



Relação entre Cultura Organizacional Adocrática, Inteligência Emocional e Presentismo no Desempenho dos Trabalhadores

Mestrado em Controlo de Gestão

Jéssica Filipa Baptista Soares

Leiria, novembro de 2021



Relação entre Cultura Organizacional Adocrática, Inteligência Emocional e Presentismo no Desempenho dos Trabalhadores

Mestrado em Controlo de Gestão

Jéssica Filipa Baptista Soares

Dissertação sob a orientação da Professora Doutora Inês Margarida Cadima Lisboa e da Professora Doutora Tânia de Matos Gomes Marques

Leiria, novembro de 2021

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2020/2021, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Aos meus pais e noivo, por todo o apoio ao longo desta jornada!

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero deixar um especial agradecimento aos meus pais e noivo. Foram o meu pilar ao longo desta jornada e estiveram sempre a meu lado para me dar força. Nos dias em que esta dissertação me tirava literalmente o sono, eram eles que me tranquilizavam e davam uma palavra amiga e de força.

Deixo também um enorme agradecimento às professoras Inês e Tânia, orientadora e coorientadora desta dissertação, respetivamente. Para além de terem aceite este desafio, foram sem dúvida um pilar fulcral. Ambas foram incansáveis na sua dedicação a este trabalho, estiveram sempre prontas a esclarecer as minhas dúvidas e nunca me deixaram perder a força e ânimo. Foram muito atenciosas ao longo desta jornada e sempre me deram muita motivação e garra para fazer mais e melhor. O meu sincero obrigada por toda a ajuda.

Por último, gostaria de agradecer a todas as pessoas que responderam ao meu questionário. Sem elas, este estudo não seria possível.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O desempenho dos trabalhadores é um dos pontos mais importantes para o sucesso das organizações e a cultura organizacional, ao conferir identidade à organização, através das suas normas e valores, tem um papel importante na performance dos seus colaboradores. A cultura organizacional adocrática é uma das mais desejadas pelos trabalhadores devido ao seu dinamismo e foco na inovação e criatividade. Uma outra variável que tem vindo a ganhar destaque nas empresas é a inteligência emocional, pois capacita os trabalhadores de *skills* emocionais para fazer frente a problemas laborais, principalmente perante profissões que exigem contacto interpessoal. Por fim, o presentismo é um conceito mais recente e significa estar no trabalho quando não era suposto estar lá. Este conceito está fortemente relacionado com eficiência laboral e desempenho do trabalhador, sendo um aspeto a ter em atenção pelas organizações. Assim, o principal objetivo do presente estudo é investigar a relação entre a cultura organizacional adocrática, a inteligência emocional e o presentismo com o desempenho dos trabalhadores. Para além do referido, será ainda analisada a relação entre a cultura organizacional adocrática e o desempenho dos trabalhadores mediada pela inteligência emocional dado que se verificou que a inteligência emocional tem um papel significativo na mediação de diversas variáveis no campo das estratégias laborais e emoções, bem como no campo do desempenho do trabalhador.

Para a concretização do presente trabalho foi utilizada uma amostra constituída por 361 respostas válidas, de pessoas com mais de 18 anos idade a trabalhar em Portugal. Após o tratamento estatístico, nomeadamente os modelos de regressões linear, os resultados demonstram que existe uma relação positiva e significativa entre as variáveis cultura organizacional adocrática e inteligência emocional com o desempenho dos trabalhadores, ou seja, que estes dois fatores são cruciais para os trabalhadores aumentarem o seu desempenho. O mesmo se verificou na relação entre a cultura organizacional adocrática e o desempenho do trabalhador mediada pela inteligência emocional.

Palavras-chave: Desempenho dos trabalhadores, Cultura Organizacional Adocrática, Inteligência Emocional, Presentismo.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Employee's productivity is a key factor for the organization's success and organizational culture, which gives the company's identity through its norms and values, having an important role on employee's productivity. The most desired culture by workers is the adhocratic organizational culture due to the dynamism and focus on innovation and creativity. Another variable that has been gaining prominence is the emotional intelligence, as it enables workers with emotional skills to deal with work problems, especially when in jobs that require interpersonal contact. Finally, presenteeism, a more recent concept, means being at work when you are not supposed to be there. This concept is strongly related to work efficiency and employee performance, and so should be taken into account by organizations. Thus, the main aim of this study is to analyse the relationship between adhocratic organizational culture, emotional intelligence and presenteeism with the employee performance. In addition, it will be also studied the relationship between adhocratic organizational culture and the employee performance mediated by emotional intelligence, since emotional intelligence has a significant role mediating several variables both in the field of work strategies and emotions, and in the field of employee's performance.

To carry out this work, a sample of 361 valid responses, from people over 18 years old working in Portugal was used. After statistical analysis, namely through linear regression models, results show that there is a positive and significant relationship between adhocratic organizational culture and emotional intelligence with employee performance, suggesting that these two factors are crucial for workers to increase their performance. The same was seen in the relationship between the adhocratic organizational culture and the employee performance mediated by emotional intelligence.

Keywords: Employee performance, Adhocratic Organizational Culture, Emotional Intelligence, Presenteeism.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de Figuras	xii
Lista de tabelas	xiii
Lista de siglas e acrónimos.....	xiv
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	4
2.1. Cultura Organizacional	4
2.1.1. <i>Competing Values Framework</i>	5
2.2. Inteligência Emocional	7
2.3. Presentismo	11
2.4. Desempenho do trabalhador	13
3. Hipóteses de Investigação	15
3.1. Relação entre Cultura Organizacional Adocrática e o Desempenho dos trabalhadores	15
3.2. Relação entre Inteligência Emocional e o Desempenho dos trabalhadores	16
3.3. Relação entre Presentismo e o Desempenho dos trabalhadores	18
4. Método	19
4.1. Modelo de Investigação	19
4.2. Procedimentos de Recolha de Dados	19
4.3. Estrutura do Questionário	20
4.4. Operacionalização das Variáveis	20
4.4.1. Cultura Organizacional.....	20
4.4.2. Inteligência Emocional	21
4.4.3. Presentismo.....	21

4.4.4.	Desempenho dos Trabalhadores	21
4.5.	Caracterização da amostra	22
4.6.	Medidas de análise.....	23
5.	Análise e Discussão de Resultados	24
5.1.	Análise do Alfa de <i>Chronbach</i>	24
5.2.	Análise Univariada	24
5.3.	Análise Multivariada.....	26
6.	Conclusão	34
	Bibliografia.....	37
	Anexos.....	47
	Anexo I – Questionário	47

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes	6
Figura 2 - Modelo de Investigação	19
Figura 3 - Histograma de resíduos da hipótese 1.....	26
Figura 4 - Gráfico de resíduos da hipótese 1.	27
Figura 5 - Gráfico de dispersão da hipótese 1.	27
Figura 6 - Histograma de resíduos da hipótese 2.....	29
Figura 7 - Gráfico de resíduos da hipótese 2.	30
Figura 8 - Gráfico de dispersão da hipótese 2.	30
Figura 9 - Histograma de resíduos da hipótese 3.....	31
Figura 10 - Gráfico dos resíduos da hipótese 3.	32
Figura 11 - Gráfico de dispersão da hipótese 3.	32

Lista de tabelas

Tabela 1 - Frequências descritivas dos dados demográficos	22
Tabela 2 - Alfa de Chronbach	24
Tabela 3 - Médias, Desvios Padrão e Coeficientes de Correlação de Spearman	25
Tabela 4 - Regressão linear simples dos diversos tipos de cultura da hipótese 1.	28
Tabela 5 - R quadrado ajustado da hipótese 1.1	29
Tabela 6 - Regressão linear simples da hipótese 2.	31
Tabela 7 - Regressão linear simples da hipótese 3	32
Tabela 8 - Resumo das hipóteses.....	33

Lista de siglas e acrónimos

CO	Cultura Organizacional
COA	Cultura Organizacional Adocrática
DT	Desempenho do Trabalhador
IE	Inteligência Emocional
IS	Inteligência Social
MVC	Modelo dos Valores Contrastantes
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
P	Presentismo
QI	Quociente de Inteligência

1. Introdução

A cultura organizacional, ou seja, o conjunto de normas e valores pelos quais as organizações se regem (O'Donnell & Boyle, 2008), revela ter um papel importante no seu sucesso ou fracasso (Warrick & Mueller, 2015). A cultura de uma empresa é um aspecto crucial para a organização na medida em que pode influenciar a moral e qualidade de vida dos trabalhadores (Warrick & Mueller, 2015), bem como a sua produtividade laboral (Warrick, 2017). Apesar de existirem diversos tipos de cultura organizacional, a cultura adocrática, devido à sua vertente mais dinâmica, tendencialmente encoraja os trabalhadores para a competitividade e inovação, podendo levar a melhorias de performance (Wanjiku & Lumwagi, 2014).

