

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Género, comunicação não verbal e satisfação no trabalho:

Papel das normas prescritivas percebidas na organização

Inês Beatriz Seromenho de Cintra

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador:

Doutor Ricardo Borges Rodrigues, professor auxiliar convidado
ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

**Género, comunicação não verbal e satisfação no trabalho:
Papel das normas prescritivas percebidas na organização**

Inês Beatriz Seromenho de Cintra

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador:

Doutor Ricardo Borges Rodrigues, professor auxiliar convidado
ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao professor Ricardo Borges Rodrigues que aceitou de braços abertos este desafio. Ao longo dos meses, foi fonte de inspiração e motivação para que este objetivo se concretizasse. Um muito obrigada, desde já!

Gostaria de agradecer com carinho à minha família que, apesar da distância, sempre me deu forças para progredir os meus estudos e atingir a carreira profissional que sempre sonhei. Um enorme obrigada aos meus pais que, para além de patrocinarem os meus estudos ao longo dos anos, sempre acreditam em mim e sempre me motivaram a ser melhor e a alcançar as minhas metas, mesmo quando tudo parecia não fazer sentido. Não esquecendo a minha pequena irmã, que nunca falhou na ternura, no carinho e nas palavras certas quando precisei.

Um agradecimento enorme ao meu namorado, ao meu companheiro de aventuras e descobertas da vida, que esteve sempre presente em todas as horas e que acompanhou de perto todas as advertências que me fizeram chegar até aqui.

Deixo, também, um agradecimento aos meus amigos que, mesmo durante a pandemia, me alegraram e motivaram com as suas palavras e chamadas.

Por fim, mas não menos importante, deixar um grande agradecimento à empresa onde trabalho atualmente e a todos os meus colegas de trabalho que acompanharam este finalizar do meu percurso académico. Para além de me ter sido dada a hipótese de realizar o meu estudo dentro da empresa, sempre me foi dado espaço para evoluir, progredir os estudos e ser reconhecida pelo meu esforço enquanto aluna e profissional.

Sem todos vós, não seria tão gratificante terminar este ciclo. Muito, muito, muito obrigada!

Resumo

Numa organização, a comunicação não verbal é um indicador de satisfação no local de trabalho que, conseqüentemente, tem impacto no alcance de objetivos e na performance individual/grupal.

Face à escassa literatura sobre o tema, o presente estudo explora a relação existente entre a comunicação não verbal e a satisfação no local de trabalho considerando a percepção dos comportamentos não verbais dos próprios participantes no estudo e a percepção dos mesmos face ao comportamento não verbal do grupo de género. Para a análise empírica adaptou-se dois questionários elaborados previamente por outros autores num só, aplicando-o a colaboradores de apenas uma organização (N=125; 28% homens e 72% mulheres).

Os resultados desta pesquisa permitiram compreender a importância que a manifestação da comunicação não verbal tem na satisfação no local de trabalho, nomeadamente, o quanto os comportamentos não verbais associados ao domínio e à hesitação impactam na satisfação no local de trabalho dos participantes do sexo masculino, por exemplo.

Este estudo constitui um ponto de partida para que os gestores de recursos humanos possam identificar e perceber através da comunicação não verbal como a satisfação no local de trabalho é afetada e, a partir deste ponto, trabalhar os fatores que potenciarão a performance dos seus colaboradores e colaboradoras.

Palavras-chave:

Satisfação no local de trabalho, comunicação não verbal, estereótipos de género

Abstract

In an organization, non-verbal communication is an indicator of workplace satisfaction, which consequently has an impact on the achievement of goals and individual / group performance.

Due to the lack of literature on the subject, the present study explores the relationship between non-verbal communication and workplace satisfaction considering the most frequent non-verbal behaviours in men and women. For the empirical analysis, two questionnaires previously prepared by other authors were adapted into one, applying it to employees of only one organization (N = 125; 28% male and 72% female).

The results of this research allowed us to understand the importance that the manifestation of non-verbal communication has in satisfaction in the workplace, namely, how much nonverbal behaviours associated with dominance and hesitation impact on satisfaction in the workplace of male participants, for example.

This study is a starting point for human resource managers to identify through non-verbal communication how satisfaction in the workplace is affected and, from this point on, work on the factors that will enhance the performance of their employees.

Keywords:

Workplace Satisfaction, non-verbal communication, gender stereotypes.

Índice

Introdução.....	1
Enquadramento Teórico.....	3
1. Satisfação no local de trabalho.....	3
2. Comunicação	5
2.1 Comunicação organizacional interna	6
2.2 Comunicação verbal e comunicação não verbal	7
2.3 Género e normas organizacionais sobre a comunicação não verbal.....	8
3. Papel da comunicação organizacional e satisfação no local de trabalho	11
4. Objetivos e hipóteses	13
Definição da pesquisa empírica	14
1. Método	14
1.1 Participantes	14
1.2 Instrumentos	14
1.2.1 Satisfação no local de trabalho	14
1.2.2 Comunicação não verbal.....	15
1.2.3. Questões sociodemográficas	19
1.3 Procedimentos	19
Resultados.....	20
1. Análise descritiva e correlacional	20
2. Teste do Modelo	24
Discussão	26
Conclusão.....	29
Referências bibliográficas	30
Anexos.....	36

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo em estudo	13
Figura 2 – Efeito de interação entre a satisfação no local de trabalho e a dimensão dominância.....	25

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Percepções acerca do comportamento não verbal feminino e masculino	10
Tabela 2 - Correlação entre dimensões e alvos.	18
Tabela 3 - Correlação entre variáveis na amostra total	22
Tabela 4 - Correlação entre variáveis para a amostra feminina e masculina	23

Introdução

A satisfação no local de trabalho dos colaboradores de dada empresa é um elemento central para o sucesso organizacional, pelo que, colaboradores mais felizes são mais produtivos, eficientes, motivados e promovem um bom ambiente laboral (Mădălina et al.,2016; Valaei et al.,2016).

Medir a satisfação no local de trabalho engloba fatores como a segurança do posto de trabalho, a remuneração, a comunicação entre os colaboradores ou as oportunidades de ascensão de carreira (Sharma, 2015). Contudo, estudos indicam que existem diferenças nos níveis de satisfação no local de trabalho entre homens e mulheres, onde as mulheres apresentam níveis de satisfação superiores aos homens (Hodson, 1989; Bender et al., 2005; Kaiser, 2007; Perugini et al., 2019). Tal facto, faz-nos questionar o porquê destas diferenças e a que fatores cada sexo dá mais importância.

Os estereótipos de género e as culturas organizacionais podem ser alguns dos fatores que impactam na discrepância da satisfação no local de trabalho entre homens e mulheres. Por um lado, as mulheres dão mais importância à vida familiar, à flexibilidade horária e às relações interpessoais (Hodson, 1989). Por outro lado, os homens valorizam mais os salários, os cargos com maior responsabilidade e as oportunidades profissionais (Bender et al.,2005).

Considerando a satisfação no local de trabalho como um conceito que afeta a performance organizacional (Pang et al.,2018), questiona-se qual o elemento chave que interliga estes dois conceitos. A resposta passa, em grande medida, por uma comunicação organizacional, diga-se comunicação interna, clara e informativa (Burton, et al., 1976). Através da mesma, é possível partilhar quais os objetivos, metas e estratégias que a empresa pretende alcançar ou implementar e, por conseguinte, garante um maior envolvimento dos colaboradores (Porter and Roberts, 1993, *in* Sharma, 2015).

A clareza das informações transmitidas dentro de uma organização são tanto mais eficazes quanto mais presenças forem (Sharma, 2015), permitindo uma maior integração organizacional, um feedback mais rápido e construtivo, uma maior e melhor relação entre colaboradores e supervisores e, também, uma maior criação de perspectiva quanto à posição da organização no mercado (Mădălina et al.,2016).

Segundo Albert Mehrabia, *in* Yaffe (2011), durante a transmissão de uma mensagem, 7% do que é rececionado são palavras (comunicação verbal), 38% refere-se ao tom de voz utilizado (velocidade, ritmo e volume) e 55% são gestos, posturas e sinais, isto é, 93% do que é recebido pelo recetor da mensagem é recolhido através da descodificação da comunicação não verbal. Ray Birdwhistel, *in* Pease et al. (2006), vai mais longe e defende que 35% da

mensagem transmitida passa pelas palavras e os restantes 65% pela comunicação não verbal, em que 87% é recolhidos pelos olhos e 9% pelos ouvidos.

O comportamento não verbal e a forma como a mensagem é transmitida ou rececionada depende de questões culturais, no sentido em que, existem gestos ou sinais universais, tais como os sorrisos, a felicidade ou a tristeza (Monteiro, 2017). Porém, existem comportamentos, gestos, movimentos ou posturas que são estereotipados como masculinos ou femininos e que, por questões culturais, de preconceito ou discriminação, influenciam a forma como cada um de nós se comporta ou sente em determinado ambiente (Hall et al., 2005).

Neste ponto, questiona-se se a comunicação não verbal observada nos restantes membros de uma organização influencia a comunicação não verbal individual e, por sua vez, condiciona a satisfação no local de trabalho. Podemos, ainda, questionar se existe uma congruência entre a comunicação não verbal individual e as perceções da comunicação não verbal da organização, que dita parte da satisfação no local de trabalho.

A presente dissertação relaciona três variáveis distintas entre si: comunicação não verbal, normas prescritivas para cada género e satisfação no local de trabalho. Foi realizado um estudo de caso numa empresa multinacional sediada em Portugal, com cerca de 300 colaboradores, onde se analisou não só a satisfação de cada participante, como as suas perceções relativamente à sua própria comunicação não verbal e à comunicação não verbal dos seus colegas de trabalho, homens e mulheres. Procurou-se perceber de que forma a comunicação não verbal e as normas prescritivas impactam na satisfação no local de trabalho e de que forma vão ao encontro dos estereótipos laborais entre homens e mulheres outrora estudados.

Enquadramento Teórico

1. Satisfação no local de trabalho

As organizações dependem da performance dos seus colaboradores para alcançar os seus objetivos. Segundo Gu e Chi (2009), *in* Bin (2015), existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a performance. Deste modo, compete à organização preocupar-se com os desejos e aspirações individuais de cada colaborador e a melhor forma de os motivar, na medida em que, quanto mais satisfeitos, melhores resultados conseguirão atingir (Luthans and Peterson, 2002, *in* Bin, 2015).

Existem várias definições para o conceito de satisfação no trabalho, contudo, todas reforçam a relação entre reações, emoções e comportamentos individuais com a situação de trabalho vivida por cada trabalhador; por exemplo Perugini et al. (2019) citam Hulin e Judge (2003) dizendo que a satisfação no local de trabalho é um conceito multidimensional que inclui componentes cognitivas, que engloba a comparação entre as expectativas dos colaboradores e as condições reais do trabalho, e componentes afetivas, nomeadamente, o nível de felicidade e emoções positivas relativas ao trabalho. Adotando as palavras de Roodt et al. (2002), a satisfação no local de trabalho pressupõe uma construção de perceções e avaliações individuais acerca da situação laboral de cada um de nós, sendo que estas perceções são influenciadas pelos valores, crenças, cultura e expectativas, não só do indivíduo, como da organização que representa. Apesar de se tratar de um conceito associado a uma realidade laboral, inevitavelmente acaba por expandir-se a outras dimensões, uma vez que tem impacto não só na saúde e performance de cada trabalhador, como também a nível social, familiar e mental.

