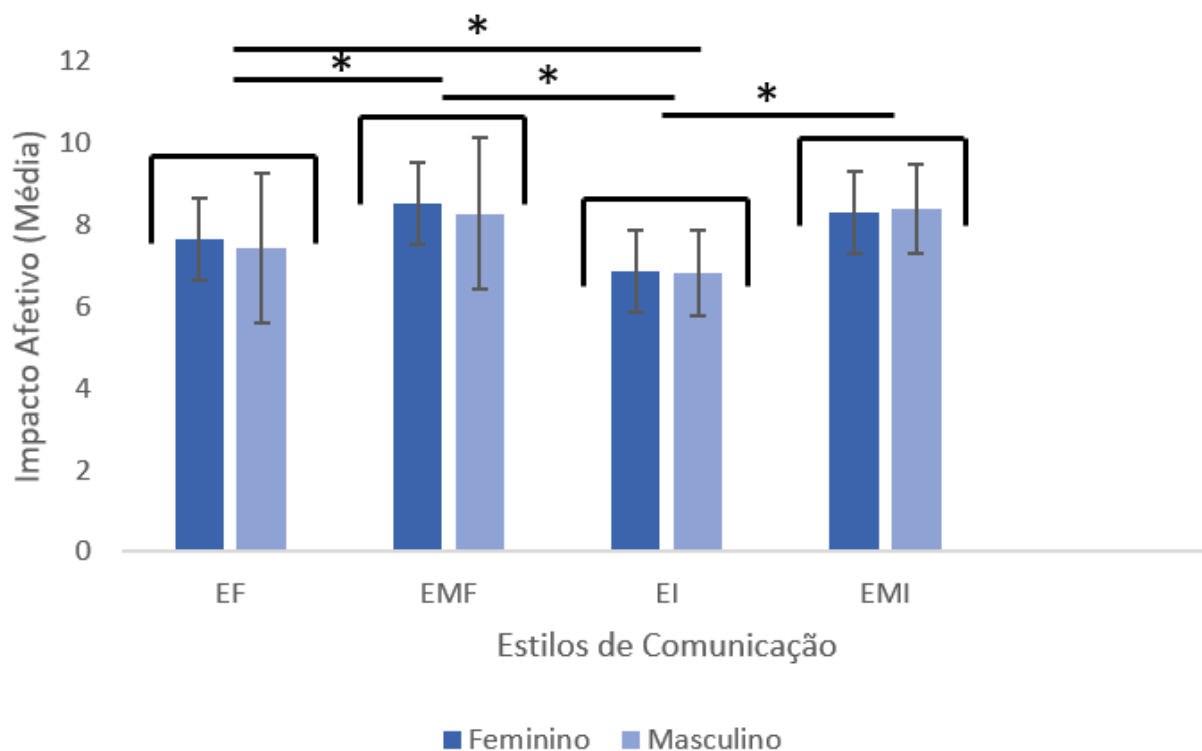
Em relação aos e-mails positivos, não houve uma interação estatisticamente significativa entre os dois fatores, sexo e estilos de comunicação, sobre o impacto afetivo nos e-mails positivos, $F(3, 747) = 0,98, p = ,39, \eta^2 = ,00$.

Procedeu-se à interpretação do efeito isolado dos fatores. No caso do sexo, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas quando comparados homens e mulheres quanto ao impacto afetivo dos e-mails positivos, $F(1, 249) = 1,46, p = ,23, \eta^2 = ,01$. Porém, no caso dos estilos de comunicação, verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas quando comparado o impacto afetivo dos estilos de comunicação nos e-mails positivos, independentemente do sexo do participante, $F(3, 747) = 80,58, p < ,001, \eta^2 = ,24$. Por fim, as comparações múltiplas realizadas demonstraram a existência de diferenças significativas entre o EMF e o EI ($M = 1,55, DP = 0,09, p < ,001$), entre EMF e EF ($M = 1,55, DP = 0,09, p < ,001$), entre o

EI e o EF ($M = -0,69$, $DP = 0,13$, $p < ,001$) e entre o EI e o EMI ($M = -1,45$, $DP = 0,09$, $p < ,001$) mas não entre EMF e EMI ($M = 0,05$, $DP = 0,10$, $p = 1,00$).

Figura 4

Média do impacto afetivo em homens e mulheres em e-mails positivos



Nota. Os testes comparativos para os grupos pareados foram considerados significativos se $p < ,05$. Neste gráfico $*p < ,001$.

E-mails Negativos

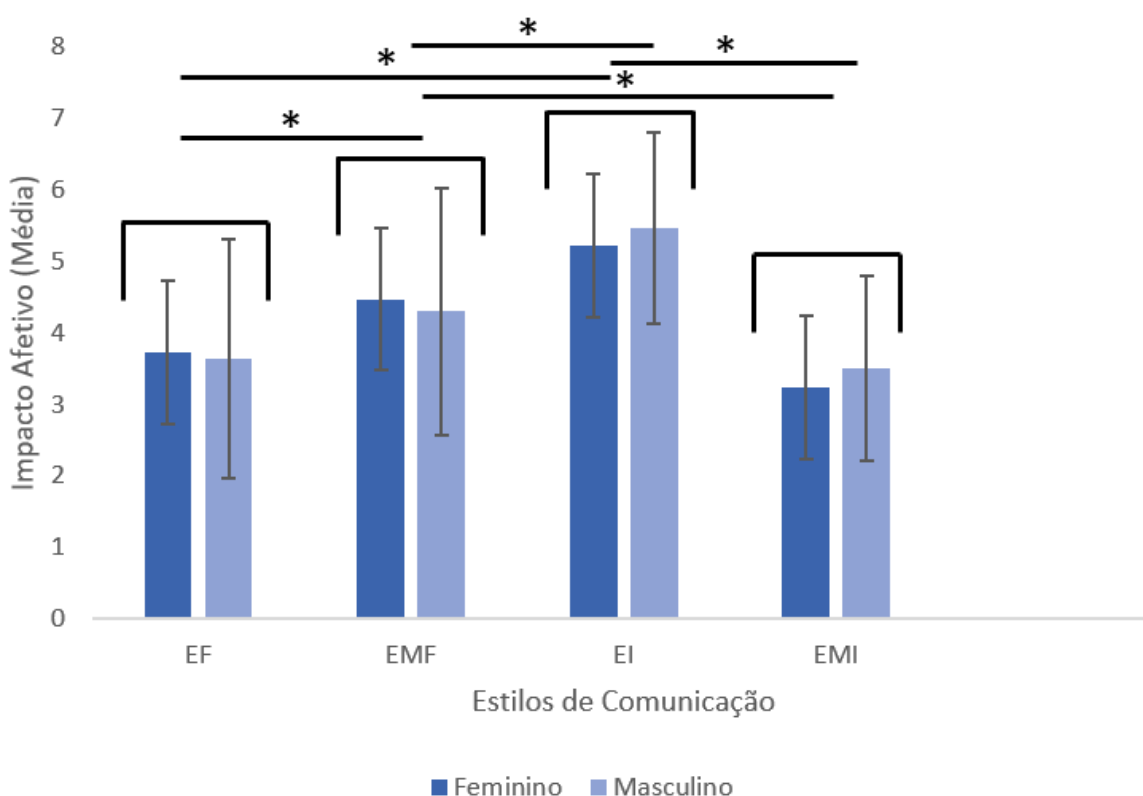
Nos e-mails negativos, também não houve uma interação estatisticamente significativa entre os dois fatores, sexo e estilos de comunicação, sobre o impacto afetivo nos e-mails positivos, $F(3, 747) = 1,45$, $p = ,23$, $\eta^2 = ,01$.