Esta busca pelo aumento da produtividade laboral, bem como pelo bem estar dos seus trabalhadores, levou a que as organizações se focassem na inteligência emocional dos seus colaboradores, que tem por base de desenvolvimento o conceito de emoção (Mayer & Salovey, 1995). Entende-se por Inteligência Emocional (IE) a capacidade em trabalhar na auto motivação, no reconhecimento não só dos próprios sentimentos, mas também no dos outros e, por fim, na gestão das emoções pessoais e interrelacionais (Goleman et al., 2002). Este conceito baseia-se na autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais, sendo estas variáveis cada vez mais importantes para uma boa performance dos trabalhadores (Nelis et al., 2009). As pessoas que trabalham e desenvolvem a sua inteligência emocional tendencialmente têm um melhor desempenho verbal e social, principalmente se tiverem a *skill* do entendimento das emoções bem desenvolvida (Salovey et al., 2004). Estas pessoas normalmente têm também mentes mais abertas que facilitam a chegada a um entendimento (Salovey et al., 2004). Esta procura pelo lado emocional dos trabalhadores, principalmente quando a sua profissão leva a interações com clientes com comportamentos desafiadores, aproxima o trabalhador de um estado de *burnout* (Kozak et al., 2013) que conduz a comportamentos presentistas (Borritz et al., 2005).

O presentismo consiste em estar presente no local de trabalho quando não se deveria estar lá (Demerouti et al., 2009), ou devido ao número excessivo de horas extra (Yaphe, 2015), ou porque o trabalhador se encontra fisicamente presente no seu local de

trabalho, mas funcionalmente ausente (Aronsson & Gustafsson, 2005), como por exemplo quando está doente (Yaphe, 2015). À primeira vista, o presentismo pode parecer vantajoso para as empresas na medida em que evidencia um esforço e dedicação por parte dos trabalhadores em estarem presentes e cumprirem com os seus compromissos profissionais. Contudo, não é mais do que uma das formas mais silenciosas de diminuição de produtividade (Lu et al., 2013).

A par da preocupação em estabelecer um tipo de cultura organizacional adequada, com foco na inteligência emocional dos seus trabalhadores e na redução dos seus níveis de presentismo, o desempenho laboral do trabalhador tem sido também uma variável sobre a qual as organizações têm depositado mais tempo na sua compreensão e gestão, pois verificou-se que um bom desempenho individual do trabalhador se reflete numa boa performance da organização, sendo assim um bom indicador de sucesso (Armstrong, 2006). O desempenho do trabalhador pode ser entendido como os resultados que o colaborador apresenta e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais (Viswesvaran & Ones, 2000). Este conceito é multidimensional uma vez que considera diversos aspetos, nomeadamente o nível de desempenho das tarefas, o comportamento de cidadania organizacional e a existência de comportamentos contraproducentes (Viswesvaran & Ones, 2000). O desempenho do trabalhador é uma variável de extrema importância uma vez que se tem verificado que é fortemente influenciável por diversas dimensões e variáveis, nomeadamente pela cultura organizacional das empresas (Kuswati, 2020), pelo nível de inteligência emocional (Sambu, 2019) e pelo presentismo (Fernando et al., 2017).

Neste seguimento, o presente estudo visa compreender a relação que a cultura organizacional adocrática, a inteligência emocional e o presentismo podem ter no desempenho individual dos trabalhadores, bem como o efeito mediador da inteligência emocional na relação entre a cultura organizacional adocrática e o desempenho dos trabalhadores. Para tal foi elaborado um questionário a trabalhadores portugueses com idade superior a 18 anos, tendo sido recolhidas 361 respostas válidas. Posteriormente, os resultados obtidos foram tratados estatisticamente, através de modelos de regressão linear, de forma a obter conclusões sobre o impacto das variáveis indicadas no desempenho dos trabalhadores.

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis secções. Após esta introdução, onde foi feito um enquadramento do tema e foram apresentados os objetivos do trabalho, apresenta-se a secção dois com a revisão da literatura, nomeadamente da cultura organizacional, da inteligência emocional, do presentismo e do desempenho dos trabalhadores. Na secção três são expostas as hipóteses de investigação. Segue-se a explicação do método na secção quatro, sendo a análise e discussão de resultados evidenciados na secção seguinte. Por fim, na secção seis apresentam-se as conclusões, bem com as implicações para a gestão, limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura.

2. Revisão de literatura

2.1. Cultura Organizacional

O crescimento da competitividade e concorrência entre empresas salientou o importante papel que a cultura organizacional desempenha no sucesso ou fracasso das organizações (Warrick & Mueller, 2015). A cultura organizacional não é mais do que um conjunto de normas, valores, crenças e atitudes que afetam, direta ou indiretamente, o comportamento da organização (Aktaş et al., 2011; O'Donnell & Boyle, 2008). Esta pode influenciar a moral e a qualidade de vida dos trabalhadores (Warrick & Mueller, 2015) a sua produtividade, a capacidade da empresa para atrair, motivar e reter pessoas com talento (Warrick, 2017) e, conseqüentemente, de moldar comportamentos e a performance coletiva dos seus colaboradores (Joseph & Kibera, 2019). Uma cultura que é partilhada e vivida pela maioria dos membros da organização determina a forma como a empresa se relaciona com a envolvente interna e externa na procura de soluções direcionadas para o desempenho (Joseph & Kibera, 2019).

Tão importante como perceber o tipo de cultura organizacional presente numa empresa é saber identificar as mudanças que nela vão ocorrendo e conseguir desenvolver estratégias que permitam enfrentar as adversidades, tornando a organização mais competitiva (David, 2017). Assim, qualquer alteração na empresa deve ser acompanhada por uma análise da cultura organizacional e respetivo reajustamento (Vesga, 2013).

Para o desenvolvimento de uma cultura organizacional não é suficiente referir apenas a sua importância, mas é crucial também ter líderes e chefes alinhados com a estratégia da organização para que possam tomar decisões que vão ao encontro dos ideais da empresa (Warrick, 2017). Uma cultura de alta performance é alcançada com o alinhamento entre a cultura e os valores com as práticas de negócio, a clareza na missão e valores, a comunicação, a existência de um modelo bem estruturado e a ser seguido pelos líderes e, por fim, empenho de todos os membros da organização (Rosenthal & Masarech, 2003).

Existem inúmeros fatores que podem definir uma cultura e levá-la a alterações ao longo do tempo. Os fatores internos que podem definir a cultura são a estrutura

organizacional, os processos, o sistema, o orçamento, o estilo de liderança e as alterações nos membros das equipas de trabalho (Warrick, 2017). Os fatores externos estão relacionados com as recessões na economia, a legislação governamental, a aquisição por outra empresa, as catástrofes inesperadas, entre outros (Warrick, 2017).

Diversos modelos estudam a cultura organizacional, mas o Modelo dos Valores Contrastantes (MVC) é o mais utilizado e influente (Aktaş et al., 2011), pelo que é abordado de seguida.