Estudado por Bin (2015), o desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores – *employee engagement* -, diga-se a forma como os colaboradores se vão sentindo parte da organização e contribuindo para o crescimento da mesma, tem subjacente fatores que se interligam com a satisfação e performance no local de trabalho, tais como a confiança, o trabalho em equipa, as relações interpessoais, as oportunidades de crescimento na carreira, o salário, o reconhecimento, os benefícios, as condições de trabalho, o estilo de liderança e, até mesmo, os canais de comunicação.

Na sua tese, Sharma (2015) explica que a satisfação no local de trabalho depende de vários fatores, porém, os mais valorizados são a oportunidade de utilização das habilidades e capacidades de cada colaborador, a segurança do seu posto de trabalho, a compensação, a comunicação entre os colaboradores e os seus superiores e a própria relação com o superior.

Roodt et al. (2002) propõe o conceito de Clima Psicológico (*psychological climate*) que pressupõe a conexão entre os valores individuais dos trabalhadores e os da organização, em

que, quanto mais os trabalhadores vêm os seus valores espelhados na cultura organizacional, mesmo que sejam diferentes de trabalhador para trabalhador, maior será a sua satisfação e, conseqüentemente, melhor será o trabalho em equipa para o alcance dos objetivos organizacionais.

1.1 Género e Satisfação Organizacional

A satisfação no local de trabalho é um indicador subjetivo do bem-estar sentido por um indivíduo a partir do seu trabalho, que inclui a combinação dos objetivos da organização com o nível de satisfação dos colaboradores (Kaiser, 2007). Contudo, os níveis de satisfação diferem entre homens e mulheres, onde as mulheres aparentam estar mais satisfeitas com o seu trabalho do que os homens (Hodson, 1989; Bender et al., 2005; Kaiser, 2007; Perugini et al., 2019).

Em pleno século XXI, continua a existir uma discrepância significativa na forma como as mulheres e homens são vistos em termos profissionais. Hodson (1989), evidencia esta discrepância citando Berch (1982) e Featherman et al. (1976), que referem que as mulheres aceitam trabalhos ditos inferiores aos homens, têm expectativas mais baixas acerca do mercado de trabalho, ficando satisfeitas com empregos que lhes garantem menos benefícios do que garantem a colegas do sexo masculino na mesma posição (Kaiser, 2007). Por outro lado, as mulheres dão mais importância à vida familiar, demonstrando-se menos satisfeitas com o aumento do período normal de trabalho, porém, dão mais importância às relações interpessoais no local de trabalho, a um bom ambiente laboral, ao trabalho em equipa e às tarefas que desempenham (Hodson, 1989). Bender et al. (2005), citam Clark (1997) que defende que o maior nível de satisfação no local de trabalho das mulheres está relacionado com o facto de que as mesmas têm expectativas mais baixas acerca do mercado de trabalho, ficando satisfeitas com empregos que lhes garantem menos benefícios do que garantem a colegas do sexo masculino na mesma posição.

O sexo feminino está associado ao papel de “dona de casa” pelo que, nos dias de hoje, ter autonomia, mais responsabilidade ou oportunidades de ascensão de carreira é uma aquisição difícil para algumas mulheres (Kaiser, 2007). Uma das explicações apresentadas no estudo de Hodson (1989) tem a ver com a comparação que é intrinsecamente feita, isto é, as mulheres comparam o seu trabalho entre colegas do mesmo sexo e não com o trabalho do sexo oposto, gerando um nível de competição diferente entre homens e mulheres que pode explicar o paradoxo da satisfação no local de trabalho entre sexos.

Numa outra perspetiva, trabalhadores do sexo masculino dão mais importância aos salários e a cargos de maior responsabilidade. Bender et al. (2005) referencia Tsui et al.

(1992) e explica que a satisfação masculina é inversamente proporcional ao número de mulheres no seu grupo de trabalho porque, por exemplo, têm menos colegas masculinos a quem se comparar. Os estereótipos de género associam o homem a uma força de trabalho com mais responsabilidades, maiores salários e menos ocupação familiar (Briton et al., 1995), indo ao encontro do citado por Sloane and Williams (2000) e Donohue e Heywood (2004) no estudo de Bender et al. (2005) de que os homens são menos satisfeitos que as mulheres porque valorizam mais o seu salário, oportunidades de carreira, domínio/responsabilidade e reconhecimento.

Perugini et al. (2019) introduz a questão de que as mulheres que vivenciaram contextos com maior igualdade de género durante a sua infância e juventude acabam por desenvolver expectativas de satisfação no trabalho semelhantes às dos homens, ao passo que, mulheres que vivem em sociedades que fazem maior distinção entre géneros, acabam por ter expectativas menos elevadas e interligadas com a tese de que as mulheres participam menos no mercado de trabalho.

2. Comunicação

O estudo da comunicação surgiu após a segunda guerra mundial, mais concretamente nos Estados Unidos quando começou a surgir a necessidade de organizar os trabalhadores de forma eficiente e eficaz (Keyton, 2017). O conceito deu origem a diversas disciplinas, entre as quais psicologia, sociologia e ciências sociais (Berger et al. 2010), contudo, não existe uma definição em concreto.

Keyton (2017) define comunicação como uma disciplina que estuda a forma como as pessoas criam significados através de mensagens verbais e não verbais, tendo em conta diferentes contextos, culturas e meios. Já Lunenburg (2010) defende o conceito de comunicação como um processo de transmissão de informações entre indivíduos.

No seu conjunto, todas as definições de comunicação convergem para a existência de um emissor – quem emite a mensagem – e de um recetor – quem recebe a mensagem. Desta forma, em 1949, Shannon *in* Ferré et al. (2007) elaborou o modelo sistémico da comunicação ou modelo técnico da comunicação, onde estabelece o percurso desde o momento em que a mensagem é emitida até à receção final da mesma. De uma forma sintetizada, existe sempre um emissor que codifica e transmite uma mensagem que, posteriormente, é enviada através de um canal de transmissão e, por fim, decodificada pelo recetor.

A comunicação envolve diversos tipos de canais de transmissão, diretos e indiretos, que vão evoluindo através do tempo, desde conversações presenciais, chamadas telefónicas,

emails ou comunicação escrita (Lunenburg, 2010). É na sequência do meio de comunicação utilizado que a mensagem é decodificada, pelo que, uma utilização errada dos canais de comunicação espelha um dos fatores inibidores da eficácia pessoal e organizacional (Brun, 2010; Summers, 2010, *in* Lunenburg, 2010).

2.1 Comunicação organizacional interna

A comunicação, enquanto conceito central para a organização e gestão de empresas (Thompkins, 1987 *in* Verčič et al., 2012), levou à criação do conceito de comunicação interna. Este conceito surgiu nos anos 90, nos Estados Unidos da América, como consequência das crises económicas que foram emergindo no seguimento da globalização, terciarização dos serviços e, acima de tudo, da necessidade de reduzir o número de colaboradores de uma organização (Verčič et al., 2012).

Considerando as organizações como processos de trabalho que criam e mantêm grupos sociais, o papel da comunicação interna surge numa abordagem mais direcionada para uma construção organizacional, isto é, os indivíduos, os grupos, as equipas e a própria organização são um todo e é necessário gerar e desenvolver estratégias que unifiquem a comunicação entre todas as partes que contemplam uma organização (Keyton, 2017).

Karanges, et al. (2015) definem comunicação interna como o estabelecimento e manutenção de relacionamentos entre uma organização, supervisores e funcionários. Por outro lado, Kunsch (2003), *in* Reis (2014), diz que a comunicação interna pressupõe objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e os seus empregados. Marchiori (2014), *in* Serrano et al. (2018), vai mais longe e defende que a comunicação interna pode atuar como formadora de promotores da organização, disseminando valores, práticas, produtos e serviços.

Desta forma, num contexto organizacional, a comunicação interna não só depende do grupo que compõe a organização e do seu contexto, como também tem um impacto significativo no alcance dos objetivos estabelecidos (Rigotti et al., 2006). Tal como escreve Monteiro (2017), “comunicar não é aquilo que se diz ou faz, mas sim o que os outros percebem.”

2.2 Comunicação verbal e comunicação não verbal

De acordo com Monteiro (2017), a comunicação verbal surgiu há mais de 40 mil anos e é um dos fatores que distingue povos entre si, dado que existem vários idiomas e dialetos ao longo do mundo. Contudo, nem sempre a linguagem é explícita, uma vez que a compreensão e decodificação da comunicação verbal pode ser afetada e ineficaz apenas por estar a ser feita em idiomas diferentes. Por outro lado, o autor refere que a linguagem não verbal nasceu com os primeiros seres humanos, encontrando-se diretamente relacionada com o sistema límbico (responsável pelos sentimentos e emoções) e com o sistema reptiliano (a parte mais primitiva do cérebro e responsável pelo controlo das funções cerebrais, em especial, das necessidades de sobrevivência, como o bater do coração ou a respiração).

Apesar das diversas formas de comunicação existentes, a comunicação não verbal é o maior portador de informação e complementa a comunicação verbal (Knapp et al., 2013), no sentido em que a comunicação ou um comportamento não verbal pode repetir determinada afirmação, substituir uma mensagem verbal (por vezes basta ser adotado determinado olhar para que uma mensagem seja decodificada), acentuar uma ideia ou contradizê-la. Além disso, ambos os tipos de comunicação englobam componentes vocais, contudo, ao passo que no caso da comunicação verbal essas componentes contêm uma mensagem, na comunicação não verbal a componente vocálica refere-se à forma como a mensagem é transmitida (tom de voz ou pronúncia, por exemplo) (Hargie, 2011, *in* Bonaccio et al., 2016).

No fundo, a comunicação verbal acaba por ser um código sistemático que é criado, transmitido, percebido, interpretado e decodificado (Burgoon et al., 2011, *in* Bonaccio et al., 2016), isto é, refere-se, em termos gerais, às frases, ideias e vocabulário utilizado, ao passo que, a comunicação não verbal se refere a uma interpretação da mensagem através de um outro meio que não a linguagem, como por exemplo expressões corporais, faciais, gestos, tom de voz, posições ou movimentos corporais.

No Handbook of Nonverbal communication, APA (2016), é descrito que todo o tipo de comunicação é objeto da cultura, daí que a sua interpretação seja subjetiva e dependa do contexto em que se insere. Inclusivamente, o próprio local onde a comunicação está a ser feita, a luz, as cores, a mobília, as texturas, entre outros aspetos, interferem na forma como a comunicação é feita e decodificada pelo recetor.

2.3 Género e normas organizacionais sobre a comunicação não verbal

A comunicação não verbal e a forma como a mensagem é transmitida ou rececionada depende de questões biológicas e culturais (Floyd, 2006, *in* Bonaccio et al., 2016), no sentido em que, existem gestos ou sinais universais como os sorrisos, a felicidade ou a tristeza, mas também existem comportamentos condicionados pelos estereótipos culturais, como por exemplo interpretações diferentes das mesmas ações realizadas por homens ou por mulheres.