Quanto à interpretação do efeito isolados dos fatores, no caso do sexo, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas quando comparados homens e mulheres no que diz respeito ao impacto afetivo dos e-mails negativos, $F(1, 249) = ,59$, $p < ,442$, $\eta^2 = ,00$. Mais uma vez, no caso dos estilos de comunicação, verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas quando comparados o impacto afetivo dos estilos de comunicação, independentemente do sexo do participante, $F(3, 747) = 85,82$, $p = ,001$, $\eta^2 = ,26$. As comparações múltiplas realizadas demonstraram

diferenças significativas entre EMF e EI ($M = -0,96$, $DP = 0,11$, $p < ,001$), EMF e EF ($M = 0,70$, $DP = 0,15$, $p < ,001$), entre LMF e LMI ($M = 1,02$, $DP = 0,13$, $p < ,001$), EF e EI ($M = 1,66$, $DP = 0,14$, $p < ,001$) e, por fim, entre EI e EMI ($M = 1,98$, $DP = 0,13$, $p < ,001$). No entanto, não existiram diferenças significativas entre o EF e EMI ($M = 0,32$, $DP = 0,14$, $p = ,16$).

Figura 5

Média do impacto afetivo em homens e mulheres em e-mails negativos



Nota. Os testes comparativos para os grupos pareados foram considerados significativos se $p < ,05$. Neste gráfico $*p < ,001$.

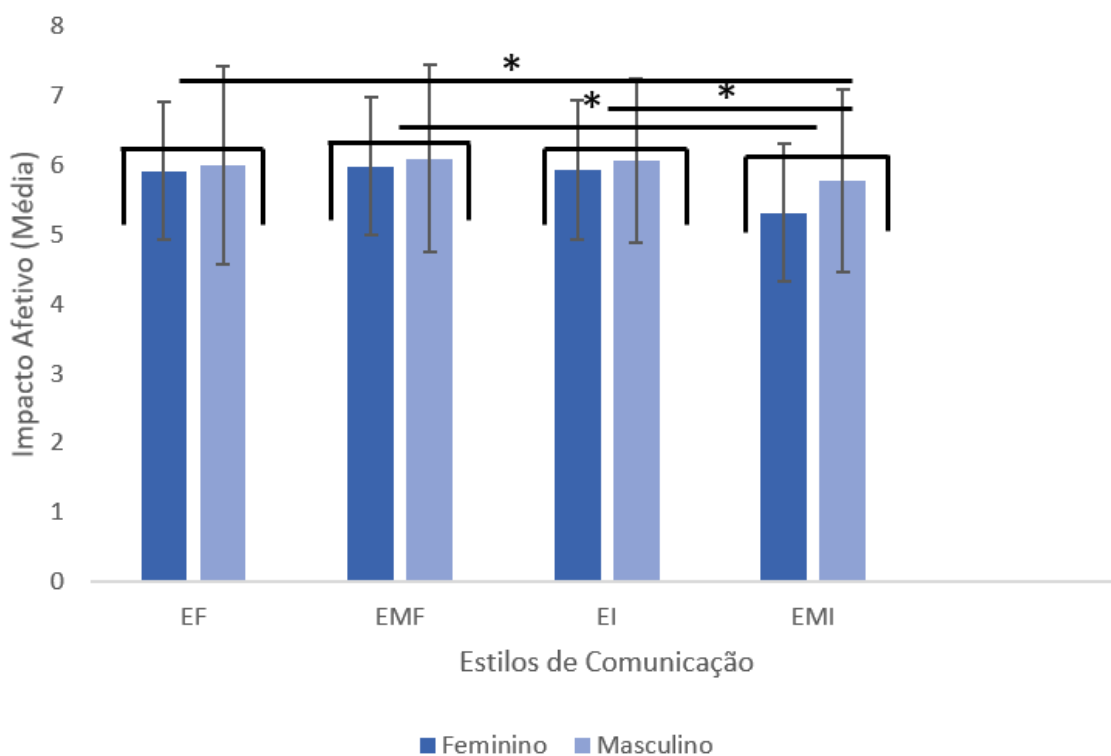
E-mails Neutros

Quanto aos e-mails neutros, o mesmo ocorreu quanto à interação entre os dois fatores, sexo e estilos de comunicação, sobre o impacto afetivo, sem a existência de diferenças estatisticamente significativas, $F(3, 747) = 1,90$, $p = ,42$, $\eta^2 = ,00$. Ao explorar os efeitos isolados dos fatores, quanto ao sexo, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas quando comparados homens e mulheres no que diz respeito ao impacto afetivo dos e-mails neutros, $F(1, 249) = 4,64$, $p < ,05$, $\eta^2 = ,02$.

Quanto às diferenças entre os estilos de comunicação, observa-se diferenças estatisticamente significativas quanto ao impacto afetivo dos estilos de comunicação, independentemente do sexo do participante, $F(3, 747) = 6,21, p < ,001, \eta^2 = ,02$. Através das comparações múltiplas, verificou-se que existem diferenças significativas entre o EMF e EMI ($M = 0,49, DP = 0,14, p < ,05$), entre o EI e EMI ($M = 0,45, DP = 0,14, p < ,05$) e entre o EF e o EMI ($M = 0,41, DP = 0,14, p < ,05$). Comparando o EMF e EI ($M = 0,05, DP = 0,11, p = 1,00$), EMF e EF ($M = 0,08, DP = 0,12, p = 1,00$) e o EI e o EF ($M = 0,04, DP = 0,12, p = 1,00$) estes apresentam resultados não significativos.

Figura 6

Média do impacto afetivo em homens e mulheres em e-mails neutros



Nota. Os testes comparativos para os grupos pareados foram considerados significativos se $p < ,05$. Neste gráfico $*p < ,001$.