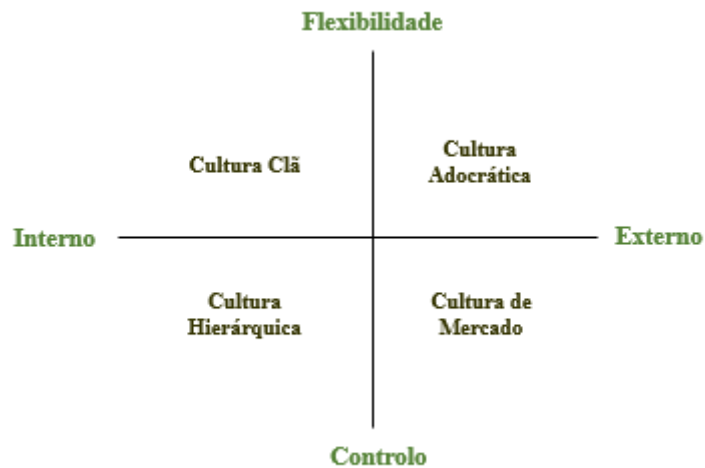
2.1.1. Competing Values Framework

O Modelo dos Valores Contrastantes (MVC), também designado por Modelo Quinn, foi apresentado por Robert Quinn e John Rohrbaugh em 1983, numa tentativa de compreensão da eficácia organizacional (Teor, 2019). Este modelo centra-se no estudo de duas grandes dimensões, verificando se a organização tem um foco na vertente interna ou externa e se procura flexibilidade e individualidade ou estabilidade e controlo (Aktaş et al., 2011). Estas duas grandes dimensões dão origem a quatro quadrantes onde cada uma representa um tipo de cultura organizacional diferente (Cameron & Quinn, 2006).

O MVC (Figura 1) inclui o eixo vertical, que espelha a comparação entre a dimensão flexibilidade, que promove o desenvolvimento de espírito de iniciativa e aposta na comunicação e gestão de mudança, e a dimensão controlo, que enfatiza a importância da hierarquização e do controlo das tarefas e projetos. No eixo horizontal da figura verifica-se uma comparação entre a envolvente interna e externa, sendo que a envolvente interna se direciona para o desenvolvimento dos recursos humanos e do desenvolvimento de um ambiente de trabalho estável, enquanto a envolvente externa se foca no desenvolvimento de atividades de crescimento e aquisição de recursos (Cameron, Kim & Quinn, 2006).

Ao se sobrepor as quatro orientações anteriormente exploradas (foco interno, foco externo, flexibilidade e controlo) obtém-se os quatro tipos de cultura apresentados por Cameron e Quinn, isto é, Cultura Clã, Cultura Adocrática, Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica. Esta divisão foi fundamentada no facto de diferentes ideais e valores culturais estarem associados a diferentes tipos de cultura e liderança (Cameron & Quinn, 2006).

Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes.



Fonte: Creativante (2015)

A Cultura Clã caracteriza-se pelo espírito de compromisso e lealdade dos colaboradores para com a entidade. A dedicação e empenho dos trabalhadores é correspondida pela empresa através de empregos fixos a longo prazo, permitindo que os colaboradores se sintam seguros. Neste tipo de cultura organizacional, os sêniores da organização recebem os novos membros como se fossem seus mentores. Assim, predomina o espírito de equipa e de entrega de todos os colaboradores de forma consensual e unânime. A Cultura Adocrática é um tipo de cultura organizacional mais criativa e dinâmica, com um forte estímulo para a inovação e mudança. Os colaboradores da entidade são encorajados para a competitividade, inovação e dinamismo, sendo o principal foco a envolvente externa. A Cultura de Mercado, por sua vez, caracteriza-se pelo cumprimento de metas financeiras direcionadas para o mercado onde a entidade atua, sendo o principal objetivo a rentabilidade. A relação existente entre o colaborador e a entidade é meramente contratual, existindo um controlo acentuado para o alcance dos objetivos estabelecidos que serão recompensados através de compensações salariais. Por fim, a Cultura Hierárquica é uma tipologia mais formal e estruturada, com foco na eficiência e estabilidade. As responsabilidades de cada trabalhador estão bem definidas e

toda a regulamentação está registrada em atas e manuais da empresa (Cameron & Quinn, 2006).

Em suma, torna-se importante identificar o tipo de cultura organizacional presente em cada empresa e identificar os pontos fracos da mesma por forma a que seja possível desenvolver uma estratégia ajustada que permita à organização enfrentar as adversidades e torna-se mais competitiva (David, 2017).

2.2. Inteligência Emocional

O conceito de IE tem como base de desenvolvimento o conceito de Inteligência Social (IS), que consiste na capacidade de compreender e gerir os outros, bem como as suas motivações e os seus comportamentos (Landy, 2005). Em 1983, Gardner reformulou a noção de inteligência através da obra *Teoria da Inteligência Múltipla*, onde o autor defende que a inteligência é pluralista e não deve ser vista de forma restrita. Assim, o autor apresentou as sete categorias de inteligência mostradas de seguida, que não estão necessariamente interligados entre si (Furnham, 2012).

- **Inteligência verbal-logística:** está muito presente nos poetas. Trata-se da capacidade de interpretar cada palavra com uma profundidade inigualável;
- **Inteligência logico-matemática:** está muito presente nos lógicos, nos matemáticos e nos cientistas, uma vez que se caracteriza por uma forte componente de raciocínio lógico.

Estas foram as duas primeiras categorias exploradas por Gardner e são as mais comumente aceites pela sociedade como inteligência. Se se aprofundar o pensamento nestes dois pontos verifica-se que o teste do Quociente de Inteligência (QI), por exemplo, não é mais que um teste de inteligência linguística e logico-matemática.

Continuando a enumeração das categorias de inteligência apresentadas por Gardner:

- **Inteligência musical-auditiva:** capacidade interpretativa e de composição de padrões musicais, muito presente em músicos, sendo Mozart o *ex-libris* deste tipo de inteligência;

- **Inteligência visual-espacial:** muito desenvolvida nos escultores, engenheiros e pintores. Este tipo de inteligência consiste na capacidade de compreender e representar o mundo visual com precisão;
- **Inteligência cinestésico-corporal:** consiste na capacidade de controlar todo ou parte do corpo. Os bailarinos, coreógrafos e atletas são alguns dos mais dotados deste tipo de inteligência;
- **Inteligência interpessoal:** resulta na apetência para compreender os outros, as suas motivações, a forma como trabalham e se auto aceitam. Os políticos, professores e representantes religiosos são alguns dos exemplos de pessoas que devem ser dotados deste tipo de inteligência;
- **Inteligência intrapessoal:** consiste no autoconhecimento e autoavaliação do ser humano, no reconhecimento dos seus sentimentos, crenças, medos, necessidades e capacidades para gerir momentos de tensão, nomeadamente elevados picos de stress e ansiedade. Este último tipo de inteligência apresentado é aquele que mais se aproxima daquilo a que chamamos hoje de inteligência emocional (Furnham, 2012).

Mais tarde, em 1997, Mayer e Salovey apresentaram um modelo que reformulou o conceito de IE e que é composto por quatro competências que se encontram interrelacionadas entre si: 1) a capacidade de perceber as próprias emoções e a dos outros; 2) a utilização de emoções para facilitar o raciocínio; 3) a capacidade de compreender as emoções; 4) a capacidade de gerir as próprias emoções e gerir as emoções dos outros (Salovey et al., 2004). Este modelo está organizado hierarquicamente na medida em que a perceção, avaliação e expressão das emoções se situa na base do modelo e a capacidade de as gerir se localiza no topo (Salovey et al., 2004).

O conceito emoção foi crucial para o desenvolvimento da definição de IE uma vez que é um elemento basilar para o desenvolvimento de operações mentais, juntamente com a motivação e a cognição (Mayer & Salovey, 1995). A cognição e a emoção propiciam o desenvolvimento de pensamentos mais ricos e inteligentes, permitem que o individuo pense nas suas emoções e nas dos outros com maior clareza e, por fim, capacitam as pessoas a nível emocional e social (Mayer & Salovey, 1995). Importa referir que a inteligência emocional trabalha com informação emocional, isto é, com o significado das emoções e com padrões emocionais (Salovey et al., 2004).

O conceito de IE foi redefinido em 2002 como sendo a capacidade em trabalhar na auto motivação, no reconhecimento, não só dos próprios sentimentos, mas também no dos outros e na gestão das emoções pessoais e interrelacionais. Este conceito baseia-se na autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais (Goleman, 2002).