Monteiro (2017), afirma que a forma e o conteúdo utilizados durante uma interação verbal ou não verbal são dos meios mais poderosos por onde o sexismo e a discriminação de género é propagada, em grande parte, devido aos estereótipos de género que, apesar de diferentes conforme a cultura individual de cada um, acabam por convergir e influenciar as expectativas e perceções acerca do género feminino ou masculino.

Neste ponto, é importante referir que existe uma diferença entre o conceito de “sexo” e “género”. Enquanto que o primeiro conceito se refere a uma condição biológica determinada durante a formação do ser humano, no caso do segundo conceito a sua definição relaciona-se com a forma como cada indivíduo se vê e com que sexo se identifica, independentemente do sexo definido biologicamente (Stern et al., 1987). No presente estudo faz sentido distinguir estes conceitos na medida em que se abordam questões comportamentais e normas prescritivas distinguidas entre homens e mulheres, algo que poderá condicionar os resultados e análise posterior.

Segundo Eagly et al. (2000), *in* Menegatti et al. (2017), historicamente sempre foram fomentadas diferenças entre homens e mulheres, não só em aspetos sociais como comunicacionais, por exemplo, até mesmo em termos gramaticais, onde passa despercebida a contribuição para a distinção entre homem e mulher, com ênfase no sexo masculino (quando estamos num grupo composto por homens e mulheres, os artigos, adjetivos ou pronomes utilizados são direcionados para o sexo masculino).

A literatura é consistente e estabelece diferenças claras entre os comportamentos não-verbais masculinos e femininos. De uma forma geral e referido por diversos autores como Broverman et al. (1972) *in* Briton et al. (1995), aos homens sempre foram associadas tarefas que requerem rapidez, força, longos períodos longe de casa, sendo estes percebidos como ativos, independentes e resolutivos, isto é, espera-se que os homens sejam mais eficientes e assertivos. Para além disso, o género masculino está ligado a uma orientação para as tarefas, a uma maior agressividade, ao domínio e ao tom de voz mais elevado e com menos oscilações (Antill, 1987 *in* Briton et al., 1995). Esta fonte é rica em exemplos onde se regista que os homens sorriem menos, fixam menos o olhar, são menos expressivos, menos emocionais,

usam menos as mãos e os braços ao fazer gestos e são menos dotados para codificar e decodificar pistas não verbais.

Em contraste, é esperado que a mulher seja mais sensível, carinhosa, gentil, prestável, benevolente, expressiva, envolvida, fluente e dotada para a comunicação não verbal do que o homem. É, ainda, atribuído às mulheres o lado mais emocional, sensível, passivo, intrigista e familiar, daí que sejam mais orientadas para as relações interpessoais (Briton et al., 1995; Eagly, 2007; Monteiro, 2017). O género feminino utiliza mais a linguagem não verbal como forma de afirmar a sua personalidade, investindo na mesma durante uma conversa, acabando por, inconscientemente, utilizar mais a face e as mãos para expressar ideias. Acaba por ser mais sensível na leitura e interpretação da linguagem não verbal, ser melhor ouvinte que os homens e criar empatia durante as suas interações. Porém, ser demasiado emocional, utilizar rodeios em vez de ir diretamente ao assunto ou mostrar menos autoridade, são aspetos menos positivos que estão na base das diferenças entre géneros (Hall, 1984, *in* Briton et al., 1995).

Briton et al. (1995) faz um resumo de grande parte da literatura relacionada com este conceito, explicando que a grande diferença entre homens e mulheres está na forma como ambos comunicam. Apoiando-se em Hall (1984) e nos demais autores, refere que os homens são socialmente direcionados para tarefas, isto é, preferem ignorar um conflito no trabalho, desde que as tarefas sejam concluídas. Por outro lado, as mulheres são mais direcionadas para relacionamentos, preferem resolver um conflito para que a relação não fique afetada e posteriormente terminar a tarefa. As distinções também são sentidas no momento das decisões: enquanto as mulheres procuram reter o máximo de informação antes de tomar uma decisão, os homens, para não mostrar fraqueza, preferem tomar a decisão de forma rápida e sozinhos.

Foram, ainda, resumidos os comportamentos não-verbais característicos e mais comuns em homens e mulheres com base na literatura disponível:

Tabela 1 - Percepções acerca do comportamento não verbal feminino e masculino

Mais comum em mulheres	Mais comum em Homens
Sorrir para os outros	Tocar em si mesmos
Expressividade facial	Pernas e pés irrequietos
Olhar fixamente para os outros	Não falar de forma fluente
Fazer gestos com as mãos	Falar alto
Interagir próximo do outro	Usar “hum” e “ah”
Voz expressiva	Interromper os outros
Risos	
Codificar e decodificar mensagens	
Prestar atenção às pistas não-verbais	
Reconhecer caras	

Fonte: Briton and Hall (1995)

A partir desta distinção entre comportamentos tipicamente femininos e masculinos, os autores realizaram um estudo prático onde aplicou um inquérito a 441 alunos da Universidade Northeastern, em Boston. Neste inquérito, os alunos tiveram de atribuir uma pontuação de 1 a 10 a cada comportamento e por sexo, onde 1 correspondia a nunca e 10 a sempre. Todos os alunos que participaram no estudo, pensavam que se encontravam numa simples aula de psicologia pelo que, para além de não ter sido influenciada nenhuma resposta, não foi feita referência a questões étnicas e raciais.

Este estudo pretendia confirmar se existe uma correlação entre a literatura e os comportamentos que cada aluno associava a cada um dos sexos. De uma forma geral, os resultados coincidiram com a literatura revista por Briton & Hall (1995), na medida em que os alunos consideraram que as mulheres são mais propensas a interagir de uma forma mais próxima com outras pessoas, reconhecem mais facilmente rostos, sorriem e fixam mais o olhar, são mais expressivas e prestam mais atenção aos comportamentos não verbais da pessoa com quem estão a interagir. Além destes aspetos, os participantes concordam na perspectiva de que as mulheres riem mais, têm uma voz mais expressiva e, ainda, são mais comunicativas que os homens. Já para o sexo masculino, os resultados mostraram que os participantes consideram que os homens, apesar de terem um discurso mais assertivo e falarem mais alto, adotam falsos começos (gaguejam), mexem mais os pés e pernas, interrompem o discurso da outra pessoa, tocam mais em si mesmos e, ainda, utilizam expressões como “ahh” e “hum”.

Na literatura não existe um artigo específico que aplique os estudos destes autores a um contexto organizacional. Contudo, o próprio estudo de Briton & Hall (1995) foi realizado num ambiente e contexto específico, onde as normas prescritivas podem ter interferido com as

respostas dos participantes. As normas prescritivas (ou *injunctive/prescriptive norms*) estão associadas a determinados comportamentos que são desenvolvidos através da observação dos outros membros do grupo e que têm como finalidade a aprovação e integração social (Cialdini, 2007); Naumann et al., 2011).

3. Papel da comunicação organizacional e satisfação no local de trabalho

Sharma (2015) baseia-se em Spector (1997) que define a satisfação no local de trabalho como o nível de contentamento de determinado profissional face ao seu trabalho. Segundo a autora, os níveis de satisfação no local de trabalho afetam tanto os colaboradores como a organização, dado que, quanto mais baixos forem os níveis de satisfação, mais afetado é o *turnover* organizacional, a performance e os lucros (SHRM Report, 2012, *in* Sharma, 2015).

Pang et al. (2018) cita Shiu and Yu's (2010) defendendo que a satisfação no local de trabalho tem uma correlação positiva com a performance organizacional, encontrando-se relacionada com as metas e objetivos organizacionais propostos. De forma a que tais objetivos e metas sejam transmitidos a todos os profissionais que compõem a organização, deve existir uma comunicação clara e objetiva (Burton, et al., 1976). Sharma (2015) acrescenta e indica que a comunicação é a componente chave para a satisfação no local de trabalho (Pettit et al., 1997, *in* Sharma, 2015) e que a qualidade da comunicação afeta o nível de envolvimento dos colaboradores na sua organização (Porter and Roberts, 1993, *in* Sharma, 2015).

Para Karanges, et al. (2015), a comunicação interna resulta da criação de relacionamentos entre uma organização, supervisores e funcionários. Sharma (2015) corrobora e sustenta, ainda, que a forma como a comunicação entre os colaboradores e os seus superiores é feita e a própria relação dos mesmos com o superior é um dos fatores que garante a clareza da comunicação organizacional. Para os participantes, esta comunicação é tanto mais clara e, conseqüentemente, mais influente na sua satisfação no local de trabalho, quanto mais fisicamente for feita, diga-se, cara a cara.

De acordo com Mădălina et al. (2016), existem 4 fatores que promovem a satisfação no local de trabalho. O primeiro, designado como integração organizacional, refere-se às informações que os colaboradores recebem relativamente ao seu trabalho, às suas tarefas, remuneração, benefícios e aos objetivos da organização. O feedback é o segundo fator que tem impacto na satisfação no local de trabalho, pelo que, quanto melhor perceção cada colaborador tiver acerca do seu trabalho e da avaliação que está a ser feita pelos seus superiores, mais facilmente consegue perceber os seus problemas e melhorá-los. Por conseguinte, o autor acredita que a perspetiva organizacional também afeta a satisfação no

local de trabalho, defendendo que os colaboradores estão tanto mais motivados e envolvidos quanto mais forem consultados para decisões estratégicas da organização. A relação com os supervisores é outro fator que impacta a satisfação, na medida em que os colaboradores estarão tanto mais satisfeitos quanto mais sentirem que o seu superior confia no seu trabalho.

Jonas (2016) defende que existe um *gap* na relação entre as necessidades individuais e organizacionais, algo que tem impacto na satisfação no local de trabalho. Esta tese interliga-se com a pirâmide das necessidades de Maslow (1989) que dispõe as necessidades básicas humanas em 5 níveis, organizados hierarquicamente consoante o seu grau de importância para cada indivíduo. O primeiro nível relaciona-se com as necessidades fisiológicas, tais como, comer ou respirar. O segundo nível refere-se às necessidades de segurança, nomeadamente, a possibilidade de ter um teto ou pertencer a determinado grupo, como uma família. As necessidades sociais ocupam o terceiro nível na hierarquia e interligam-se com os sentimentos que envolvem interações sociais, tais como o amor ou a amizade. Passando ao quarto nível, temos as necessidades de estima que reforçam a importância que o Homem dá ao respeito, ao reconhecimento e ao poder. Por fim, no quinto nível, surge a necessidade de realização pessoal que se liga às motivações individuais de cada Homem, ao autodescobrimento e ao desenvolvimento de competências (Dimbleby et. al.,2020).