Análise por Gerações

Com o objetivo de analisar se existem diferenças intergeracionais no que diz respeito ao impacto afetivo resultante de diferentes estilos de comunicação, (“Existem diferenças entre as três gerações representadas neste estudo no que toca ao impacto afetivo resultante de diferentes estilos de comunicação em e-mails com valência positiva / negativa / neutra?”), foi realizado o teste *Two-Way Mixed ANOVA*

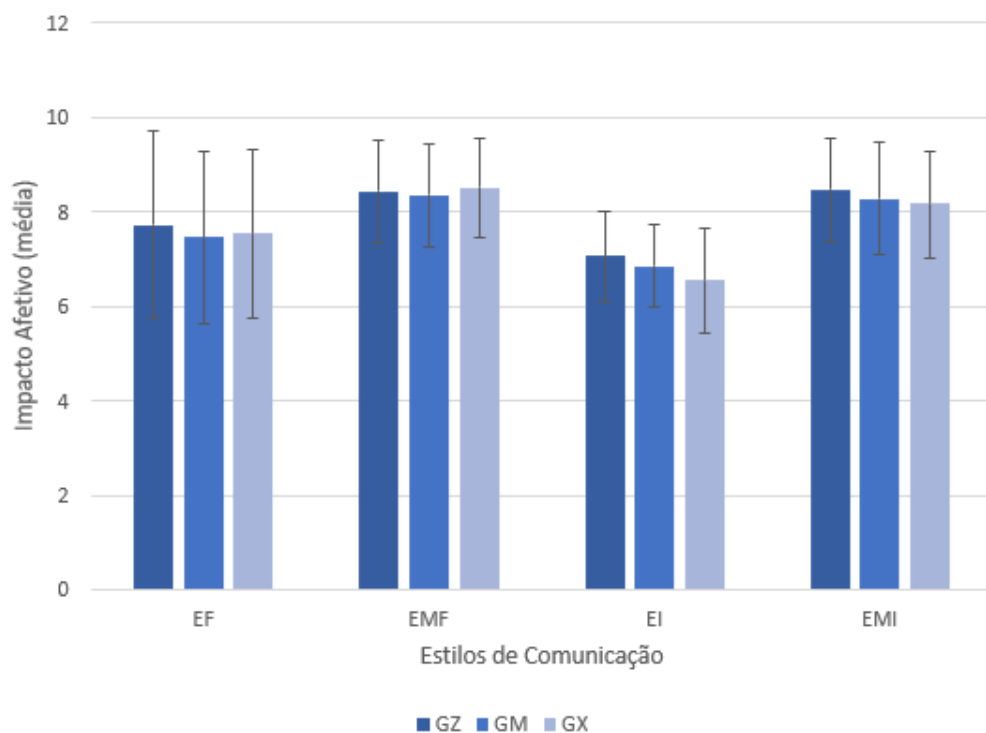
comparando os estilos (EF, EMF, EI e EMI) e as gerações (GZ, GM, GX) em cada uma das valências. Como ocorreu anteriormente, a análise exploratória dos dados revelou não estar cumprido o pressuposto de esfericidade ($p < ,001$), sendo a leitura realizada à luz do teste de Hyunh Feldt.

E-mails Positivos

No que concerne os e-mails positivos, não houve uma interação estatisticamente significativa entre os dois fatores, a geração e os estilos de comunicação, sobre o impacto afetivo nos e-mails positivos, $F(3, 744) = 0,69, p = ,63, \eta^2 = ,01$. Assim, procedeu-se à interpretação do efeito isolado dos fatores. No caso das gerações, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas quando comparadas a GZ, GM e GX quanto ao impacto afetivo dos e-mails positivos, $F(1, 248) = 2,47, p = ,87, \eta^2 = ,02$. No entanto, nos estilos de comunicação, verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas quando comparados o impacto afetivo dos estilos de comunicação nos e-mails positivos, independentemente da geração a que o participante pertencia, $F(3, 744) = 70,09, p < ,001, \eta^2 = ,22$.

Figura 7

Média do impacto afetivo entre gerações em e-mails positivos



Nota. Média e desvio padrão do impacto afetivo da GZ, GM e GX nos diferentes estilos de comunicação (valência positiva).

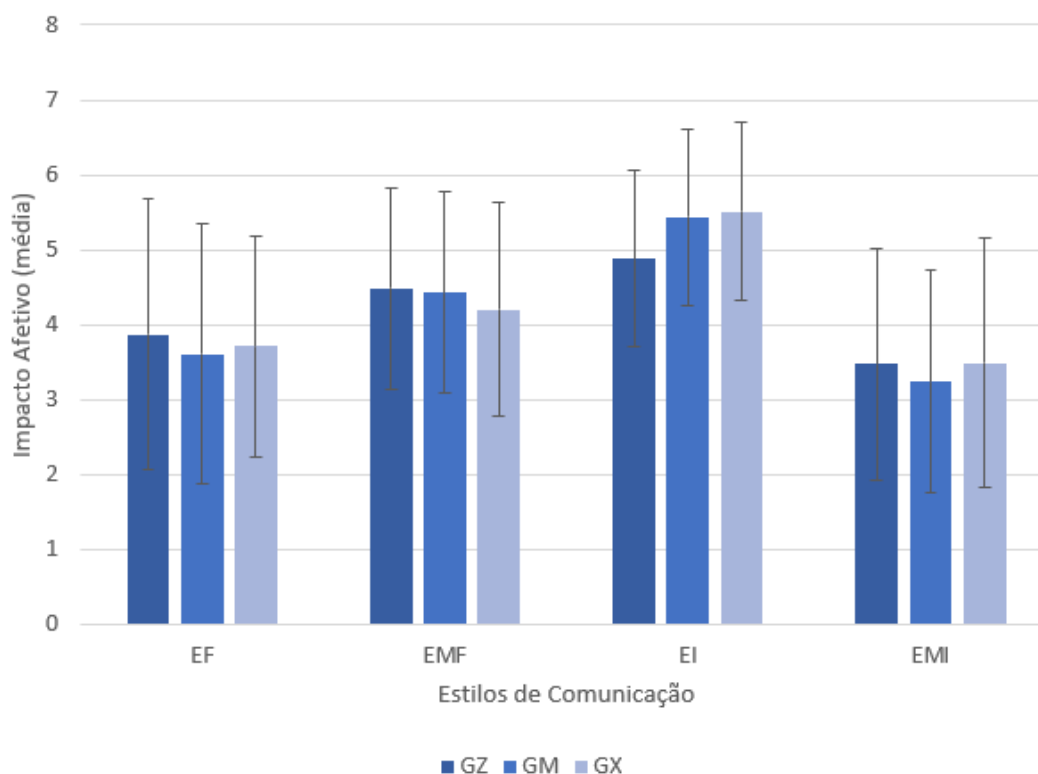
E-mails Negativos

Nos e-mails negativos, também não houve uma interação estatisticamente significativa entre os dois fatores, a geração a que os participantes pertencem e os estilos de comunicação, sobre o impacto afetivo nos e-mails positivos, $F(3, 744) = 0,69$, $p = ,628$, $\eta^2 = ,01$.