A constante interrogação sobre se a inteligência emocional é uma habilidade ou uma característica inerente à pessoa deu origem a um modelo de IE que se decompõe em três aspetos: conhecimento, habilidades e características/peculiaridade (Nelis et al., 2009; Salovey et al., 2004). O conhecimento refere-se à complexidade e amplitude de conhecimento da emoção, ou seja, foca-se no que as pessoas sabem acerca de emoções e como lidam com estas em diversas situações. O ponto da habilidade refere-se à capacidade de aplicar o conhecimento emocional numa situação emocional implementando assim uma estratégia. Neste ponto a finalidade não é o que as pessoas sabem, mas sim o que as pessoas conseguem fazer. Por fim, o tópico das características/peculiaridade refere-se à propensão que cada indivíduo tem de se comportar de determinada forma quando confrontado com situações emocionais. Aqui o foco não é o que as pessoas sabem ou o que fazem, mas sim em que situações fazem. Um exemplo disso mesmo é quando as pessoas são capazes de se distrair de situações que as deixam zangadas e irritadas (Nelis et al., 2009).

As capacidades cognitivas não são o único fator a ter em consideração no que se refere a *skills* para a performance laboral uma vez que as capacidades emocionais ganham cada vez mais peso (Nelis et al., 2009). Atualmente diversos estudos têm verificado uma relação forte entre a inteligência emocional e o desempenho laboral dos colaboradores (Batool et al., 2017; Dhani et al., 2016; Dhani & Sharma, 2017; Kuswati, 2020; Mohamad & Jais, 2016; Puri & Mehta, 2020; Rezvani et al., 2018; Sambu, 2019) dado que pessoas com maiores níveis de IE apresentam uma maior satisfação a nível profissional, o que promove uma melhoria do seu desempenho individual (Tanasescu & Leon, 2019). A inteligência emocional consiste no acumular de comportamentos e habilidades que contribuem para a capacidade de reconhecer e gerir as próprias emoções e as dos outros, sendo assim uma excelente ferramenta de trabalho (Mattingly & Kraiger, 2019). Assim, pode-se afirmar que a inteligência emocional deve ser aprendida e treinada para que se possa tirar o maior partido desta ferramenta (Chong et al., 2020; Clarke, 2010; Mattingly

& Kraiger, 2019), pois conduz a melhorias significativas, especialmente na capacidade de identificar emoções e saber geri-las. Adicionalmente, o desenvolvimento destas *skills* é benéfico na medida em que as competências adquiridas permanecem a longo-termo e não a curto-termo (Nelis et al., 2009).

As pessoas que trabalham e desenvolvem a sua inteligência emocional tendencialmente têm um melhor desempenho verbal e social, principalmente se tiverem a *skill* do entendimento das emoções bem desenvolvida, e têm interações sociais muito mais ativas (Salovey et al., 2004). Tendencialmente, estas pessoas apresentam uma mente mais aberta que facilita à chegada a um entendimento (Salovey et al., 2004). Esta relação positiva entre a inteligência emocional e o desempenho laboral é mais notória em funções que envolvam elevados níveis de contacto interpessoal, nomeadamente comerciais (Nelis et al., 2009). A inteligência emocional pode também manifestar-se no trabalho através de cinco formas: 1) auto controlo, dado que os trabalhadores conseguem controlar os impulsos e auto regularem-se; 2) adaptabilidade, através da facilidade em lidar com as mudanças; 3) inovação, uma vez que estão confortáveis com novas ideias; 4) capacidade de entender os outros, pela comunicação; 5) tipo de liderança, já que inspiram e orientam os grupos de trabalho (Furnham, 2012).

A inteligência emocional também pode ser associada positivamente ao sucesso profissional devido a diversos aspetos essenciais (Furnham, 2012). O primeiro aspeto deve-se ao facto das pessoas com elevada IE conseguirem comunicar melhor as suas ideias e objetivos e, conseqüentemente, são indivíduos mais assertivos. O segundo aspeto deve-se ao facto da IE ser associada a capacidades de trabalho em grupo mais desenvolvidas, o que por si só é uma competência importante para o desempenho laboral. Em terceiro, os líderes com elevada IE conseguem criar um clima de trabalho onde predomina o apoio e o suporte, o que leva a um aumento do compromisso organizacional por parte dos seus subordinados. Adicionalmente, estes líderes têm boas capacidades em perceberem as suas próprias emoções e as dos outros, o que permite uma gestão mais adequada com a finalidade de compensar os pontos mais fracos da equipa. Estas pessoas com *skills* de IE desenvolvidas são também mais efetivas e eficientes, o que permite que lidem melhor com momentos de pressão e stress. Quando falamos de líderes, estes conseguem perceber o que os seus subordinados sentem e adaptam o seu estilo de gestão para mais inspirador e de suporte, para que a equipa se sinta apoiada, gerando assim

entusiasmo e otimismo, competências sociais e sensibilidade emocional no trabalho que são extremamente importantes (Furnham, 2012).

2.3. Presentismo

O termo Presentismo foi apresentado nos anos 90 por Whitmer (Yaphe, 2015) e significa estar presente no local de trabalho quando não se deveria estar lá (Demerouti et al., 2009). Tal pode manifestar-se de diversas formas como, por exemplo, trabalhar um número excessivo de horas extra (Yaphe, 2015), ou trabalhar por turnos (Garrow, 2016), pois em ambos os casos verifica-se uma redução de eficiência (Aronsson & Gustafsson, 2005).

As razões para o presentismo podem ser divididas em diversos grupos (Yaphe, 2015). Quando falamos dos trabalhadores com postos de trabalho mais conceituados e complexos, o presentismo reflete-se através de trabalho excessivo, uma vez que a existência de prémios de produtividade, elevado *status*, bem como os benefícios a nível de cuidados de saúde e educacionais fazem com que haja uma maior tendência para o trabalho excessivo. Por outro lado, as dificuldades na substituição de pessoal, pressão a nível de tempo e situação financeira débil dos trabalhadores são outras razões que levam a este fenómeno (Aronsson & Gustafsson, 2005). Se falarmos de empresas familiares de tamanho reduzido existe, tendencialmente, um espírito de compromisso e lealdade entre os colaboradores e a empresa, que obrigam o trabalhador a ir para o seu local de trabalho quando não deveria estar lá (Yaphe, 2015). Se por outro lado estivermos perante um segmento mais frágil da economia, nomeadamente os trabalhadores precários, o presentismo espelha-se quando estes comparecem no local de trabalho, mas estão doentes (Yaphe, 2015). Um outro reflexo do presentismo na sociedade feminina consiste no desenvolvimento do trabalho laboral durante todo o período gestacional. Muitas das mulheres grávidas trabalham mais dias do que o recomendado pelo seu médico devido ao receio de despedimento (Yaphe, 2015).

À primeira vista, o presentismo pode parecer vantajoso para as empresas na medida em que evidencia um esforço e dedicação por parte dos trabalhadores em estarem presentes e cumprirem com os seus compromissos profissionais. Contudo, não é mais do que uma das formas mais silenciosas de diminuição de produtividade (Lu et al., 2013).

As principais manifestações de presentismo decorrem de dores nas costas e pescoço, fadiga e ligeiros sintomas depressivos (Aronsson et al., 2000). Este problema pode ser um fio condutor para a síndrome de *burnout* uma vez que provoca uma redução do desempenho do trabalhador o que, conseqüentemente, leva a uma acumulação de trabalho, redução de energia para dar resposta aos prazos e, tudo isto, leva a uma espiral negativa de emoções que provocam uma pressão laboral muito elevada e stress extremo (Demerouti et al., 2009).

O presentismo tendencialmente desenvolve conseqüências muito nefastas, nomeadamente ao nível do relacionamento interpessoal, uma vez que promove o desenvolvimento de conflitos (Vieira et al., 2018). Para além disso, conduz a um agravamento de doenças crónicas que os trabalhadores possam já ter, devido ao não afastamento do trabalhador para tratamento médico (Vieira et al., 2018).

Este fenómeno pode ser contornado sem espelhar resultados tão nefastos no desempenho dos trabalhadores através do desenvolvimento de *skills* para gestão do stress e auto eficácia, uma vez que na sua génese há uma promoção do espírito de trabalho positivo e estratégico na resolução de problemas, levando a que o presentismo não seja tão impactante no desempenho laboral (Li et al., 2019). Para além do referido, o desenvolvimento do comprometimento com a organização faz com que o trabalhador se sinta no dever de manter os níveis de performance estipulados pela organização levando a que o presentismo tenha um impacto menor (Fiorini et al., 2020). A flexibilização do horário de trabalho, que permita ao trabalhador laborar quando se sente com maior capacidade, é também uma estratégia (Gustafsson & Marklund, 2011; Karanika-Murray & Biron, 2020). Assim, verifica-se que a relação entre o presentismo e a performance laboral deve ser estudado de forma dinâmica e ajustado às circunstâncias para que se consiga tirar o melhor partido desta (Baker-McCleary et al., 2010).