Aplicando o modelo de Maslow (1989) a um contexto organizacional, Jonas (2016) identificou fatores diversificados que promoverão a satisfação das necessidades básicas e, por conseguinte, a satisfação no local de trabalho. A garantia de que a remuneração auferida pelos colaboradores é suficiente para cobrir os gastos de alimentação, roupa e habitação facilitam a satisfação das necessidades fisiológicas e um adequado sistema de benefícios, como a assistência médica, e de boas condições contratuais promove a concretização das necessidades de segurança. A promoção de boas relações interpessoais, um estilo de supervisão “amigável” ou a identificação com a imagem corporativa, assumem um papel preponderante na satisfação das necessidades sociais a nível organizacional. As necessidades de estima podem ser colmatadas com uma promoção, com reconhecimento e respeito em contexto organizacional. Por fim, a oportunidade de desenvolvimento das competências individuais ajuda na concretização das necessidades de realização pessoal.

4. Objetivos e hipóteses

Com base na literatura, propomos o modelo apresentado abaixo, que tem como objetivo investigar de que forma a comunicação não verbal individual do próprio, em confronto com as normas de comunicação não verbal percebidas face ao grupo de género, está relacionada com a satisfação no local de trabalho. Nomeadamente, supõe-se que os níveis de satisfação são superiores quando o indivíduo considera que o seu comportamento não verbal se destaca positivamente face à norma percebida relativamente ao grupo de género.

Com a ajuda deste modelo procura-se obter resposta às seguintes hipóteses: (1) quais as percepções de cada género quanto à comunicação não verbal demonstrada individualmente e na organização, ou seja, em contexto de trabalho, que relação existe entre a comunicação não verbal que cada participante julga expressar e a comunicação não verbal, em termos gerais, observada nos restantes membros da organização; e (2) qual o papel das normas prescritivas para cada género na consistência entre a comunicação não verbal individual e a satisfação no local de trabalho, isto é, de que forma as diferenças percecionadas para cada género interferem, do ponto de vista da comunicação não verbal, com o grau de satisfação no local de trabalho.

Pretende-se, então, dar resposta a estas interrogações testando o papel moderador, ou não, do género dos participantes. Até ao momento não foi encontrado nenhum estudo que interligue as variáveis em estudo, sendo bastante frequente existirem estudos sobre a satisfação no local de trabalho e sobre as diferenças entre géneros na comunicação não verbal, isoladamente.

Modelo proposto

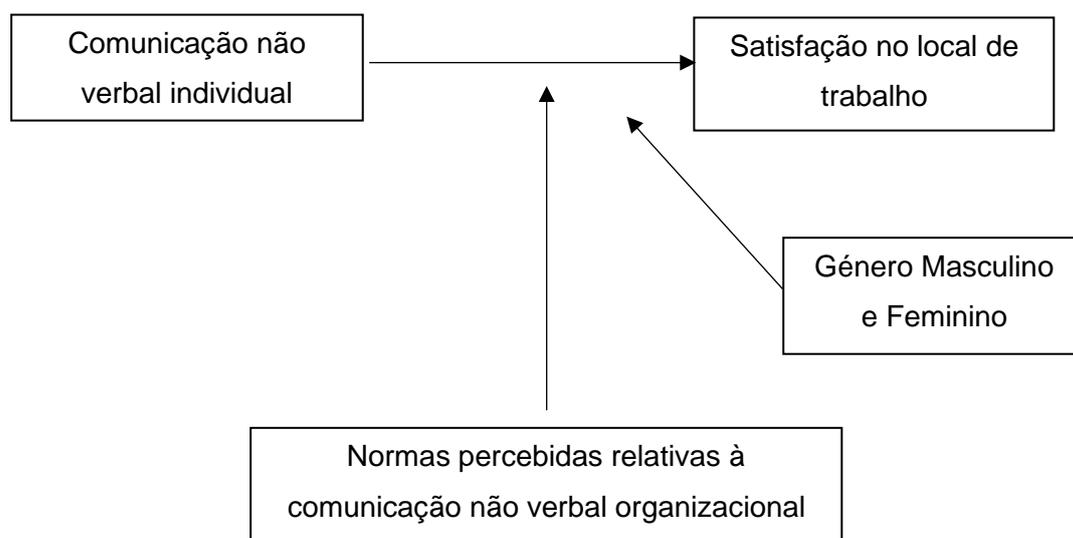


Figura 1 – Modelo em estudo

Definição da pesquisa empírica

1. Método

1.1 Participantes

Foram aplicados inquéritos a uma organização multinacional cujo número de trabalhadores ronda os 350 elementos a nível nacional, tendo sido recolhidas 146 respostas. Reduziu-se o número da amostra a 125 respostas, tendo sido eliminadas as respostas que não respondiam a pelo menos a 50% do inquérito (N=125; Mulheres=90; 72%; Homens = 35; 28%). Durante a recolha da amostra, mais de 50% da empresa encontrava-se em *lay-off* desde abril de 2020 aquando da pandemia *Covid-19* pelo que todo o trabalho de divulgação foi feito remotamente. Apesar das adversidades, a empresa foi bastante colaborativa tendo divulgado o estudo via email para todos os seus funcionários cuja adesão foi bastante positiva.

A média de idades dos participantes é de aproximadamente 35 anos, sendo a idade mais baixa 22 anos e a mais alta 54 anos. Já no que diz respeito às habilitações literárias, 51,2% dos participantes são licenciados, 19,2% concluíram mestrado, 18,4% têm o ensino secundário completo, 10,4% terminaram a pós-graduação e os restantes 0,8% terminaram o 3.º ciclo do ensino básico.

Na organização em estudo, as hierarquias iniciam em técnico/consultor e escalam gradualmente para coordenador, manager e diretor. No inquérito aplicado, 60,8% dos participantes são técnicos/consultores, 23,2% coordenadores, 5,6% managers e 1,6% diretores. A média de antiguidade dos participantes na organização em estudo situa-se nos 5,6 anos, porém, os extremos refletem uma antiguidade de 31 anos, para o máximo, e 3 meses para o mínimo.

Na ótica de 64% dos participantes, a organização em estudo é composta por 75% de colaboradoras mulheres e 25% de colaboradores homens, pelo que 58,4% dos participantes dizem interagir com cerca de 75% de colegas mulheres e 25% de colegas homens num dia normal de trabalho e 35,2% afirma interagir com 50% de colegas homens e mulheres.

1.2 Instrumentos

1.2.1 Satisfação no local de trabalho

A satisfação no local de trabalho é definida como o sentimento que cada indivíduo tem relativamente ao seu posto de trabalho e à função que desempenha, e trata-se de um indicador determinante para o alcance de objetivos individuais e grupais dentro de uma organização. Para o analisar, recorreu-se à escala de Spector (1994) que apresenta um

conjunto de 36 perguntas que avaliam a satisfação no local de trabalho dos colaboradores de determinada organização (exemplo: “Sou reconhecido quando desempenho bem a minha função”; “Gosto das pessoas com quem trabalho”). Após a tradução das questões, e de forma a limitar a extensão do inquérito, foram eliminadas questões com sentido similar, reduzindo-se as 36 perguntas iniciais a 10.

Para analisar a variável da satisfação no local de trabalho, inverteu-se as variáveis que iam em sentido inverso e procedeu-se a uma análise de confiabilidade, que indicou existir uma boa consistência interna ($\alpha = 0,80$). Deste modo, foi possível a criação de uma variável índice, para a qual valores superiores indicam níveis mais elevados de satisfação no local de trabalho.

1.2.2 Comunicação não verbal

O conceito de comunicação não verbal define-se como a transmissão e interpretação de uma mensagem através de um outro meio que não a linguagem verbal, como por exemplo expressões corporais, faciais ou gestos. É, portanto, um termo que tem em conta a percepção das normas prescritivas organizacionais de cada participante.

No presente estudo, recorreu-se ao inquérito elaborado por Briton et al. (1995). Este inquérito é composto por 20 questões que representam 10 comportamentos tipicamente masculinos e outros 10 comportamentos tipicamente femininos, sendo que, após a tradução, as mesmas foram reduzidas a metade: 5 comportamentos tipicamente masculinos, tais como ter pernas e pés inquietos, não falar de forma fluente/gaguejar ou adotar falsos começos, falar alto, usar “hum” e “ahh” durante um discurso, e outros 5 tipicamente femininos, nomeadamente sorrir para os outros, conseguir ler e interpretar emoções e pistas não verbais, ter uma voz expressiva, expressividade quando falam e usam expressões faciais e corporais e olhar fixamente para os outros

Porém, com a aplicação deste questionário, apenas é possível analisar a percepção dos participantes acerca da sua própria comunicação não verbal em contexto laboral, não sendo possível fazer uma distinção entre os comportamentos mais frequentes nos colegas masculinos e femininos. Para resolver esta questão e de forma a ser possível avançar com o estudo, as questões escolhidas foram adaptadas de forma a que o participante desse também a sua perspetiva acerca da frequência destes comportamentos na sua organização, tanto em homens, como em mulheres. Por fim, de maneira a facilitar as respostas, foi utilizada uma escala de *Linkert* de 7 pontos (1 – “Nunca”, 2 – “Raramente (menos de 10% das vezes)”, 3 – “ocasionalmente (aproximadamente 30% das vezes)”, 4 – “algumas vezes (aproximadamente 50% das vezes)”, 5 – “frequentemente (aproximadamente 70% das vezes)”, 6 – “com muita

frequência (aproximadamente 90% das vezes)", 7 – "sempre"), ao invés dos 10 pontos propostos pelo autor.

Assim sendo, a análise da comunicação não verbal divide-se em 3 variáveis compostas por 10 questões iguais em que apenas diferem na sua forma escrita: (1) perspectiva do próprio (participante) quanto à sua comunicação não verbal em contexto de trabalho; (2) perspectiva do participante quando à comunicação não verbal dos colegas homens na sua empresa; (3) perspectiva do participante quando à comunicação não verbal das colegas mulheres na sua empresa.

Foram realizadas várias análises fatoriais exploratórias para o conjunto de 10 itens, e separadamente para as respostas referentes à comunicação percebida do próprio, das mulheres e dos homens. As análises foram, ainda, realizadas apenas para a amostra de mulheres (por representarem uma larga percentagem da amostra) e para a amostra total incluindo, também, os homens. Rapidamente se concluiu que o Alpha de Cronbach não é a melhor opção para analisar um pequeno grupo de itens, pelo que, de forma a homogeneizar os grupos para todas as variáveis em estudo (comunicação não verbal do próprio, perspectiva do próprio quanto à comunicação não verbal das mulheres da organização e perspectiva do próprio quanto à comunicação não verbal dos homens da organização), se eliminou 3 questões do inquérito.

A solução final identifica 3 dimensões e é aquela que apresenta maior coerência global e níveis de correlação superiores: dimensão Dominância, composta pelas questões "Interrompo outras pessoas quando estão a falar" e "Falo alto"; dimensão Empatia, composta pelas questões "Sorrio para os outros" e "Fixo o olhar na pessoa com quem estou a interagir"; dimensão Hesitação, composta pelas questões "O meu discurso é pouco fluente, por vezes adoto falsos começos e gaguejo", "As minhas pernas e pés são, por norma, inquietas" e "Utilizo expressões como "hum" e "ahh"". No fundo, a única diferença relativamente às dimensões em estudo consiste no alvo, que tanto se refere à comunicação não verbal do próprio, como a perspectiva relativamente à comunicação não verbal das mulheres e dos homens. Seguindo a escala de *Linkert* aplicada nas questões iniciais, os valores variam entre 1 e 7, onde 1 exprime "Nunca" e 7 exprime "Sempre". Uma vez que as dimensões são compostas por poucos itens, ao invés de se realizar uma análise de confiabilidade através do Alpha de Cronbach, fez-se uma correlação entre os itens de cada dimensão, garantindo que existia uma correlação estatisticamente ou marginalmente significativa ($p < 0,01$ e $p < 0,05$, respetivamente).