Relativamente à interpretação do efeito isolado dos fatores, no caso das gerações, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas quando comparados participantes da GZ, GM e GZ no que diz respeito ao impacto afetivo dos e-mails negativos, $F(1,248) = 0,11$, $p = ,90$, $\eta^2 = ,00$. No caso dos estilos de comunicação, verificou-se novamente a existência de diferenças estatisticamente significativas quando comparados o impacto afetivo dos estilos de comunicação, independentemente da geração a que participante pertence, $F(3, 744) = 64,32$, $p < ,001$, $\eta^2 = ,21$.

Figura 8

Média do impacto afetivo entre gerações em e-mails negativos



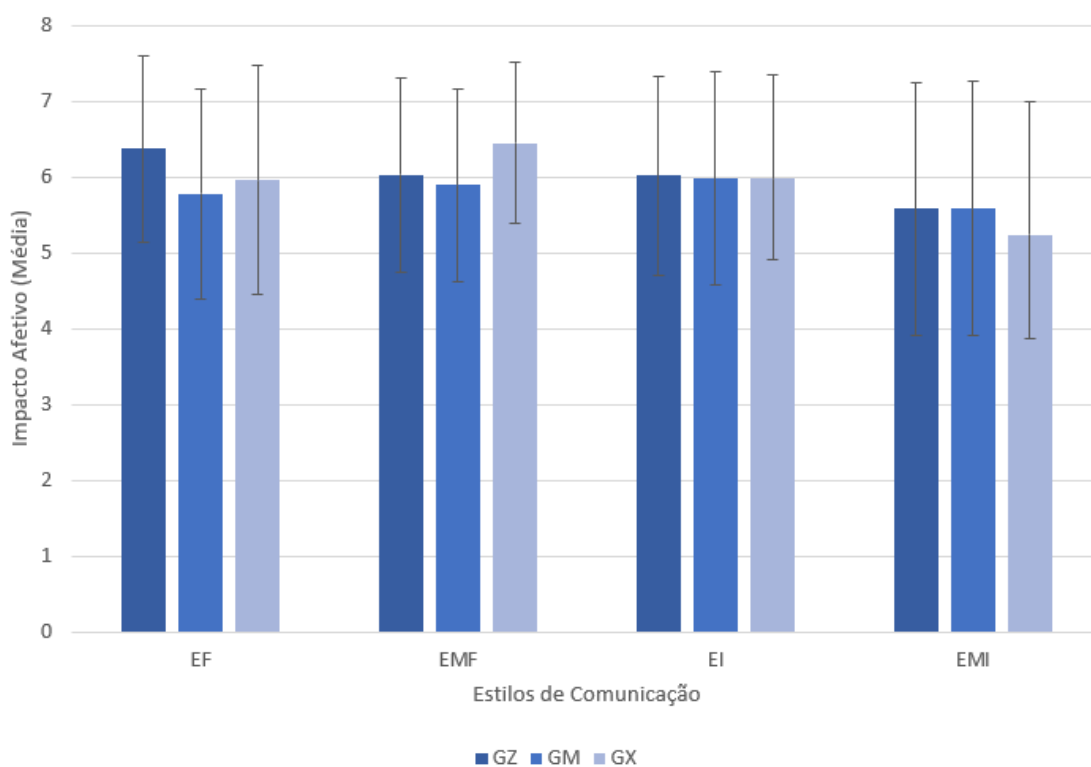
Nota. Média e desvio padrão do impacto afetivo da GZ, GM e GX nos diferentes estilos de comunicação (valência negativa).

E-mails Neutros

Quanto aos e-mails neutros, o mesmo ocorreu quanto à interação entre os dois fatores, gerações e estilos de comunicação, sem a existência de diferenças estatisticamente significativas, $F(3, 744) = 1,94, p = ,76, \eta^2 = ,02$. Ao explorar o efeito isolado dos fatores, quanto às gerações, verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas quando comparadas as gerações GZ, GM e GX no que diz respeito ao impacto afetivo dos e-mails neutros, $F(1, 248) = 1,58, p = ,209, \eta^2 = ,01$. Quanto às diferenças entre os estilos de comunicação, observa-se diferenças estatisticamente significativas quanto ao impacto afetivo dos estilos de comunicação, independentemente da geração a que o participante pertence, $F(3, 744) = 8,84, p < ,001, \eta^2 = ,03$.

Figura 9

Média do impacto afetivo entre gerações em e-mails neutros



Nota. Média e desvio padrão do impacto afetivo da GZ, GM e GX nos diferentes estilos de comunicação (valência negativa).

Preferência a Nível de Estilo de Comunicação

Análise por Gerações

Iniciando agora a análise da questão colocada aos participantes acerca do estilo de comunicação preferido pelos mesmos foi realizado um teste Qui Quadrado para a questão “Existe associação entre gerações relativamente ao estilo de comunicação preferido?”. O pressuposto de frequências do Qui-Quadrado não foi corroborado, pois existem 3 células (25%), mais de 20%, com uma contagem inferior a 5. Segundo McHugh (2013), caso este pressuposto não seja cumprido, a leitura do teste deve ser realizada à luz da Razão de Verossimilhança. Os resultados evidenciam que há uma associação significativa entre as gerações e os diferentes estilos de comunicação preferidos (EF, EMF, EI, EMI), Razão de Verossimilhança, $p = ,021$ [$\chi^2(1) = 14,96$; $p = ,021$].

Tabela 1

Frequência do estilo de comunicação preferido entre gerações e respetiva percentagem

Estilos de comunicação	GZ	GM	GX
EF	8 (13,3%)	30 (21,1%)	20 (40,8%)
EMF	31 (51,7%)	67 (47,2%)	17 (34,7%)
EI	4 (6,7%)	2 (1,4%)	1 (2,0%)
EMI	17 (28,3%)	43 (30,3%)	11 (22,4%)

Nota. Frequência do estilo de comunicação preferido na GZ, GM e GX e respetivas percentagens.

Na GZ, a maioria dos participantes (51,7%) prefere o estilo de comunicação EMF, na GM, 47,2% preferem o EMF, enquanto que na GX 40,8% preferem o EF. Os participantes da GX preferiram maioritariamente dois estilos, nomeadamente, o EF (40,8%) e o EMF (34,7%). Importa ainda referir que o V de Cramer mostra que existe uma fraca associação entre as gerações e o impacto afetivo ($v = ,18$).