Apesar de existirem mecanismos que permitem que o presentismo possa ser ajustado e menos nefasto para o desempenho do indivíduo, diversos estudos indicam que este é mais gravoso que o absentismo (Aboagye et al., 2019; Fernando et al., 2017; Galvão et al., 2016; Gustafsson & Marklund, 2011), uma vez que, quando falamos de absentismo, existe uma notória ausência do trabalhador, ao passo que no presentismo o trabalhador está no seu local de trabalho, mas não tem capacidade física e/ou emocional para

desenvolver a sua função, criando a ilusão de que está a trabalhar eficientemente quando, na realidade, apenas está a marcar presença no seu local de trabalho.

2.4. Desempenho do trabalhador

O desempenho laboral do trabalhador é uma variável muito importante e sobre a qual as organizações têm depositado a sua atenção, pois tem-se verificado que um bom desempenho laboral se reflete numa boa performance da organização, sendo assim um bom indicador de sucesso das empresas (Armstrong, 2006; Koopmans et al., 2014). O desempenho laboral pode ser entendido como os resultados que o trabalhador apresenta e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais (Viswesvaran & Ones, 2000). Este conceito é multidimensional dado que considera diversos aspetos, nomeadamente o nível de desempenho das tarefas, o comportamento de cidadania organizacional e a existência de comportamentos contraproducentes (Viswesvaran & Ones, 2000). O desempenho do trabalhador espelha assim a sua dedicação em relação às suas tarefas laborais, espírito de compromisso e espírito de equipa (Oladimeji & Sowemimo, 2020).

O desempenho dos trabalhadores pode sofrer oscilações quando acompanhada por outras determinantes, nomeadamente a satisfação (Judge et al., 2001), o tipo de cultura organizacional (Kuswati, 2020; Shahzad, 2014), a inteligência emocional dos colaboradores (Puri & Mehta, 2020; Sambu, 2019) e o presentismo (Aboagye et al., 2019; Fernando et al., 2017). Assim, constata-se que o desempenho laboral de um indivíduo é uma variável qualitativa e quantitativa na medida em que varia consoante a análise feita pelo próprio trabalhador, pelos seus colegas ou até mesmo pelos seus superiores e, por isso, não deve ser medida diretamente, mas sim através da análise do impacto de diversas dimensões face ao desempenho apresentado (Askuna et al., 2021).

Deste modo, diversos estudos têm classificado o desempenho laboral individual segundo quatro dimensões (Askuna et al., 2021; Dåderman et al., 2020; Hashmi et al., 2019; Nadatien et al., 2019): 1) ao desempenho da tarefa, ou seja, na análise das tarefas principais que devem ser realizadas; 2) ao desempenho contextual, que expressa os comportamentos que suportam a organização numa vertente social e psicológica, no qual se pretende que o individuo trabalhe; 3) à performance adaptativa, isto é, a capacidade

de adaptação às mudanças que podem ocorrer no ambiente organizacional; 4) à dimensão do trabalho contraproducente, que inclui todo o tipo de trabalho que possa prejudicar a organização (Askuna et al., 2021).

A capacidade em desenvolver tarefas específicas do trabalho, a capacidade em desenvolver tarefas não específicas, a comunicação escrita e verbal, a capacidade de esforço, a autodisciplina, mediador nas tarefas em equipa, a capacidade de supervisão e liderança e, por fim, a capacidade de gestão são algumas das variáveis que têm impacto no desempenho individual do trabalhador (Askuna et al., 2021). Para além do referido também se verifica que a experiência, a promoção laboral, o feedback, o reconhecimento e as recompensas monetárias têm impacto no desempenho individual do trabalhador (Ameen & Baharom, 2019).

Em suma, verifica-se que a avaliação da performance individual do trabalhador é um processo complexo e que carece de contextualização para que se consigam retirar resultados mais viáveis e fidedignos (Hecht et al., 2020).

3. Hipóteses de Investigação

3.1. Relação entre Cultura Organizacional Adocrática e o Desempenho dos trabalhadores

Muitas empresas estão focadas no desenvolvimento dos mercados onde atuam e na sua evolução face à concorrência, esquecendo-se muitas vezes da importância que uma cultura organizacional bem estabelecida pode ter no seu crescimento (Wanjiku & Lumwagi, 2014). Evidências empíricas sugerem a existência de uma relação direta e positiva entre a cultura organizacional e a performance dos trabalhadores (Ojo, 2009; Shahzad, 2014; Uddin et al., 2012; Wanjiku & Lumwagi, 2014), havendo diversos fatores na base desta forte ligação.

Um dos aspetos mais importantes da cultura organizacional e um dos indicadores com maior impacto no desempenho do trabalhador são os valores organizacionais (Paschal & Nizam, 2016), ou seja, os valores que cada organização defende e que norteiam os trabalhadores (Fitzgerald & Desjardins, 2004). Quando estes são alcançáveis e estão alinhados com o que o colaborador acredita, desenvolve nele um espírito de pertença que, conseqüentemente, eleva a sua motivação e promove a melhoria da performance laboral (Paschal & Nizam, 2016). Uma cultura organizacional que prime pela orientação para as pessoas e espírito de equipa, tendencialmente obtém um aumento da eficiência e do desempenho, uma vez que existe uma grande dedicação da organização no desenvolvimento de uma relação de compromisso entre a empresa e o trabalhador (Kuswati, 2020; Suwaryo et al., 2016).

Dos quatro tipos de cultura organizacional apresentados por Quinn, diversos autores verificaram que as culturas que estimulam a inovação, criatividade e coesão entre colegas são as preferíveis, ou seja, cultura adocrática (Wanjiku & Lumwagi, 2014; Prajogo & McDermott, 2011). A cultura adocrática, por ser a cultura que apresenta maior dinamismo, promove um encorajamento dos trabalhadores para a competitividade e inovação, levando assim a um aumento da performance (Wanjiku & Lumwagi, 2014). De salientar que culturas excessivamente competitivas e com objetivos por departamento estimulam comportamentos de rivalidade que comprometem o desempenho dos

colaboradores, uma vez que cada departamento priorizará as suas metas, o que pode levar a perdas de tempo e do foco na sua missão (Uddin et al., 2012).

Compreender a relação entre Cultura Organizacional Adocrática (COA) e performance individual do trabalhador é crucial para identificar quais os problemas de performance laboral existentes e, conseqüentemente, desenvolver medidas para os resolver nomeadamente através de técnicas de gestão e liderança mais enquadradas e ajustadas ao necessário (Wambugu, 2014). Neste seguimento sugere-se a primeira hipótese em estudo que pretende analisar a relação entre a cultura organizacional adocrática e o desempenho dos trabalhadores.

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre a cultura organizacional adocrática e o desempenho dos trabalhadores.

Para além do referido, pretende-se também verificar se a inteligência emocional desempenha um papel mediador entre cultura organizacional adocrática e o desempenho dos trabalhadores, uma vez que esta cultura é caracterizada por ser criativa, dinâmica e inovadora e, dos estudos existentes, tem-se verificado que a IE é uma variável mediadora forte, pois tem um papel significativo na mediação de diversas variáveis no campo das estratégias laborais e emoções (Sliter et al., 2013) bem como no campo do desempenho do trabalhador, visto que oferece habilidades que explicam a forma como as pessoas gerem as suas emoções (Jordan et al., 2002). Surge então a seguinte hipótese:

Hipótese 1a: A inteligência emocional tem um efeito mediador entre a cultura organizacional adocrática e o desempenho dos trabalhadores

3.2. Relação entre Inteligência Emocional e o Desempenho dos trabalhadores

As organizações são constituídas por pessoas que interagem entre si levando a constantes manifestações de emoções. Para que estas interações sejam eficientes é crucial que os trabalhadores desenvolvam a sua capacidade de gerir as suas próprias emoções e as dos que os rodeiam, ou seja, devem trabalhar a sua inteligência emocional (Kumar, 2014). A inteligência emocional pode ser aprendida (Chong et al., 2020; Mohamad & Jais, 2016) e tal deve ser estimulado pelas organizações.