De modo a verificar o efeito da (in)consistência entre a norma de comunicação não verbal individual e a norma do grupo de género (para cada uma das dimensões da comunicação não

verbal), foi criada uma nova variável que calcula a diferença entre a perspectiva do participante quanto à sua comunicação não verbal e a perspectiva da comunicação não verbal dos colegas do mesmo sexo para cada dimensão (dominância, empatia e hesitação). Esta nova variável pode assumir valores entre -7 e 7, sendo que valores superiores a 0 indicam que o participante considera que expressa com maior frequência esse comportamento não verbal que os seus colegas do mesmo sexo.

Tabela 2 - Correlação entre dimensões e alvos.

Dimensões	Alvo Mulheres							Alvo Homens							Próprio participante						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Dominância:																					
1. Interrompem outras pessoas quando estão a falar																					
2. Falam alto																					
Empatia																					
3. Sorriem para os outros																					
4. Fixam o olhar nas pessoas com quem estão a interagir																					
Hesitação																					
5. Adotam um discurso pouco fluente, por vezes, adotam falsos começos e gaguejam																					
6. Utilizam expressões como "hum" e "ahh"																					
7. Têm os pés e as pernas inquietos																					

Notas: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

1.2.3. Questões sociodemográficas

No que diz respeito à análise demográfica, foram elaboradas questões que quantificam o sexo dos participantes (1=feminino e 2=masculino), a idade, as habilitações literárias, a antiguidade na organização, a profissão (com base na classificação portuguesa das profissões, grupo II) e o cargo na organização com base na hierarquia praticada na mesma (1=diretor, 2=manager, 3=coordenador, 4=consultor e 5=outro).

Adicionalmente, apurou-se a frequência de interações com o sexo masculino e feminino em ambiente laboral e a percentagem de colaboradores femininos e masculinos da organização na perspetiva dos participantes, numa escala onde 1=100% mulheres, 2=75% mulheres 25% homens, 3=50% mulheres 50% homens, 4=25% mulheres 75% homens e 5=100% homens.

Por fim, foi ainda medida a identidade de género através do inquérito SIS. Neste sentido, aplicou-se uma escala de 1 a 5 onde 1= muito masculino/a(os/as), 2= masculino/a(os/as), 3= nem masculino/a(os/as) nem femininos/as, 4= feminino/a(os/as) e 5= muito feminino/a(os/as), significando que quanto mais elevados os valores forem, mais o participante se sente feminino e quanto mais baixo for o valor, mais o participante se sente masculino.

1.3 Procedimentos

A escolha do local de aplicação de inquéritos foi feita por conveniência, por se tratar do local de trabalho da autora da dissertação, contudo, todos os inquéritos foram anónimos.

O inquérito dividiu-se em 3 blocos apresentados aleatoriamente: Satisfação no local de trabalho; comunicação não verbal, subdividida em comunicação não verbal do próprio participante, comunicação não verbal dos colegas homens na perspetiva do participante, comunicação não verbal das colegas mulheres na perspetiva do participante; e questões demográficas.

Para a elaboração do mesmo foi utilizada a plataforma *Qualtrics*, tendo sido divulgado eletronicamente para os endereços de *email* de todos os colaboradores da organização em estudo, garantindo o devido consentimento informado.

O inquérito foi partilhado no dia 12/05/2020 e encerrado no dia 26/06/2020.

Resultados

1. Análise descritiva e correlacional

Numa das secções do inquérito aplicado, foram colocadas questões relativas à satisfação no local de trabalho, contudo, os resultados não foram conclusivos na medida em que a média para os homens se situa em 3,88 e para as mulheres 3,67. Considerando que a escala se situava entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), não é possível estabelecer uma comparação relativamente ao sexo que demonstra maior satisfação no local de trabalho.

Analisou-se a correlação existente entre as 3 dimensões em estudo (dominância, empatia, hesitação) e as variáveis identidade de género, habilitações literárias, antiguidade na empresa, caracterização da empresa em termos de percentagem de homens e mulheres e o cargo desempenhado na organização, fazendo a distinção entre os resultados obtidos para a população de mulheres ($n=90$), homens ($n=35$) e total da amostra ($N=125$).

Pôde concluir-se que o total da amostra recolhida aponta para uma correlação marginalmente significativa em sentido negativo entre a dimensão empatia e a satisfação no local de trabalho ($r = -.183$). Este resultado indica que quanto mais os participantes consideram ter níveis superiores de empatia na sua comunicação não-verbal que os seus colegas do grupo de género, mais baixa tende a ser a sua satisfação no local de trabalho. Existe também uma correlação estatisticamente significativa entre a dimensão da dominância e a dimensão da hesitação ($r = .238$), significando que o participante se sente mais dominante dentro do seu grupo de género quanto mais hesitante for. Ressalva-se, ainda, o ponto de que existe uma correlação estatisticamente significativa em sentido negativo entre a dimensão da empatia e a identidade de género ($r = -.314$), indicando quanto mais os participantes consideram ser mais empáticos que o seu grupo de género, menos se identificam com o mesmo.

No caso da amostra do sexo masculino, existem várias correlações obtidas, contudo, destaca-se a correlação marginalmente significativa entre a dimensão dominância e a satisfação no local de trabalho ($r = .371$), significando que os participantes do sexo masculino consideram que quanto mais dominantes forem dentro do seu grupo de género, mais satisfeitos no local de trabalho estão, e a correlação marginalmente significativa em sentido negativo entre a dimensão empatia e a satisfação no local de trabalho ($r = -.342$), indicando que quanto menos empáticos os participantes do sexo masculino se sentem face ao seu grupo de género, maior é a sua satisfação no local de trabalho.

Ainda dentro da amostra do sexo masculino, destaca-se a correlação estatisticamente significativa entre as dimensões dominância e hesitação ($r = .531$), significando que quanto mais dominante o homem se sente face ao seu grupo de género, maior é a sua hesitação.

De todos os resultados obtidos, existem duas correlações observáveis tanto nos participantes do sexo masculino, como nas participantes do sexo feminino e na amostra total. A primeira trata-se de uma correlação estatisticamente significativa em sentido negativo entre a antiguidade na empresa e as habilitações literárias para a amostra feminina e para a amostra total ($r = -.387$ e $r = -.370$, respectivamente) e uma correlação marginalmente significativa em sentido negativo para os participantes do sexo masculino ($r = -.362$). Tais resultados indicam que quanto maior for a antiguidade do participante na organização, menor é a sua escolaridade. A segunda trata-se de uma correlação estatisticamente significativa entre a percentagem de homens e mulheres na organização e a antiguidade na empresa para as participantes do sexo feminino ($r = .285$) e amostra total ($r = .285$) e uma correlação marginalmente significativa para os participantes do sexo masculino ($r = .348$). Estes resultados suscitam que quanto maior for a antiguidade dos participantes na organização, maior é a percepção de que existem mais homens do que mulheres a laborar na organização.

Tabela 3 - Correlação entre variáveis na amostra total

Variável	N Total	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Satisfação no local de trabalho	125	3,74	0,64	-								
2. Dominância ¹	125	-0,62	1,21	0,07	-							
3. Empatia ¹	125	0,82	1,08	-,183*	-0,09	-						
4. Hesitação ¹	125	-0,27	0,97	-0,12	,238**	-0,14	-					
5. Habilitações literárias	125	5,29	1,01	-0,14	-0,01	0,09	0,05	-				
6. Antiguidade na empresa	125	5,55	4,64	-0,04	0,01	-0,04	-0,10	-				
7. Percentagem de Homens e de Mulheres na empresa	125	2,42	0,60	0,00	-0,02	0,09	0,04	0	,370**	-		
8. Cargo na organização	125	3,70	0,78	-0,08	0,00	-,239**	0,11	-0,10	-0,16	-0,14	-	
9. Identidade de género	125	3,53	1,05	-0,08	0,04	-,314**	0,07	-0,03	0,01	-,180*	,378**	-

Notas: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

¹ Diferença entre a CNV do próprio e a perspectiva quanto aos géneros

Tabela 4 - Correlação entre variáveis para a amostra feminina e masculina

Variável	<i>n</i>			<i>n</i>			1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Mulheres	<i>M</i>	DP	Homens	<i>M</i>	DP									
1. Satisfação no local de trabalho	90	3,68	0,66	35	3,88	0,56	-	,371*	-	-0,02	0	0,00	0,15	0	,352*
2. Dominância ¹	90	-0,57	1,27	35	-0,74	1,07	0,00	-	-0,12	,531**	0,10	-,422*	-0,02	0,14	0,30
3. Empatia ¹	90	0,62	1,04	35	1,33	1,04	-0,21	-0,06	-	-0,09	,381*	-0,16	-0,09	0,31	-
4. Hesitação ¹	90	-0,26	0,96	35	-0,30	1,02	-0,15	0,14	-0,15	-	0,17	-0,29	-0,22	0,08	0,05
5. Habilitações literárias	90	5,30	0,97	35	5,26	1,12	-0,14	-0,05	-0,03	-0,01	-	-,362*	0,01	0,24	-0,20
6. Antiguidade na empresa	90	5,71	5,03	35	5,16	3,47	-0,04	0,10	0,01	-0,05	-	,387**	-	,348*	0,06
7. Percentagem de Homens e de Mulheres na empresa	90	2,37	0,61	35	2,54	0,56	-0,07	-0,01	0,11	0,13	-0,13	,285**	-	0,15	-0,14
8. Cargo na organização	90	3,88	0,63	35	3,23	0,91	-0,12	-0,16	-0,13	0,00	-0,07	-0,16	-0,03	-	,342*
9. Identidade de género	90	4,10	0,50	35	2,06	0,50	0,02	-0,14	-0,01	0,15	-0,07	-0,11	-0,13	-0,02	-

Notas: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Amostra feminina – Diagonal inferior esquerda; Amostra masculina – Diagonal superior direita

¹ Diferença entre a CNV do próprio e a perspetiva quanto aos géneros

2. Teste do Modelo

No presente estudo, a regressão linear múltipla foi calculada para prever o comportamento da satisfação no local de trabalho em função da comunicação não verbal e do sexo dos participantes. Dado que a variável comunicação não verbal foi considerada em 3 dimensões distintas (dominância, empatia e hesitação), a regressão feita analisa a relação entre cada uma destas 3 variáveis independentes com o sexo dos participantes e com a variável dependente satisfação no local de trabalho.