Diferenças entre Sexos

De forma a compreender se existem diferenças entre sexos relativamente ao estilo de comunicação preferido, foi analisado se há associação entre o sexo dos participantes de cada geração e a sua preferência. Assim, na questão “Há associação entre o sexo dos participantes quanto à preferência do estilo de comunicação e a geração a qual pertence?” foram realizados três testes Qui-Quadrado para cada geração, GZ, GM e GX.

Na GZ, o pressuposto de frequências do Qui-Quadrado não foi corroborado, pois existem 3 células (37,5%), mais de 20%, com uma contagem inferior a 5. Segundo McHugh (2013), caso este pressuposto não seja cumprido, a leitura do teste deve ser realizada à luz da Razão de Verossimilhança. Assim, observou-se uma associação significativa entre os sexos da GZ e os diferentes estilos de comunicação preferidos (EF, EMF, EI, EMI), Razão de Verossimilhança, $p = < ,001$ [$\chi^2(1) = 24,78$; $p = < ,001$].

Tabela 2

Preferência dos estilos de comunicação entre sexos na GZ

Estilos de Comunicação	Sexo Feminino	Sexo Masculino
EF	7 (17,9%)	1 (4,8%)
EMF	27 (69,2%)	4 (19%)
EI	1 (2,6%)	4 (14,3%)
EMI	4 (10,3%)	13 (61,9%)

Nota. Frequência do estilo de comunicação preferido entre sexos na GZ e respetivas percentagens.

Tal como é possível compreender através dos dados apresentados, no sexo feminino, a maioria (69,2%) das participantes preferiu o EMF e no sexo masculino, a maioria (61,9%) preferiram o EMI. Importa ainda referir que o V de Cramer mostra que existe uma forte associação entre o sexo e o estilo de comunicação preferido ($v = ,63$).

Na GM, o pressuposto de frequências do Qui-Quadrado não foi novamente corroborado, pois existem 2 células (25%), mais de 20%, com uma contagem inferior a 5. Assim, a leitura do teste foi realizada à luz da razão de verossimilhança. Há uma associação significativa entre os sexos (GM) e os diferentes estilos de comunicação preferidos (EF, EMF, EI e EMI), Razão de Verossimilhança, $p = < ,001$ [$\chi^2(1) = 45,71$; $p = < ,001$].

Tabela 3*Preferência dos estilos de comunicação entre sexos na GM*

Estilos de comunicação	Sexo Feminino	Sexo Masculino
EF	15 (18,5%)	15 (24,6%)
EMF	56 (69,1%)	11 (18%)
EI	1 (1,2%)	1 (1,6%)
EMI	9 (11,1%)	34 (55,7%)

Nota. Frequência do estilo de comunicação preferido entre sexos na GM e respectivas percentagens.

Podemos verificar que no sexo feminino, a maioria (69,1%) das participantes preferiu o EMF e, por outro lado, no sexo masculino, a maioria (55,7%) preferiu o EMI. Importa ainda referir que o V de Cramer mostra que existe uma forte associação entre o sexo e o estilo de comunicação preferido ($v = ,55$).

Por fim, na GX o pressuposto de frequências do Qui-Quadrado não foi novamente corroborado, pois existem 2 células (25%), mais de 20%, com uma contagem inferior a 5, levando a que mais uma vez os resultados fossem lidos através da Razão de Verossimilhança. Foi assim possível concluir que há uma associação significativa entre o sexo na GX e os diferentes estilos de comunicação preferidos, $p < ,001$ [$\chi^2(1) = 23,30$; $p = < ,001$].

Tabela 4*Preferência dos estilos de comunicação entre sexos na GX*

Estilos de Comunicação	Sexo Feminino	Sexo Masculino
EF	13 (50%)	7 (30,4%)
EMF	13 (50%)	4 (17,4%)
EI	0 (0%)	1 (4,3%)
EMI	0 (0%)	11 (47,8%)

Nota. Frequência do estilo de comunicação preferido entre sexos na GX e respectivas percentagens.

É possível inferir que o sexo feminino respondeu de forma homogénea, sendo que 50% preferiram o EF e 50% preferiram o EMF, porém o sexo masculino respondeu de forma distinta, 47,8% preferiram o EMI. Importa ainda referir que o V de Cramer mostra que existe uma forte associação entre as duas variáveis, nomeadamente, entre a preferência pelo estilo de comunicação e o sexo ($v = ,61$).

Discussão

Os principais objetivos deste estudo focavam-se em analisar o impacto afetivo de e-mails de contexto profissional com diferentes estilos de linguagem (EF, EMF, EI, EMI), com um conteúdo similar em três valências afetivas (positivo, negativo e neutro); assim como, compreender qual o estilo de linguagem preferido para cada uma das gerações, GX, GZ e GM e para os homens e mulheres.

No que diz respeito à primeira análise do estudo, onde se pretendia compreender se existem diferenças no impacto afetivo em e-mails com estilos de comunicação distintos, a análise foi realizada para as diferentes valências. Os resultados apresentam diferenças significativas ao nível do impacto afetivo em função do estilo de comunicação para as três valências (valência positiva, negativa e neutra). Ou seja, independentemente da valência em que os e-mails se encontravam, conter linguagem mais ou menos formal influencia o impacto afetivo no recetor. Tal como apresentado ao longo do estudo, de facto, alguns estudos já demonstraram que o EF e o EI se distinguem significativamente. No entanto, a distinção entre os 4 estilos, particularmente, entre o EMF e o EMI não tinha ainda sido explorada, com base no nosso conhecimento. Uma possível explicação para este resultado deve-se aos estilos possuírem características únicas e transmitirem mensagens subjetivas distintas, de maior ou menor proximidade, que podem influenciar a interpretação que o recetor faz do conteúdo do e-mail. Importa, porém, referir que existiram estilos de comunicação que não apresentaram uma forte distinção nas diferentes questões de investigação, em relação aos demais, nomeadamente o EMF e o EMI. Isto pode ser explicado devido a estes estarem muito próximos em termos de estrutura e a nível de proximidade entre os interlocutores. Ambos são intermediários entre o EF e o EI e apresentam características muito próximas em termos de linguagem e formalidade. De forma similar, na valência neutra existiram mais estilos de comunicação a não apresentarem diferenças significativas entre si. Em particular, não existiram diferenças significativas entre o