A inteligência emocional caracteriza-se por ser um conjunto de competências pessoais e sociais que desempenham um papel vital no direcionamento e controlo dos sentimentos (Narayan & Narashiman, 2012), uma vez que capacita as pessoas a controlar emoções como o stress e nervosismo, levando a uma execução correta das suas funções laborais (Chong et al., 2020; Latif et al., 2017). Conhecer as próprias emoções e ajustá-las ao quotidiano laboral de forma a que se mantenham os níveis de eficiência, ou até mesmo aumentá-los, requer uma elevada competência emocional, maturidade emocional e sensibilidade emocional uma vez que em ambiente laboral, o desempenho dos trabalhadores depende muitas vezes de trabalhos em equipa onde os seus constituintes podem ter ideias, opiniões e sugestões diferentes, sendo crucial saber utilizar eficazmente a inteligência emocional para proporcionar harmonia ao grupo (Kumar, 2014; Narayan & Narashiman, 2012).

Diversos estudos empíricos têm estudado a relação entre a inteligência emocional e o desempenho laboral segundo as quatro vertentes da IE, ou seja, a autoconsciência, autorregulação, gestão dos relacionamentos e consciência social verificando-se que todas elas têm um impacto direto e positivo no desempenho do trabalhador uma vez que o domínio das emoções, independentemente da dimensão, por si só já implica um desenvolvimento do intelecto emocional (Kumar, 2014; Mohamad & Jais, 2016; Narayan & Narashiman, 2012). Assim, verificando-se a constatação empírica de uma forte relação positiva entre a inteligência emocional e o desempenho dos trabalhadores (Batoool et al., 2017; Dhani et al., 2016; Dhani & Sharma, 2017; Mohamad & Jais, 2016; Puri & Mehta, 2020; Sambu, 2019), em muito devido ao importante papel dos chefes na identificação e estimulação de emoções positivas e espírito de pertença (Akhtar, 2017; Kumar, 2014; Narayan & Narashiman, 2012; Sambu, 2020), bem como devido ao desenvolvimento de capacidades intrínsecas de autoconsciência, autorregulação, gestão dos relacionamentos e consciência social (Kumar, 2014; Mohamad & Jais, 2016; Narayan & Narashiman, 2012) sugere-se a seguinte hipótese para estudo:

Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre a inteligência emocional e o desempenho dos trabalhadores.

3.3. Relação entre Presentismo e o Desempenho dos trabalhadores

Nos últimos anos, diversos investigadores têm centrado a sua atenção no presentismo e o seu impacto nos trabalhadores e no seu desempenho (Fernando et al., 2017; Fiorini et al., 2020; Galvão et al., 2016; Gustafsson & Marklund, 2011; Li et al., 2019). O presentismo evidencia-se como um fator para a redução da performance laboral, uma vez que promove a desmotivação para trabalhar (Garrido et al., 2017) e leva ao desenvolvimento de comportamentos depressivos (Aboagye et al., 2019). Enquanto que nas décadas passadas a grande preocupação se focava no absentismo, na atualidade tem-se verificado que o presentismo apresenta consequências mais nefastas e impactantes no desempenho do trabalhador (Aboagye et al., 2019; Fernando et al., 2017; Galvão et al., 2016; Gustafsson & Marklund, 2011).

Estudos existentes verificaram que o presentismo causa decréscimo da produtividade laboral do trabalhador (Aboagye et al., 2019; Fernando et al., 2017; Fiorini et al., 2020; Galvão et al., 2016; Gustafsson & Marklund, 2011; Li et al., 2019) provocado essencialmente por stress, mas também por fatores organizacionais nomeadamente a falta de suporte (Gustafsson & Marklund, 2011), pressão laboral (Galvão et al., 2016; Gustafsson & Marklund, 2011) e medo de represálias (Baker-McClearn et al., 2010). Neste seguimento, surge a terceira e última hipótese em estudo que pretende analisar a relação existente entre o presentismo e desempenho laboral.

Hipótese 3: Existe uma relação negativa entre o presentismo e o desempenho do trabalhador.

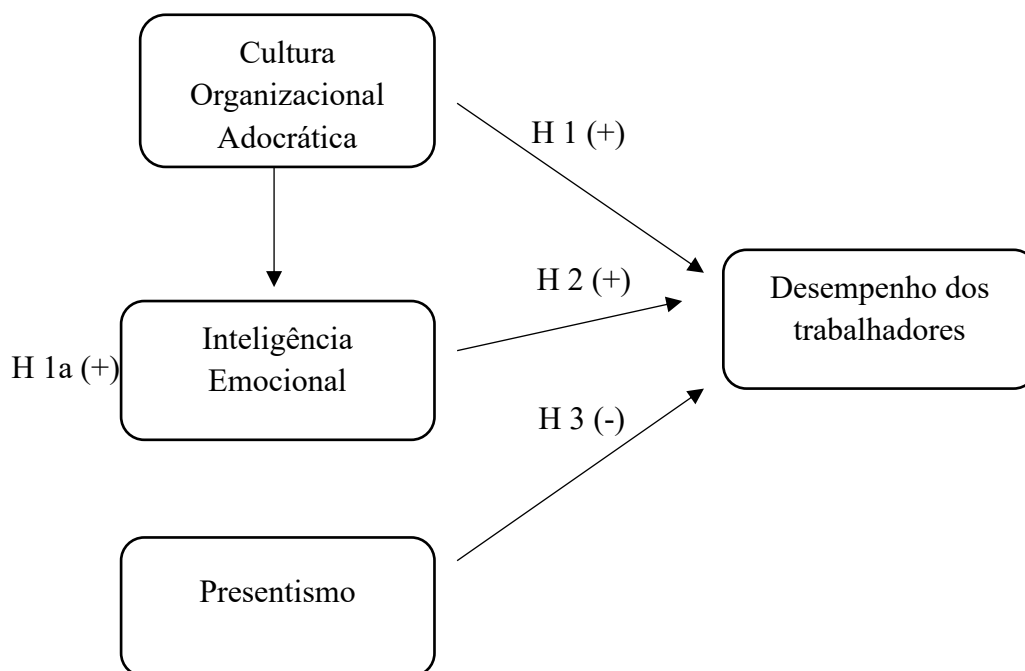
4. Método

O presente estudo pretende compreender e descrever a relação existente entre as variáveis cultura organizacional adocrática, inteligência emocional e presentismo e o desempenho dos trabalhadores. Assim, este capítulo inicia-se com a apresentação do modelo de investigação, seguido da metodologia utilizada, onde se pode verificar as medidas e instrumentos de recolha de dados utilizados, a estruturação do questionário e a operacionalização das variáveis em análise, concluindo com uma caracterização da amostra.

4.1. Modelo de Investigação

A figura 2 esquematiza o modelo de investigação desenhado, definido com base nas hipóteses apresentadas anteriormente.

Figura 2 - Modelo de Investigação.



4.2. Procedimentos de Recolha de Dados

Para iniciar a presente investigação foram recolhidos dados primários através de um questionário on-line via *internet*. No questionário, após o Consentimento Informado e Esclarecido, foram considerados três critérios para que as respostas se enquadrassem no

pretendido para este estudo: 1) aceitar participar no estudo, 2) ter mais de 18 anos de idade e 3) estar atualmente a laborar em Portugal. O questionário foi elaborado na plataforma online *Google Docs – Google Forms*. Foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, “bola de neve” e autosseleção. Este estudo é de natureza observacional e transversal uma vez que os dados foram recolhidos num único momento, sendo que a recolha dos inquiridos por questionário foi realizada entre os dias 02 de junho de 2021 e 05 de julho de 2021.

4.3. Estrutura do Questionário

O questionário encontra-se estruturado em três partes. A primeira parte refere-se ao Consentimento Informado e Esclarecido, onde se apresenta o estudo em questão, a investigadora e o objetivo e âmbito da realização do presente estudo. Neste ponto também se expõe o carácter voluntário da participação dos inquiridos e a confidencialidade e anonimato das respostas. A segunda parte contém questões sobre as variáveis em análise. A variável Cultura Organizacional tem 24 questões, a variável Inteligência Emocional tem 33 questões, a variável Presentismo tem 6 questões e a variável Desempenho dos Trabalhadores tem 8 questões. Por fim, a terceira parte inclui as questões relativas aos dados demográficos dos inquiridos.