De forma a concretizar a análise, foram criadas 3 variáveis estandardizadas que calculam a diferença entre a perspectiva do participante quanto à sua comunicação não verbal e a perspectiva da comunicação não verbal dos colegas do mesmo género para cada dimensão (dominância, empatia e hesitação). Após a estandardização da variável relativa ao sexo dos participantes, procedeu-se ao produto entre a mesma e cada uma das 3 variáveis supracitadas. Deste modo, o modelo integra 8 variáveis: variável da satisfação no local de trabalho (1); variáveis das diferenças entre a comunicação não verbal do próprio e a perspectiva quanto aos géneros para as dimensões dominância (2), empatia (3) e hesitação (4); variável do sexo dos participantes (5); variável do produto entre a variável estandardizada do sexo com as variáveis das diferenças entre a comunicação não verbal do próprio e a perspectiva quanto aos géneros para as dimensões dominância (6), empatia (7) e hesitação (8).

Após análise, verificamos que o modelo de regressão é estatisticamente significativo concretamente, as variáveis independentes explicam 9,2% da variância observada ($F(7,117) = 2.797, p < .010$), $R^2 \text{ ajustado} = .92$.

Existe um efeito principal estatisticamente significativo nas variáveis independentes das dimensões da empatia ($\beta = -.261; p = .005$) e hesitação ($\beta = -.219; p = .018$) e na variável independente sexo dos participantes ($\beta = .244; p = .010$). Este efeito principal indica que uma alteração nos valores, quer na dimensão da empatia, quer na dimensão da hesitação ou no sexo dos participantes, tem impacto nos valores da variável dependente satisfação no local de trabalho, por exemplo, quanto mais os participantes consideram que hesitam mais do que os indivíduos do seu grupo de género, mais baixos são os seus níveis de satisfação. Adicionalmente, averiguou-se um efeito de interação estatisticamente significativo ($p = .046$) que demonstra uma relação entre as variáveis independentes da dimensão da dominância e sexo dos participantes com a satisfação no local de trabalho. Este tipo de efeito significa que os valores destas variáveis se combinam entre si, sendo que, uma alteração de valores na relação entre a dimensão da dominância e sexo dos participantes, terá impacto no valor da variável dependente, neste caso, na satisfação no local de trabalho.

A análise do efeito de interação permite verificar que nos homens a dominância face ao grupo de género dos mesmos, está associada à sua satisfação organizacional, contudo, o mesmo não se verifica nas mulheres. Concretamente, verifica-se que quanto mais os participantes do sexo masculino consideram ter comportamentos mais dominantes que os restantes homens na sua organização, mais elevado tende a ser o seu nível de satisfação organizacional. Por outro lado, no caso das mulheres, a dominância que as mesmas exercem dentro seu ao grupo de género não está associada à sua satisfação no local de trabalho.

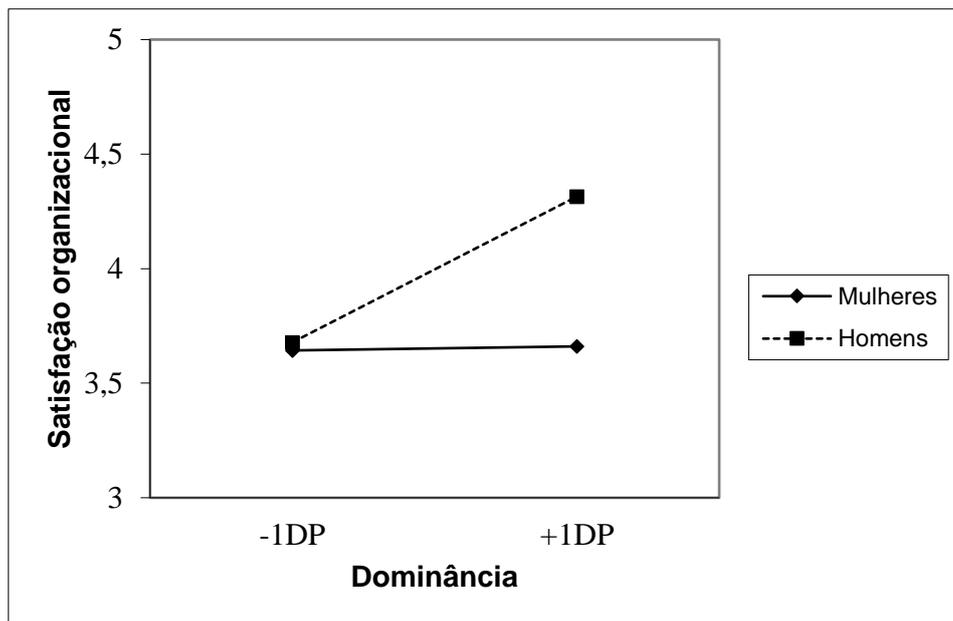


Figura 2 – Efeito de interação entre a satisfação no local de trabalho e a dimensão dominância

Discussão

O objetivo desta investigação passa por analisar a relação existente entre a comunicação não verbal e a satisfação no local de trabalho. Foram abordadas as seguintes questões de investigação: (1) quais as percepções de cada género quanto à comunicação não verbal demonstrada individualmente e na organização, isto é, em contexto de trabalho, que relação existe entre a comunicação não verbal que cada participante julga expressar e a comunicação não verbal, em termos gerais, observada nos restantes membros da organização; e (2) qual papel das normas prescritivas para cada género na consistência entre a comunicação não verbal individual e a satisfação no local de trabalho, nomeadamente, de que forma as diferenças percebidas para cada género interferem, do ponto de vista da comunicação não verbal, com o grau de satisfação no local de trabalho.

Com base na literatura estudada, pretendeu-se, ainda, verificar se os resultados obtidos vão ao encontro do reportado outrora pelos diferentes autores, ou se, de alguma forma os resultados contradizem a literatura.

Vários autores (Hodson, 1989; Bender et al., 2005; Kaiser, 2007; Perugini et al., 2019) defendem que as mulheres estão mais satisfeitas no local de trabalho que os homens. Contudo, os dados recolhidos através do inquérito aplicado não são conclusivos ao ponto de ser possível estabelecer uma comparação com a literatura, dado que, considerando que a escala se situava entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), a média para os homens se situa em 3,88 e para as mulheres 3,67.

Segundo Briton et al. (1995) existem comportamentos não verbais que são considerados tipicamente masculinos como tocar em si mesmos, ter as pernas e pés irrequietos, não falar de forma fluente, falar alto, utilizar expressões como “hum” e “ahh” ou interromper os outros; e comportamentos não verbais tipicamente femininos, tais como sorrir para os outros, expressividade facial, olhar fixamente para os outros, fazer gestos com as mãos, interagir próximo do outro ou ter uma voz expressiva.

Conforme explanado na análise de dados, após a exploração dos resultados do inquérito aplicado, procedeu-se à divisão dos comportamentos não verbais estudados em 3 dimensões: dominância, empatia e hesitação. A dimensão da dominância, que contemplou comportamentos como interromper os outros e falar alto, interliga-se com os comportamentos não verbais estereotipados como tipicamente masculinos. Já a dimensão da empatia, considera comportamentos como sorrir para os outros e o fixar o olhar durante uma interação pessoal, encontrando-se interligado com os comportamentos associados ao sexo feminino. Por último, a dimensão da hesitação também faz referência a comportamentos tipicamente

masculino como a adoção de um discurso pouco fluente, ter os pés e pernas inquietas e utilizar expressões como “hum” e “ahh”.

Na amostra recolhida, os resultados para as participantes do sexo feminino indicam que existe uma associação estatisticamente significativa na dimensão da empatia, algo que vai ao encontro do quadro proposto por Briton et al. (1995). As participantes do sexo feminino são consistentes ao considerarem que demonstram e percebem um conjunto de comportamentos não verbais, neste caso sorrir para os outros e o fixar o olhar durante uma interação pessoal, dentro do seu grupo de género.

Existe, ainda, uma correlação estatisticamente significativa entre a dimensão hesitação e a amostra do sexo feminino. Este resultado, por não ir ao encontro da literatura, sugere que a observação dos comportamentos não verbais dos colaboradores do sexo masculino na organização, pode influenciar o comportamento não verbal das colaboradoras do sexo feminino.

Os participantes do sexo masculino apresentam resultados consistentes na medida em que consideram que transmitem e percebem comportamentos não verbais segmentados em cada uma das dimensões, apesar da dimensão da empatia apresentar uma correlação marginalmente significativa. Estes resultados, não só vão ao encontro da literatura no caso das dimensões da dominância e da empatia, como ainda sugerem que os participantes do sexo masculino percebem e transmitem comportamentos que estão associados ao sexo feminino. Trata-se de um resultado interessante, na medida em que expressa que, dentro da organização em estudo, os estereótipos de género não espelham a forma como os homens agem em termos de comportamentos não verbais.

Após esta primeira discussão, chega-se à resposta da primeira hipótese em estudo: em contexto de trabalho, que relação existe entre a comunicação não verbal que cada participante julga expressar e a comunicação não verbal, em termos gerais, observada nos restantes membros da organização. Pode sugerir-se que não existe uma relação entre a comunicação não verbal dos participantes e a comunicação não verbal dos colegas do mesmo género na medida em que tanto os participantes do sexo masculino como participantes do sexo feminino transmitem comportamentos não verbais tanto estereotipados como femininos como masculinos, especialmente no caso das participantes do sexo feminino que expressaram transmitir comportamentos não verbais mais associados ao sexo masculino (dimensão da hesitação). Contudo, numa outra perspectiva, os resultados podem sugerir uma relação existente entre comunicação não verbal que cada participante expressa e a comunicação não verbal em todos os membros da organização. Assumindo que, de acordo com os resultados, os homens transmitem comportamentos não verbais mais associados à dominância e à

hesitação, é possível que as participantes do sexo feminino se sintam influenciadas a comportarem-se da mesma forma para que possam ter acesso às mesmas oportunidades de carreira, por exemplo (Kaiser, 2007).

Apesar de terem sido obtidos resultados que, até certo ponto, vão ao encontro da literatura em termos de comportamentos não verbais, o tema chave do presente estudo, prende-se com a interligação da variável independente comunicação não verbal com a variável dependente satisfação no local de trabalho, considerando o papel do género como uma variável moderadora, ou não. Assim, afunilaram-se os resultados e nas correlações realizadas apurou-se que não existe nenhuma relação entre qualquer uma das dimensões em estudo e a satisfação no local de trabalho para as participantes do sexo feminino.

Segundo Hodson (1989), as mulheres dão mais importância a um horário flexível, às relações interpessoais no local de trabalho, a um bom ambiente laboral, ao trabalho em equipa e às tarefas que desempenham. No inquérito aplicado, apesar de serem abordadas subliminarmente estas questões, à exceção da flexibilidade horária, uma justificação que os resultados podem sugerir é de que, na organização em estudo, existem outras variáveis que impactam na satisfação no local de trabalho e que não estão relacionadas necessariamente com a comunicação não verbal emitida pelas colegas do sexo feminino.

Por seu turno, apesar dos resultados acerca da satisfação no local de trabalho dos colaboradores do sexo masculino não serem conclusivos, destacou-se a relação existente entre a dimensão da dominância e a satisfação no local de trabalho, isto é, os participantes do sexo masculino revelaram que quanto mais dominantes forem os seus comportamentos não verbais dentro do seu grupo de género, maior satisfação no local de trabalho apresentaram. Este resultado é congruente com a literatura que espelha que os homens valorizam mais o seu salário, oportunidades de carreira, domínio/responsabilidade e reconhecimento (Bender et al., 2005).