EMF e o EI, EMF e EF e entre o EI e o EF. Considerando que estamos perante e-mails com valência neutra, os e-mails foram redigidos de forma a não originar uma reação emocional significativa (seja positiva ou negativa) nos participantes, o que oferece uma forte evidência de robustez do paradigma e da sua capacidade de evocar respostas emocionais nos participantes (no caso das condições positiva e negativa), em particular no que diz respeito à discriminação das valências afetivas. Após a primeira análise do estudo descrita anteriormente, o objetivo na segunda análise passava por avaliar se existem diferenças entre sexos relativamente ao impacto afetivo dos diferentes estilos de comunicação. Através dos resultados observamos que não existiam diferenças significativas entre homens e mulheres a nível do impacto afetivo em e-mails com valência positiva e negativa. Mais recentemente, o estudo da diferença entre os sexos no uso da linguagem e comunicação tornou-se um tópico frequente de investigação (Leaper & Ayres, 2007). Ao longo destes anos, algumas diferenças foram se tornando consistentes na literatura, mas para outras diferenças não alcançaram consenso no que diz respeito às evidências e às discussões da comunidade científica (Fox et al., 2007). Interessantemente, na valência neutra, o sexo teve um efeito significativo no impacto afetivo, tendo os homens apresentado scores médios mais elevados do que as mulheres. Este resultado pode dever-se às mulheres utilizarem mais frequentemente uma linguagem emotiva, com conteúdo emocional (Gilligan, 1982), apresentando menores níveis de impacto afetivo em e-mails com uma valência neutra (sem valência afetiva).

No que diz respeito às gerações, e ao impacto afetivo diferenciado de acordo com os quatro estilos de comunicação, a nossa hipótese de haver diferenças entre as gerações não foi confirmada. Uma possível explicação para as gerações não apresentarem diferenças significativas entre si deve-se ao facto de o e-mail já ser utilizado desde a década de 80, sendo o meio de comunicação privilegiado pelas organizações há décadas (Cecchinato et al., 2015). A nível de estilos de comunicação utilizados pelas organizações, estas têm se diferenciado e adotado métodos únicos adaptados às suas características e necessidades, o que leva a que as gerações já tenham experienciado a nível profissional estilos mais formais e estilos mais informais, familiarizando-se com o uso dos diferentes estilos.

Este estudo também permitiu discutir a associação significativa entre as gerações e o estilo de comunicação. Tal como tem sido discutido na literatura, as gerações diferem entre si em inúmeros aspetos como na personalidade, nos valores, visões e motivações (Schuman & Scott, 1989), e esta identidade reflete-se também na maior ou

menor flexibilidade em contextos mais exigentes, como é o caso do contexto profissional. Estes dados reiteram a importância de haver maior atenção no que diz respeito ao estilo de comunicação utilizado internamente e a partilha de informação mais sensível, por parte das organizações, principalmente por parte de organizações maiores com uma grande diversidade de colaboradores pertencentes a diferentes gerações. Nomeadamente, a GZ destacou-se por escolher maioritariamente o EMF. Curiosamente, a literatura mostra que a GZ é frequentemente associada a uma comunicação informal (Singh & Dangmei, 2016). No entanto, um estudo da autoria de Bascha (2011), defende que a GZ possui um grande enfoque na ética profissional e tende a estabelecer uma forte relação de respeito (pessoal e hierárquico) com os seus superiores e colegas de trabalho, sendo esta uma possível hipótese pela preferência de um estilo mais formal. Por mais que o EMI possua algum grau de flexibilidade e alguns elementos mais próximos ao estilo informal, em contextos profissionais é um estilo de comunicação que respeita as posições hierárquicas daquele contexto.

No caso da GM, os estilos mais escolhidos foram o EMF e o EMI, confirmando que estes adotam uma linguagem mais flexível e próxima ao interlocutor, sem quebrar as regras sociais de um contexto profissional (Gursoy et al., 2008). Por sua vez, a GX destacou-se ao escolher maioritariamente os estilos mais formais, revelando a sua preferência por um estilo mais rígido e estruturado. A literatura caracteriza esta geração como utilizadora de uma linguagem bastante direta que prefere comunicar diretamente com as chefias para atingir os seus objetivos e resolver problemas (Gursoy et al., 2008). De facto, um estilo mais formal é menos pessoal, mais estruturado e mais objetivo (BBC, 2011), permitindo que a mensagem seja transmitida mais facilmente, sem os contornos que o estilo mais informal normalmente acompanha.

Por fim, na última análise do estudo, pretendia-se avaliar se existem diferenças entre sexos relativamente à preferência do estilo de comunicação apresentado em cada geração. Foi possível compreender que as mulheres preferem maioritariamente um EMF e os homens um EMI. Uma possível interpretação destes resultados poderá estar associada aos homens utilizarem mais frequentemente um estilo de comunicação mais informal e as mulheres um estilo mais formal (Herring, 2000; Rossetti, 1998). No entanto, é pertinente inferir que nenhum dos sexos se posicionou nos extremos da formalidade e informalidade, preferindo estilos mais flexíveis que se adaptam mais facilmente a qualquer contexto.

Em suma, e após a análise dos resultados apresentados, é possível comprovar

que a utilização de diferentes estilos de comunicação tem diferentes níveis de impacto afetivo ao nível do recetor. Além disto, a diversidade a nível de gerações e sexos no contexto laboral deve ser considerada para implementar diretrizes na comunicação interna das organizações.

Conclusão

O presente estudo teve por objetivo avaliar o impacto afetivo que diferentes estilos de comunicação na troca de e-mails têm ao nível do recetor, nomeadamente, se existiam diferenças entre gerações e entre os sexos. Para além disto, pretendia-se avaliar qual o estilo de comunicação que as gerações preferem utilizar via e-mail enquanto trabalhadores de uma organização e se existiam diferenças entre sexos. Considerando a era das novas tecnologias que temos vivido, o e-mail tornou-se o principal meio de comunicação a nível organizacional (Cecchinato et al., 2015). Esta investigação permite concluir que diferentes estilos de comunicação originam uma resposta afetiva diferenciada a vários níveis. Este resultado complementa outras investigações realizadas acerca deste tópico, revelando que o e-mail é um meio de comunicação rico e capaz de transmitir conteúdo emocional (Walther & D'Addario, 2001). Além disso, algumas características do e-mail, como por exemplo, a valência afetiva que está subjacente ao seu conteúdo, não consegue por si só antecipar o impacto que este terá no seu recetor, sendo importante valorizar outras características, nomeadamente, os estilos em que estes são redigidos.

Por outro lado, este estudo revela que não existem diferenças entre sexos nem entre gerações relativamente ao impacto afetivo de diferentes estilos de comunicação. Este resultado demonstra que apenas o estilo de comunicação se sobrepõe a outras características individuais, tornando imprescindível que a literatura contribua para um esclarecimento sobre os diferentes níveis de formalidade e informalidade no contexto profissional. Por último, é possível inferir que, considerando o número de pessoas que utilizam a CMC, a sua importância na vida das pessoas irá continuar a aumentar. É assim importante reconhecer as diferenças entre os estilos de comunicação, nomeadamente, através do reconhecimento do EMF e EMI, estilos intermédios que podem estar alinhados a vários setores profissionais, permitindo uma maior personalização e investimento na proximidade interindividual através dessa forma de comunicação.