O questionário foi sujeito a um pré-teste de 8 indivíduos, para avaliar e assegurar a clareza e pleno entendimento das questões tendo sido feitas pequenas correções.

4.4. Operacionalização das Variáveis

Para testar as hipóteses formuladas e apresentadas no estudo foram utilizadas escalas desenvolvidas e validadas por autores reconhecidos na comunidade científica. De seguida apresenta-se a operacionalização de cada variável.

4.4.1. Cultura Organizacional

No que confere à variável Cultura Organizacional foi utilizada a escala *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* desenvolvida por Cameron, Kim S. & Quinn (2006) e traduzida, adaptada e validada para contexto português por Cruz, Manuela e Ferreira (2015). A escala conta com 6 dimensões compostas por 4 itens cada uma, perfazendo um total de 24 itens. Assim, é pedido ao inquirido que indique o grau de

semelhança que cada item tem face à sua organização. Para tal foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”.

4.4.2. Inteligência Emocional

O estudo da variável Inteligência Emocional foi realizado através da escala de Inteligência Emocional de Schutte et al. (1998), traduzida e adaptada para português por Toledo Júnior et al. (2018) e validada para o contexto português por Satuf et al. (2020). Esta escala é composta por 33 itens, onde é pedido ao inquirido que reflita sobre as suas emoções e reações face a certas situações e indique o grau de concordância face a cada ponto. Para tal, foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos em que 1 representa “Discordo totalmente” e 5 significa “Concordo totalmente”.

4.4.3. Presentismo

No que diz respeito à variável Presentismo foi utilizada a escala proposta por Koopman et al. (2002) e traduzida e validada para contexto português por Isidoro et al. (2010). Esta escala é composta por 6 itens, onde é pedido ao inquirido que pense no seu último ano de trabalho e indique com que frequência agiu de acordo com algumas situações específicas relacionadas com o presentismo, seguindo uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, onde 1 significa “Nunca” e 5 refere “Muito frequentemente”.

4.4.4. Desempenho dos Trabalhadores

Para o Desempenho dos Trabalhadores foi utilizada uma escala de 8 itens proposta por Viswesvaran et al. (1996) e adaptada para o contexto português por Henriques et al. (2015). Neste estudo é pedido ao inquirido que indique o seu grau de concordância em relação a 8 dimensões, através de uma escala de *Likert* de 5 dimensões, em que 1 corresponde “Pior que os outros”; 2 refere “Como os outros”; 3 representa “Melhor que muitos outros”; 4 significa “Melhor que a maioria dos outros” e por fim 5 indica “O melhor nesta atividade”.

4.5. Caracterização da amostra

Durante o tempo em que o questionário esteve ativo foi obtido um total de 361 respostas válidas. No presente estudo utilizou-se o software estatístico IBM SPSS na sua versão 27 para fazer a análise dos dados.

A tabela 1 apresenta os dados demográficos dos inquiridos.

Tabela 1 - Frequências descritivas dos dados demográficos.

		Frequência	Porcentagem	N Total
Género	Feminino	256	70,9	361
	Masculino	103	28,5	
	Outro/Prefere não indicar	2	0,6	
Idade	18 – 25 anos	140	38,8	361
	26 – 35 anos	133	36,8	
	36 – 45 anos	44	12,3	
	46 – 55 anos	37	10,2	
	> 56 anos	7	1,9	
Habilitações académicas	Até 12º ano	88	24,4	361
	Doutoramento	13	3,6	
	Licenciatura	164	45,4	
	Mestrado	95	26,3	
	Outra não considerada anteriormente	1	0,3	
Setor	Privado	267	74	361
	Público	94	26	
Tempo de permanência na organização	< 1 ano	103	28,5	361
	Entre 1 a 5 anos	179	49,6	
	Entre 6 a 10 anos	20	5,6	
	> 10 anos	59	16,3	
Teletrabalho nos últimos 6 meses	Não	264	73,1	361
	Sim	97	26,9	

Quanto ao género, a maioria dos inquiridos é do sexo feminino (70,9%), sendo que apenas 28,5% é do sexo masculino e 0,6% é de outro ou preferiu não indicar. Relativamente à idade, a maioria dos inquiridos tem entre 18 e 25 anos (38,8%), logo seguido por inquiridos com 26 a 35 anos (36,8%), sendo que os inquiridos com idade superior a 56 anos apresentam a percentagem mais baixa (1,9%).

A grande maioria dos inquiridos apresenta o grau de licenciatura (45,4%), seguido pelo grau de mestrado (26,3%), destacando-se o doutoramento como o grau académico com menos referidos (3,6%). Do total dos inquiridos, 74% trabalham no setor privado e 26% no setor público.

No que confere às funções que os inquiridos desempenham, a grande maioria refere Contabilidade/ Finanças (14,4%), seguido de Indústria/ Produção e Saúde/ Medicina/ Enfermagem que apresentam igual peso de 9,1%. Em relação ao tempo de permanência na organização, 49,6% encontra-se na organização entre 1 a 5 anos, 28,5% há menos de 1 ano e 16,3% há mais de 10 anos. Por fim, apenas 26,9% dos inquiridos trabalharam em regime de teletrabalho nos últimos 6 meses.

4.6. Medidas de análise

No que confere ao estudo das hipóteses propostas, estas serão testadas através da análise do Alfa de Chronbach, da análise univariada, analisando as médias, desvios padrão e coeficientes de correlação de *Spearman*, e da análise multivariada, verificando os modelos de regressão linear, nomeadamente os valores de β , p e R^2 ajustado.

5. Análise e Discussão de Resultados

Este capítulo é dedicado à análise dos resultados e respetiva discussão do estudo empírico. Pretende-se verificar como as variáveis independentes (cultura organizacional adocrática, inteligência emocional e presentismo) se relacionam com a variável dependente (desempenho dos trabalhadores).

5.1. Análise do Alfa de *Chronbach*

Para verificar o nível de consistência das variáveis em estudo apurou-se o alfa de *Cronbach* para cada uma delas.

Tabela 2 - Alfa de Chronbach.

	Alfa de <i>Chronbach</i>
Cultura Organizacional Adocrática	0,911
Inteligência Emocional	0,904
Presentismo	0,787
Desempenho dos trabalhadores	0,975

Pela análise da tabela 2 podemos constatar que as variáveis cultura organizacional adocrática, inteligência emocional e desempenho dos trabalhadores apresentam uma consistência muito boa, com alfas de *Chronbach* superiores a 0,900. A variável presentismo apresenta uma consistência interna boa, tendo um alfa de *Cronbach* de 0,787.

5.2. Análise Univariada

Inicialmente analisaram-se as principais estatísticas descritivas das variáveis, nomeadamente média e desvio padrão e depois elaborou-se a matriz de correlações. Neste seguimento, foram criadas novas variáveis, onde os itens correspondentes a cada variável foram transformados em valores médios por item. A tabela 3 apresenta os valores obtidos nesta análise.

Tabela 3 - Médias, Desvios Padrão e Coeficientes de Correlação de Spearman.

	Média	Desvio Padrão	COA	IE	P	DT
COA	3,44	0,901	--			
IE	3,72	0,438	0,320***	--		
P	3,04	0,802	0,059	0,107**	--	
DT	3,56	0,888	0,140***	0,288***	0,011	--

** , *** A correlação é significativa no nível 5% e 1%, respetivamente.

COA: Cultura Organizacional Adocrática; DT: Desempenho dos trabalhadores; I: Inteligência Emocional; P: Presentismo

No que confere às médias, quanto mais próxima for de 5 significa que os inquiridos concordam totalmente com as afirmações, ao passo que se aproximar de 1 significa que os inquiridos discordam totalmente das afirmações. As médias indicadas na tabela 3 revelam que a perceção dos colaboradores em relação à variável COA é de 3,44 (média_{COA} = 3,44) e em relação a DT é 3,56 (média_{DT} = 3,56). No que confere à variável IE, a perceção dos colaboradores apresenta um valor um pouco mais alto (média_{IE} = 3,72) e em relação à variável P um valor um pouco menor (média_P = 3,04). Tais dados revelam que a maioria das respostas dos inquiridos em relação às variáveis COA e DT variou entre “sem opinião” e “concordo”, ao passo que em relação à variável P a grande maioria dos inquiridos não tem opinião. A variável IE foi a mais significativa evidenciando que a grande maioria dos inquiridos concordou com as afirmações apresentadas.