Desta forma, conclui-se que para as participantes do sexo feminino, ao contrário dos participantes do sexo masculino, a comunicação não verbal percebida pelo seu género não interfere com a sua satisfação no local de trabalho. Porém, leva-nos a questionar que fatores as mulheres valorizam e que aumentam a sua satisfação no local de trabalho.

Conclusão

Uma das limitações deste estudo prende-se com o contexto em que o mesmo foi desenvolvido. Trata-se de um contexto laboral de apenas uma organização, pensado de forma a que os termos de comparação fossem comuns a todos os participantes. Porém, apesar dos resultados obtidos sugerirem uma correlação entre a comunicação não verbal expressa, em especial, pelos participantes do sexo masculino com a literatura, a mesma não reflete necessariamente a satisfação no local de trabalho dos participantes.

No estudo em questão, não foi possível determinar qual o género que está mais satisfeito na organização, pelo que este resultado representa um potencial fator de intervenção na organização em análise. Contudo, conseguiu-se chegar à conclusão que os estereótipos de género não influenciam a satisfação no local de trabalho dos participantes, contrariando a literatura.

Sugere-se que o departamento de recursos humanos consiga obter um conhecimento mais profundo acerca dos fatores que cada colaborador considera importantes para a sua satisfação no local de trabalho. A estruturação de uma intervenção baseada na pirâmide de Maslow (1989), poderia constituir o primeiro passo para a obtenção de uma resposta mais esclarecedora, nomeadamente, se os colaboradores da empresa em análise dão mais importância às necessidades fisiológicas, garantidas por um salário adequado, às necessidades de segurança, como as condições contratuais, às necessidades sociais, como o desenvolvimento das relações interpessoais, às necessidades de estima, como o reconhecimento e oportunidades de progressão, ou às necessidades de realização social, como o desenvolvimento das competências individuais.

Os valores inconclusivos acerca da satisfação no local de trabalho dos colaboradores da organização em análise, pode explicar-se não só pela adversidade da pandemia, que afetou a adesão dos participantes ao inquérito aplicado, como também, pela redução do número de itens da secção do inquérito destinada a este fim.

Apesar destes constrangimentos, pode sugerir-se que uma intervenção a nível dos fatores que têm impacto na satisfação no local de trabalho dos colaboradores, pode potenciar o alcance das metas e objetivos organizacionais, uma vez que, colaboradores mais satisfeitos são mais produtivos, algo que, é facilmente atingível através de um plano de intervenção a nível dos recursos humanos.

Referências bibliográficas

- Arakawa, R., & Yakura, H. (2019). REsCUE: A framework for REal-time feedback on behavioral CUEs using multimodal anomaly detection. In Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (p. 572). ACM. <https://doi.org/10.1145/3290605.3300802>
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford economic papers*, 57(3), 479-496. doi:10.1093/oep/gpi015
- Berger, C. R., Roloff, M. E., & Ewoldsen, D. R. (Eds.). (2010). *The handbook of communication science*. Sage.
- Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). Nonverbal behavior and communication in the workplace: A review and an agenda for research. *Journal of Management*, 42(5), 1044-1074.
- Briton, N. J., & Hall, J. A. (1995). Beliefs about female and male nonverbal communication. *Sex Roles*, 32(1-2), 79-90.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156-189.
- Burton, G. E., Pathak, D. S., & Zigli, R. M. (1976). The effects of organizational communication on job satisfaction and motivation factors for management. *Journal of management*, 2(2), 17-23.
- Cano, J., & Castillo, J. X. (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural education*, 45(3), 65-74.
- Chikersal, P., Tomprou, M., Kim, Y. J., Woolley, A. W., & Dabbish, L. (2017, Fevereiro). Deep structures of collaboration: physiological correlates of collective intelligence and group satisfaction. In Proceedings of the 2017 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing (pp. 873-888). ACM. <http://dx.doi.org/10.1145/2998181.2998250>

- Chou, R. J. A., & Robert, S. A. (2008). Workplace support, role overload, and job satisfaction of direct care workers in assisted living. *Journal of Health and Social Behavior*, 49(2), 208-222.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (p. 151–192). McGraw-Hill.
- Cote, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 947-962. doi: 10.1002/job.174
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs*.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Dimbleby, R., & Burton, G. (2020). *More than words: An introduction to communication*. Routledge.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12.
- Ferré, M. & Rossi, P. (2007). *Elementos de Psicologia Social*, pp. 89 – 93. Porto Editora. Porto.
- Foote, D. A., & Tang, T. L. P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). *Management Decision*. doi: 10.1108/00251740810882680
- Gedik, E., & Hung, H. (2017). Personalised models for speech detection from body movements using transductive parameter transfer. *Personal and Ubiquitous Computing*, 21(4), 723-737. doi: 10.1007/s00779-017-1006-4
- Graham, G. H., Unruh, J., & Jennings, P. (1991). The impact of nonverbal communication in organizations: A survey of perceptions. *The Journal of Business Communication* (1973), 28(1), 45-62.
- Hall, J. A., Coats, E. J., & LeBeau, L. S. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 131(6), 898.
- Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: Why aren't women more dissatisfied?. *The Sociological Quarterly*, 30(3), 385-399.

- Islam, M. S., & Kirillova, K. (2020). Non-verbal communication in hospitality: At the intersection of religion and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102326. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102326>
- Jonas, J. (2016). Making practical use of Maslow's Hierarchy of Needs theory to motivate employees: a case of Masvingo Polytechnic. *Journal of Management & Administration*, 2016(2), 105-117.
- Kaiser, L. C. (2007). Gender-job satisfaction differences across Europe. *International Journal of Manpower*.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131.
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526.
- Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2013). *Nonverbal communication in human interaction*. Cengage Learning.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., & Leck, J. D. (2005). Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 155.
- Lipińska-Grobelny, A., & Wasiak, K. (2010). Job satisfaction and gender identity of women managers and non-managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 23(2), 161-166.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-10.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
- Mădălina, ș. S., & Cătălin, B. M. (2016). Enhancing job satisfaction through organizational communication. *Annals of 'constantin brancusi' university of targu-jiu. Economy series*, (2).
- Maslow, A. H. (1989). A theory of human motivation. *Readings in managerial psychology*, 20, 20-35.
- Matsumoto, D. E., Hwang, H. C., & Frank, M. G. (2016). *APA handbook of nonverbal communication*. American Psychological Association.

- Menegatti, M., & Rubini, M. (2017). Gender bias and sexism in language. In Oxford Research Encyclopedia of Communication.
- Miguel, F. K. (2015). Psicologia das emoções: uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional. *Psico-usf*, 20(1), 153-162.
- Miller, C., & Poston, M. (2020). Types of Nonverbal Communication. *Exploring Communication in the Real World*.
- Monteiro, A. (2017). Os segredos que o nosso corpo revela: Manual Prático de Linguagem Corporal para decifrar gestos, expressões, sinais e detetar mentiras. 1ª Edição, Manuscrito. Lisboa
- Müller, C., Cienki, A., Fricke, E., Ladewig, S., McNeill, D., & Tessendorf, S. (Eds.). (2013). *Body-Language-Communication* (Vol. 1). Walter de Gruyter.
- Müller, P. & Bulling, A. (2019). Emergent Leadership Detection Across Datasets. doi: arXiv:1905.02058v1 [cs.HC]
- Müller, P., Huang, M. X., & Bulling, A. (2018, March). Detecting low rapport during natural interactions in small groups from non-Verbal behaviour. In 23rd International Conference on Intelligent User Interfaces (pp. 153-164). ACM. doi: 10.1145/3172944.3172969
- Naumann, S. E., & Ehrhart, M. G. (2011). Moderators of the relationship between group helping norms and individual helping. *Small Group Research*, 42(2), 225-248.
- Nelson, A. (2018). The Nonverbal Communication Gender Gap. Retirado de <https://www.psychologytoday.com/us/blog/he-speaks-she-speaks/201801/the-nonverbal-communication-gender-gap>
- Omar, F., Halim, F., Zainah, A., & Farhadi, H. (2011). Stress and job satisfaction as antecedents of workplace deviant behavior. *Deviant Behavior*, 16, 17.
- Palan, K. M., Areni, C. S., & Kiecker, P. (1999). Reexamining masculinity, femininity, and gender identity scales. *Marketing Letters*, 10(4), 357-371.
- Stern, B. B., Barak, B., & Gould, S. J. (1987). Sexual identity scale: a new self-assessment measure. *Sex Roles*, 17(9-10), 503-519.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*.
- Pease, A. & Pease, B. (2006). The definitive book of body language. Retirado de <https://www.nytimes.com/2006/09/24/books/chapters/0924-1st-peas.html>
- Perugini, C., & Vladislavljević, M. (2019). Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economics*, 60, 129-147.

- Prinsen, T., & Punyanunt-Carter, N. M. (2010). The Difference in Nonverbal Behaviors and How It Changes In Different Stages of A Relationship. *Texas Speech Communication Journal*, 35(1).
- Reis, H. (2014). O gerenciamento da Comunicação Organizacional, p. 2. Retirado de: bocc.ubi.pt/pag/reis-hilbert-o-gerenciamento-da-comunicacao-organizacional.pdf
- Remland, M., & Patterson, M. (2006). Uses and consequences of nonverbal communication in the context of organizational life. *The SAGE handbook of nonverbal communication*, 501-521.
- Rigotti, E., & Rocci, A. (2006). Towards a definition of communication context. *Studies in communication sciences*, 6(2), 155-180.
- Roodt, G., Rieger, H. S., & Sempene, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Scammon, D. L., Tabler, J., Brunisholz, K., Gren, L. H., Kim, J., Tomoiaia-Cotisel, A., & Magill, M. K. (2014). Organizational culture associated with provider satisfaction. *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 27(2), 219-228.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Schwartz, L. (n.d.). Nonverbal Communication With Workplace Interactions. *Smal. Business - Chron.com*. Retirado de <http://smal.business.chron.com/nonverbal-communication-workplace-interactions-844.html>
- Serrano, E., & Barreto, A. M. (2018). *Media & Jornalismo 33: Comunicação estratégica institucional e organizacional* (pp. 96). Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33
- Sharma, P. R. (2015). Organizational communication: Perceptions of staff members' level of communication satisfaction and job satisfaction.
- Silva, P. (2017). Análise do perfil comportamental de estudantes candidatos ao ministério pastoral do seminário presbiteriano do sul (pp. 12, 21-23). Retirado de <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/3613/2/Paulo%20Eduardo%20Teixeira%20da%20Silva.pdf>
- Singh, N. N., McKay, J. D., & Singh, A. N. (1998). Culture and mental health: Nonverbal communication. *Journal of Child and Family Studies*, 7(4), 403-409.