Implicações Práticas

Em termos práticos, os resultados enfatizam a importância de compreender como e quando as emoções são percebidas na troca de e-mails. É necessário investir-se em maior compreensão relativamente a estes processos para ajudar as organizações a orientar o uso do e-mail pelos seus colaboradores, e estipular critérios de comunicação interna, de forma a facilitar a comunicação organizacional e torná-la mais eficaz (Byron & Baldrige, 2005). Não existem dúvidas que a comunicação eficaz é um elemento chave em qualquer organização em termos de resultados (Daniel & Eze, 2016).

Para concluir, as empresas terão de considerar os diferentes estilos de comunicação, visto que um estilo de comunicação poderá ser o mais adequado para um colaborador, mas não para o outro. A suposição antiga que “um tamanho serve a todos” não irá funcionar em todas as organizações devido à diversidade que possuímos atualmente nas organizações, em termos de gerações que diferem na sua personalidade, nos valores, visões e motivações (Schuman & Scott, 1989). Assim, uma comunicação efetiva e adequada aos colaboradores é imprescindível para lidar com a diversidade no mercado de trabalho. Com uma gestão adequada da comunicação interna, Marchiori (2006) refere que as redes de relacionamento poderão ser fortalecidas, as expectativas dos colaboradores e as necessidades da empresa poderão estar equilibradas e a organização poderá sobreviver aos desafios e dificuldades do quotidiano.

Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Apesar de inovador na área das organizações, este estudo apresenta algumas limitações e convida a que estudos futuros não só o repliquem, mas principalmente expandam e alterem algumas características. Infelizmente não foi possível recrutar participantes com mais de 45 anos, levando a que a geração dos BB não fosse incluída nesta investigação. Inicialmente, pretendia-se que todas as gerações presentes no mercado de trabalho fossem representadas no estudo, porém isso não foi possível devido aos contactos interessados não pertencerem à geração mais antiga.

Uma outra limitação é o facto da distribuição dos sexos não ser homogénea, isto é, o número de participantes do sexo masculino é muito inferior ao número de participantes do sexo feminino. Apesar de ter havido um grande esforço por parte da equipa de investigação para garantir que o maior número possível de homens seria recrutado, não alcançamos o equilíbrio esperado. Mais um ponto que deve ser revisitado no futuro para o caso de o estudo ser republicado.

A existência de pouca literatura nesta área de investigação revelou ser também uma limitação deste estudo, pois não foi possível validar hipóteses através da literatura. Para além disto, a ausência de manuais que estabeleçam as normas para a composição de e-mails formais ou informais, resultou na necessidade de redigir e validar através de vários estudos-piloto os estímulos que foram usados neste estudo. Finalmente, no que concerne a propostas para futuros estudos, seria relevante realizar o estudo empírico e experimental com a utilização do instrumento *Psychopy* para obter de forma objetiva a resposta emocional dos participantes, comparando também através do autorrelato do participante. Os resultados obtidos mostram-se promissores para futuros estudos e sugerem relações interessantes entre os estilos de comunicação e o impacto afetivo, assim como, entre a preferência de estilos de comunicação, as gerações e o sexo. Importa compreender que apesar deste estudo providenciar algum conhecimento acerca deste tópico, estudos futuros deveriam analisar empresas que já definiram apenas um estilo de comunicação como forma de comunicar internamente. Será que utilizar apenas um estilo de comunicação é benéfico para as empresas ou devemos considerar a diversidade atual a nível organizacional?

Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Baker, K. A. (2007). Organizational communication. *Management Benchmark Study*.
- Barroso, M., Nico, M., & Rodrigues, E. (2011). Género e sociologia: uma análise das desigualdades e dos estudos de género em Portugal. *Sociologia online*, (4), 73-102.
- Basow, S. A., & Rubenfeld, K. (2003). “Troubles talk”: Effects of gender and gender-typing. *Sex roles*, 48(3-4), 183-187. <https://doi.org/10.1023/A:1022411623948>
- BBC (2011). Writing Formal and Informal Emails. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/skillswise/factsheet/jo10tech-11-f-formal-informal-emails>.
- Bailyn, L., Sproull, L., & Kiesler, S. (1992). Connections: New Ways of Working in the Networked Organization. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393454>
- Beckstrom, M., Manuel, J., & Nightingale, J. (2008). The wired utility meets the wired generation. *Electric light and power*, 86(5), 18.
- Bellotti, V., Ducheneaut, N., Howard, M., Smith, I., & Grinter, R. E. (2005). Quality versus quantity: E-mail-centric task management and its relation with overload. *Human-Computer Interaction*. https://doi.org/10.1207/s15327051hci2001&2_4
- Boneva, B., Kraut, R., & Frohlich, D. (2001). Using e-mail for personal relationships: The difference gender makes. *American behavioral scientist*, 45(3), 530-549. <https://doi.org/10.1177/00027640121957204>
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-61. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(1), 35-66. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972>

- Brown, P., & Levinson, S., C (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*. New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.2307/3587263>
- Byron, K., & Baldrige, D. C. (2005). Toward a model of nonverbal cues and emotion in e-mail. In *Academy of management proceedings*. 2005(1), 1-6.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18781269>
- Cecchinato, M. E., Cox, A. L., & Bird, J. (2015, April). Working 9-5?: Professional differences in email and boundary management practices. In *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, 3989-3998.
<https://doi.org/10.1145/2702123.2702537>
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Daniel, E. C., & Eze, O. L. (2016). The Role Of Formal and Informal Communication In Determining Employee Affective and Continuance Commitment in Oil and Gas Companies. *International Journal of Advanced Academic Research Social & Management Sciences*, 2(9), 33-44.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*.
- Ducheneaut, N., & Bellotti, V. (2001). E-mail as habitat: an exploration of embedded personal information management interactions, 8(5), 30-38.
<https://doi.org/10.1145/382899.383305>
- Fox, A. B., Bukatko, D., Hallahan, M., & Crawford, M. (2007). The medium makes a difference: Gender similarities and differences in instant messaging. *Journal of Language and Social Psychology*, 26(4), 389-397.
<https://doi.org/10.1177/0261927X07306982>
- Mark, G., Volda, S., & Cardello, A. (2012). "A pace not dictated by electrons" an empirical study of work without email. In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*. <https://doi.org/10.1145/2207676.2207754>
- Gilligan, C. (1993). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/2067520>

- Glass, A., (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39 (2), 98–103.
<https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Girden, E. R. (1992). ANOVA: Repeated Measures. Newbury Park, CA: Sage.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Half, R. (2015). Get ready for generation Z. Enactus.
- IBM Corp. (2019). *SPSS Statistics for Windows (26)*. Armonk, NY: IBM Corp.
- Jablin, F. M., & Krone, K. J. (1994). Task/work relationships: A life-span perspective. *Handbook of interpersonal communication*.
- Laerd Statistics. One-Way Repeated Measure ANOVA. 2020. Disponível:
<https://statistics.laerd.com/premium/spss/owrma/one-way-repeated-measures-anova-in-spss.php>. [Acedido a Jul. 1, 2020].
- Leaper, C., & Ayres, M. M. (2007). A meta-analytic review of gender variations in adults' language use: Talkativeness, affiliative speech, and assertive speech. *Personality and Social Psychology Review*, 11(4), 328-363. <https://doi.org/10.1177/1088868307302221>
- Lo, S. K. (2008). The nonverbal communication functions of emoticons in computer-mediated communication. *CyberPsychology & Behavior*, 11(5), 595-597. <https://doi.org/10.1089/cpb.2007.0132>
- Kato, Y., Kato, S., & Akahori, K. (2007). Effects of emotional cues transmitted in e-mail communication on the emotions experienced by senders and receivers. *Computers in Human Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.11.005>
- Kato, Y., Sugimura, K. & Akahori, K. (2001). An affective aspect of computer-mediated Communication: analysis of communications by e-mail. *Proceedings of ICCE/SchoolNet*.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>

- Kress, N. (2005). Engaging your Employees Through the Power of Communication. *Workspan*, 48(5), 26-36.
- Mano, R. & Mesch., G. 2010. Email characteristics, work performance and distress. *Computers in Human Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.08.005>
- Marchiori, M. (2008). Faces da cultura e da comunicação organizacional. *Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios*, 2, 207-224.
- Mark, G., Iqbal, S. T., Czerwinski, M., Johns, P., & Sano, A. (2016). Email duration, batching and self-interruption: Patterns of email use on productivity and stress. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*. <https://doi.org/10.1145/2858036.2858262>
- McGuire, D., Todnem By, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608. <https://doi.org/10.1108/03090590710833651>
- McHugh, M. L. (2013). The chi-square test of independence. *Biochemia medica*, 23(2), 143-149. <https://doi.org/10.11613/BM.2013.018>
- Menan, M. G. (2009). A importância da comunicação interna nas organizações. Faculdade de Inesul. Londrina.
- Miller, K. (2009). Organizational communication: Approaches and processes (5th ed.). Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Myers, K. K. (2009). Workplace relationships. *New directions in interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781483349619.n7>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Riordan, M. A. (2017). Emojis as Tools for Emotion Work: Communicating Affect in Text Messages. *Journal of Language and Social Psychology*, 36(5), 549-567. <https://doi.org/10.1177/0261927X17704238>

- Riordan, M. A., & Kreuz, R. J. (2010). Emotion encoding and interpretation in computer-mediated communication: Reasons for use. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1667-1673. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.06.015>
- Rossetti, P. (1998). Gender differences in e-mail communication. *The Internet TESL Journal*, 4(7), 1-6.
- Rudy, I. A. (1996). A critical review of research on electronic mail. *European Journal of Information System*, 4(4), 198-213. <https://doi.org/10.1057/ejis.1996.2>
- Saltzinger, J. W. and Olfman, L., Computer support for group work: perceptions of the usefulness of support scenarios and end-user tools. *Journal of Management Information Systems*, 11(4), 110,125. <https://doi.org/10.1080/07421222.1995.11518062>
- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American sociological review*. <https://doi.org/10.2307/2095611>
- Shaikh, A. D., & Fox, D. (2008). Does the Typeface of a Resume Impact Our Perception of the Applicant? *Usability News*.
- Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S., & McGuire, T. W. (1986). Group processes in computer-mediated communication. *Organizational behavior and human decision processes*, 37(2), 157-187. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90050-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90050-6)
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: The Future Workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5 .
- Tannen, D. (1995). The power of talk: Who gets heard and why. *Harvard Business Review*.
- Taylor, H., Fieldman, G., & Altman, Y. (2008). E-mail at work: A cause for concern? The implications of the new communication technologies for health, wellbeing and productivity at work. *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, 5(2), 159-173. https://doi.org/10.1386/jots.5.2.159_1
- Teixeira, B. (2020). Comunicação Organizacional: O impacto da linguagem formal vs. informal na troca de e-mails [Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa].
- Vangelov, N. (2017). Emojis in marketing communications. *Balkan Social Science Review*, 10(10), 131-149.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications*, 12(2), 177-198.

<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Whittaker, S., Bellotti, V., & Gwizdka, J. (2006). Email in personal information management. *Communications of the ACM*, 49(1), 68-73.

<https://doi.org/10.1145/1107458.1107494>

Anexos

Anexo I

Diferenças no impacto afetivo entre os 4 estilos de comunicação por valência afetiva

Valências afetivas	Estilos de Comunicação				F (3,750)
	EF <i>Média</i> (<i>DP</i>)	EMF <i>Média</i> (<i>DP</i>)	EI <i>Média</i> (<i>DP</i>)	EMI <i>Média</i> (<i>DP</i>)	
Positiva	7,54 (1,84)	8,41 (1,08)	6,84 (0,95)	8,33 (1,16)	82,74***
Negativa	3,69 (1,70)	4,4 (1,32)	5,32 (1,70)	3,34 (1,54)	87,62***
Neutra	5,96 (1,39)	6,04 (1,24)	5,99 (1,37)	5,51 (1,69)	7,19***

***p < .001.

Anexo II

Análise do impacto afetivo

IMPACTO AFETIVO POR ESTILO DE COMUNICAÇÃO						
EF	EMF		EI		EMI	
<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>		<i>M (DP)</i>		<i>M (DP)</i>	
17,19 (2,78)	18,84 (2,15)		18,16 (1,99)		17,19 (2,51)	
IMPACTO AFETIVO POR SEXO						
	Mulheres <i>M (DP)</i>			Homens <i>M (DP)</i>		
EF	17,29 (2,69)			17,06 (2,91)		
EMF	18,97 (2,22)			18,67 (2,05)		
EI	18,02 (1,92)			18,34 (2,09)		
EMI	16,84 (2,49)			17,68 (2,48)		
Amostra total	17,78 (1,15)			17,94 (1,34)		
IMPACTO AFETIVO POR GERAÇÃO						
	GZ		GM		GX	
	<i>M (DP)</i>		<i>M (DP)</i>		<i>M (DP)</i>	
Amostra total	18,13 (1,29)		17,94 (1,30)		17,84 (1,17)	
IMPACTO AFETIVO POR SEXO EM CADA GERAÇÃO						
	GZ		GM		GX	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>
Amostra total	18,61 (1,27)	17,87 (1,24)	17,67 (1,32)	18,09 (1,26)	17,42 (1,33)	18,02 (1,07)