- Springer Science+Business Media. (2015, March 9). Smiles, word choice show what type of sexism men display. ScienceDaily. Retirado de www.sciencedaily.com/releases/2015/03/150309093214.htm
- Stern, B. B., Barak, B., & Gould, S. J. (1987). Sexual identity scale: a new self-assessment measure. *Sex Roles*, 17(9-10), 503-519.
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment. *Management Research Review*.
- Van Der Voordt, T. J. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.
- Vicente, A. L., Rebelo, T., & Agostinho, C. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*, 55, 369-384.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.
- Wijayanti, S. H. (2017, October). The Types of Communication Used in Workplace. In 4th Asia Pacific Education Conference (AECON 2017). Atlantis Press.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.
- Yaffe, P. (2011). The 7% rule: fact, fiction, or misunderstanding (pp.1). *Ubiquity*, 2011(October), 1. doi: 10.1145/2043155.2043156

Anexos

Inquérito Aplicado:

Género, comunicação não-verbal e satisfação no trabalho

Antes de mais, agradecemos a sua participação!

O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCTE-IUL e pretende analisar a relação entre a satisfação no local de trabalho e a comunicação não verbal em contexto organizacional.

Este inquérito tem a duração aproximada de 7 minutos e divide-se em duas partes: Na 1.^a parte pretende-se compreender de que forma é percecionada a comunicação não verbal na organização em que trabalha. Na 2.^a parte pretende-se avaliar a sua satisfação relativamente à função que desempenha atualmente.

Em ambas as partes do questionário pretende-se recolher as perspetivas individuais de cada um dos participantes; não existem, portanto, respostas certas ou erradas. Recordamos que a sua participação é voluntária, os dados recolhidos são anónimos e serão analisados para fins estritamente académicos.

Note que para poder realizar o estudo deverá responder à questão abaixo. Muito obrigada pela sua participação!

Estudante: Inês Cintra | Ines_Beatriz_Cintra@iscte-iul.pt

Orientador da dissertação de mestrado: Ricardo Borges Rodrigues | ricardo.rodrigues@iscte-iul.pt

Confirmo ter lido a apresentação do estudo, tenho 18 anos ou mais, e aceito participar.

- Aceito participar (1)
- Não aceito participar (2)

1. Considere os comportamentos apresentados abaixo e indique com que frequência os realiza no seu contexto de trabalho. (1 - nunca; 7 - sempre)

	Nunca (1)	Raramente (menos de 10% das vezes) (2)	Ocasionalmente (aprox. 30% das vezes) (3)	Algumas vezes (aprox. 50% das vezes) (4)	Frequentemente (aprox. 70% das vezes) (5)	Com muita frequência (aprox. 90% das vezes) (6)	Sempre (7)
O meu discurso é pouco fluente, por vezes adoto falsos começos e gaguejo (1)	0	0	0	0	0	0	0
Interrompo outras pessoas quando estão a falar (2)	0	0	0	0	0	0	0
Sorrio para os outros (3)	0	0	0	0	0	0	0
Sou expressivo/a quando falo e uso expressões faciais e corporais (4)	0	0	0	0	0	0	0
Fixo o olhar na pessoa com quem estou a interagir (5)	0	0	0	0	0	0	0
As minhas pernas e pés são, por norma, inquietos (6)	0	0	0	0	0	0	0
Consigo ler e interpretar emoções e pistas não verbais (7)	0	0	0	0	0	0	0
Utilizo expressões como "hum" e "ahh" (8)	0	0	0	0	0	0	0
Falo alto (9)	0	0	0	0	0	0	0
Tenho uma voz expressiva (10)	0	0	0	0	0	0	0

2. Considere os comportamentos apresentados abaixo e indique com que frequência os HOMENS, na sua organização, os realizam no contexto de trabalho. Pense nos HOMENS na sua organização.

	Nunca (1)	Raramente (menos de 10% das vezes) (2)	Ocasionalmente (aprox. 30% das vezes) (3)	Algumas vezes (aprox. 50% das vezes) (4)	Frequentemente (aprox. 70% das vezes) (5)	Com muita frequência (aprox. 90% das vezes) (6)	Sempre (7)
Adotam um discurso pouco fluente, por vezes, adotam falsos começos e gaguejam (1)	0	0	0	0	0	0	0
Interrompem outras pessoas quando estão a falar (2)	0	0	0	0	0	0	0
Sorriem para os outros (3)	0	0	0	0	0	0	0
São expressivos quando falam e usam expressões faciais e corporais (4)	0	0	0	0	0	0	0
Fixam o olhar nas pessoas com quem estão a interagir (5)	0	0	0	0	0	0	0
Têm os pés e as pernas inquietos (6)	0	0	0	0	0	0	0
Conseguem ler e interpretar emoções e pistas não verbais (7)	0	0	0	0	0	0	0
Utilizam expressões como "hum" e "ahh" (8)	0	0	0	0	0	0	0
Falam alto (9)	0	0	0	0	0	0	0
Têm uma voz expressiva (10)	0	0	0	0	0	0	0

3. Considere os comportamentos apresentados abaixo e indique com que frequência **as** MULHERES, na sua organização, os realizam no contexto de trabalho. Pense nas MULHERES na sua organização.

	Nunca (1)	Raramente (menos de 10% das vezes) (2)	Ocasionalmente (aprox. 30% das vezes) (3)	Algumas vezes (aprox. 50% das vezes) (4)	Frequentemente (aprox. 70% das vezes) (5)	Com muita frequência (aprox. 90% das vezes) (6)	Sempre (7)
Adotam um discurso pouco fluente, por vezes, adotam falsos começos e gaguejam (1)	0	0	0	0	0	0	0
Interrompem outras pessoas quando estão a falar (2)	0	0	0	0	0	0	0
Sorriem para os outros (3)	0	0	0	0	0	0	0
São expressivos quando falam e usam expressões faciais e corporais (4)	0	0	0	0	0	0	0
Fixam o olhar nas pessoas com quem estão a interagir (5)	0	0	0	0	0	0	0
Têm os pés e as pernas inquietos (6)	0	0	0	0	0	0	0
Conseguem ler e interpretar emoções e pistas não verbais (7)	0	0	0	0	0	0	0
Utilizam expressões como “hum” e “ahh” (8)	0	0	0	0	0	0	0
Falam alto (9)	0	0	0	0	0	0	0
Têm uma voz expressiva (10)	0	0	0	0	0	0	0

4. Responda, por favor, às questões seguintes.

	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
Sou reconhecido quando desempenho bem a minha função. (1)	0	0	0	0	0
Gosto das pessoas com quem trabalho. (2)	0	0	0	0	0
Por vezes, sinto que o meu trabalho não tem significado. (3)	0	0	0	0	0
Existe uma boa comunicação dentro da organização onde trabalho. (4)	0	0	0	0	0
Não sinto que o meu trabalho seja apreciado. (5)	0	0	0	0	0
Gosto de realizar as tarefas inerentes à minha função. (6)	0	0	0	0	0
Muitas vezes sinto que não sei o que se passa dentro da organização. (7)	0	0	0	0	0
Gosto do meu supervisor. (8)	0	0	0	0	0
Não sinto que os meus esforços sejam recompensados da maneira que deviam. (9)	0	0	0	0	0
Existem muitas discussões e brigas no meu trabalho. (10)	0	0	0	0	0

5. Indique, por favor, o seu sexo.

- Feminino (1)
- Masculino (2)

6. Qual a sua idade?

7. Complete as seguintes questões:

	Muito masculino/a(os/as) (1)	Masculino/a(os/as) (2)	Nem masculino/a(os/as) nem femininos/as (3)	Feminino/a(os/as) (4)	Muito feminino/a(os/as) (5)
Sinto-me... (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pareço-me... (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As coisas que faço são tipicamente... (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus interesses são maioritariamente... (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Indique, por favor, as suas habilitações literárias?

- 1º ciclo (1)
- 2º ciclo (2)
- 3º ciclo (3)
- Ensino secundário (4)
- Licenciatura (5)
- Pós-graduação (6)
- Mestrado (7)
- Doutoramento (8)

9. Em que grupo se insere a sua profissão?

- Profissões das Forças Armadas (ex: Oficial ou Sargento das forças armadas) (1)
- Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, directores e gestores executivos (ex: diretores e gestores de empresas, especialistas em recursos humanos e organização administrativa) (2)
- Especialistas das atividades intelectuais e científicas (ex: profissionais de saúde, professores, especialistas em finanças, contabilidade ou assuntos jurídicos) (3)
- Técnicos e profissões de nível intermédio (ex: técnicos de nível intermédio da saúde, das áreas administrativas, ...) (4)
- Pessoal administrativo (ex: Empregados de escritório, operadores de processamento de dados) (5)

- Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores (ex: seguranças, trabalhadores de cuidados pessoais, vendedores) (6)
- Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta (ex: agricultores, pescadores, caçadores) (7)
- Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices (ex: trabalhadores qualificados de construção, metalurgia, metalomecânica, instrumentos de precisão) (8)
- Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem (ex: condutores e operadores de equipamentos móveis) (9)
- Trabalhadores não qualificados (ex: assistentes de preparação de refeições, trabalhadores de limpeza, operadores de produção) (10)

10. Há quantos anos está na sua empresa?

11. Caracterize a organização onde trabalha relativamente à percentagem de Homens e de Mulheres.

- 100% mulheres (1)
- 75% mulheres 25% homens (2)
- 50% mulheres 50% homens (3)
- 25% mulheres 75% homens (4)
- 100% homens (5)

12. Pense numa semana típica no seu trabalho. No que diz respeito às interações no contexto de trabalho, no seu caso interage, habitualmente, com ...

- 100% mulheres (1)
- 75% mulheres 25% homens (2)
- 50% mulheres 50% homens (3)
- 25% mulheres 75% homens (4)
- 100% homens (5)

13. Que cargo desempenha na sua organização?

- Diretor/a (1)
- Manager (2)
- Coordenador/a (3)
- Técnico/a ou consultor/a (4)
- Outro (5) _____

Para concluir, submeta as suas respostas carregando no botão abaixo.

A informação que em seguida se apresenta tem como finalidade esclarecê-lo/a relativamente aos objetivos do estudo em que participou. Esta pesquisa procura determinar a relação existente entre a comunicação não verbal e satisfação no local de trabalho, considerando o papel das relações de género, algo não referido na introdução de modo a evitar condicionar as respostas dos participantes.

A **primeira parte** do estudo baseou-se na adaptação de um inquérito desenvolvido por Hall (1995) que tem como finalidade registar a frequência de comportamentos não verbais percebidos e observados, neste caso, em contextos organizacionais. Foram selecionadas 10 das 20 questões inicialmente propostas pelo autor, tendo por base os comportamentos não verbais mais frequentes em homens e mulheres.

Na **segunda parte** do estudo foi aplicado um inquérito elaborado por Spector (1994) que tem como objetivo medir a satisfação no local de cada colaborador de determinada organização. Originalmente, este inquérito é composto por 36 questões, reduzidas neste questionário a 10 questões, de modo a que o presente questionário não se tornasse demasiado extenso.

Como referido no início do estudo, os dados recolhidos são **anónimos e confidenciais**, serão analisados de modo agregado, e **para fins exclusivamente académicos**.

Muito obrigada pela sua participação!

Para qualquer questão sobre o Estudo, deverá contactar:

Orientanda: Inês Cintra | Ines_Beatriz_Cintra@iscte-iul.pt

Orientador: Ricardo Borges Rodrigues | ricardo.rodrigues@iscte-iul.pt