Quanto ao desvio padrão, a variável COA é aquela que apresenta maior desvio padrão (0,901), seguindo-se as variáveis DT e P que apresentam valores também elevados (0,888 e 0,802, respetivamente). Tal sugere que o conjunto de dados apresenta uma amostra heterogénea, ou seja, existem opiniões muito diferentes entre os inquiridos. A variável IE é aquela que apresenta um menor desvio-padrão (0,438) sugerindo opiniões similares entre os vários inquiridos.

Relativamente às correlações de *Spearman* verifica-se que todas as variáveis apresentam uma relação positiva e significativa, com exceção da relação entre o presentismo e a cultura organizacional adocrática e o presentismo e o desempenho dos trabalhadores. O impacto positivo da COA e da IE com o DT vai ao encontro do proposto

nas hipóteses 1 e 2, respetivamente, sugerindo que efetivamente existe uma relação positiva entre estas variáveis. As variáveis P e DT não estão significativamente relacionadas entre si, contrariamente ao expectável.

5.3. Análise Multivariada

O modelo de regressão linear simples só pode ser utilizado se alguns pressupostos forem cumpridos, nomeadamente a normalidade dos resíduos, a homocedasticidade e a não autocorrelação de resíduos. Assim, para se verificar a normalidade dos resíduos utilizou-se o histograma de resíduos e o gráfico dos resíduos e para a homocedasticidade dos resíduos analisou-se o gráfico de dispersão *Scatterplot*. Quanto ao pressuposto da autocorrelação de resíduos não foi verificado uma vez que os dados foram recolhidos num determinado momento e não de forma sequencial.

De seguida são apresentados os resultados por hipótese do estudo.

Hipótese 1: *Existe uma relação positiva entre a cultura organizacional adocrática e o desempenho dos trabalhadores.*

A análise começa com o cumprimento dos pressupostos para verificar se o modelo de regressão linear pode ser aplicado.

Figura 3 - Histograma de resíduos da hipótese 1.

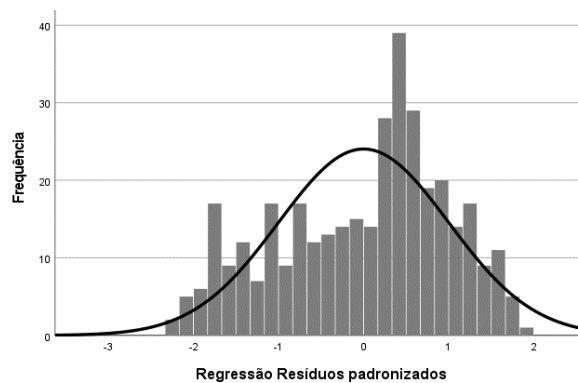
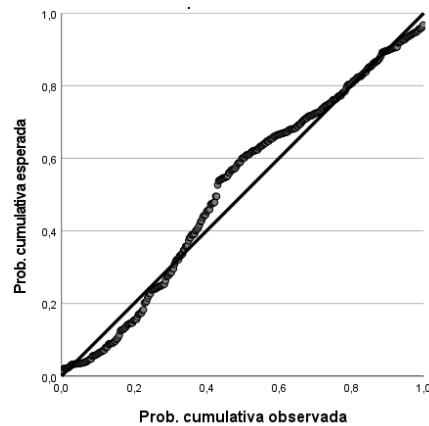
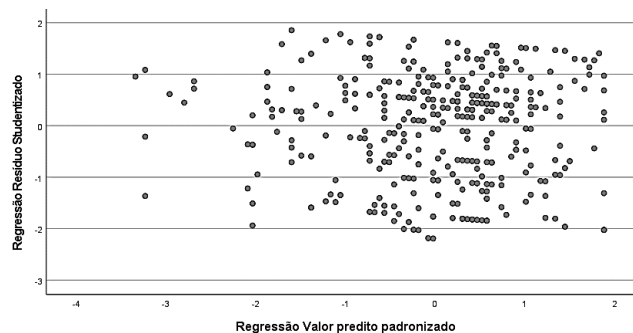


Figura 4 - Gráfico de resíduos da hipótese 1.



Relativamente ao pressuposto da normalidade dos resíduos, através do histograma de resíduos (figura 3) é possível verificar que as barras acompanham, no geral, a curva normal. Também na figura 4 se verifica que os pontos seguem a reta $y = x$. Deste modo podemos afirmar que existe uma distribuição normal dos resíduos.

Figura 5 - Gráfico de dispersão da hipótese 1.



Relativamente ao pressuposto da homocedasticidade pode-se verificar, através da observação da figura 5, que a variância de resíduos apresenta uma distribuição aleatória relativamente à linha $x=0$ e a amplitude dos resíduos mantém-se ao longo do eixo, concluindo-se que a condição é válida.

Abaixo apresenta-se o modelo de regressão linear simples para todos os tipos de cultura organizacional abordados. O objetivo desta análise é averiguar qual a cultura organizacional mais predominante na população em estudo. Para tal, agruparam-se todas as respostas que se referiam exclusivamente à Cultura Clã, à Cultura Adocrática, à Cultura

de Mercado e à Cultura Hierárquica, respetivamente, por forma a desagregar a variável CO em quatro sub-variáveis. Os resultados estão presentes na tabela 4.

Tabela 4 - Regressão linear simples dos diversos tipos de cultura da hipótese 1.

Variável Dependente	Variável Independente	β	R ²	<i>p</i>	R	R ² ajustado
Desempenho do trabalhador	Clã	0,130	0,016	0,015	0,128	0,014
	Adocrática	0,126	0,016	0,015	0,128	0,014
	Mercado	0,118	0,013	0,030	0,114	0,010
	Hierárquica	0,109	0,009	0,076	0,094	0,006

Através da tabela 4 pode-se verificar que a cultura hierárquica é a que apresenta um menor impacto na variância do desempenho do trabalhador uma vez que apresenta o menor valor R² ajustado, isto é, apenas 0,6% da variância do desempenho do trabalhador é explicada por esta cultura. A cultura de mercado apresenta um R² ajustado de 1%, o segundo R² ajustado mais baixo. Estes resultados sugerem que estes dois tipos de cultura são os que menos promovem o elevado desempenho do trabalhador, conforme defendido ao longo deste trabalho.

As culturas adocrática e clã são as que apresentam maior impacto no desempenho do trabalhador, com um R² ajustado de 1,4%. Este resultado suporta a hipótese 1, que sugere que a cultura adocrática é o tipo de cultura que mais promove o desempenho dos trabalhadores por ser mais dinâmica e inovadora (Wanjiku & Lumwagi, 2014). Apesar do referido, a cultura clã apresenta poder explicativo similar à cultura adocrática. Tal pode dever-se ao facto dos trabalhadores portugueses valorizarem empregos fixos e a longo prazo, levando a que exista um forte espírito de entrega e compromisso do trabalhador para com a empresa, espelhando-se no aumento do seu desempenho.

Hipótese 1a: *A inteligência emocional tem um efeito mediador entre a cultura organizacional adocrática e o desempenho dos trabalhadores*

Posteriormente procedeu-se ao estudo da relação COA e DT através da mediação de IE obtendo-se os dados apresentados na tabela 5.

Tabela 5 - R quadrado ajustado da hipótese 1ª.

		R ² ajustado
Variável Dependente	Desempenho do trabalhador	0,068
Variável Independente	Cultura Organizacional Adocrática	
Variável Moderadora	Inteligência Emocional	

É possível verificar que o R² ajustado é de 6,8% o que significa que o modelo é melhor quando ajustado utilizando a variável mediadora IE, ou seja, a relação entre COA e DT é mais forte quando mediada por IE, validando assim a hipótese em estudo. A IE é uma boa ferramenta para a obtenção de bons resultados ao nível do desempenho do trabalhador, porque oferece habilidades que explicam a maneira como as pessoas gerem as suas emoções, tendo assim um efeito maximizador quando medeia o tipo de cultura organizacional com maior impacto neste estudo e o desempenho do trabalhador.

Hipótese 2: *Existe uma relação positiva entre a inteligência emocional e o desempenho dos trabalhadores.*

A mesma análise é feita de seguida para a hipótese 2 do estudo.

Figura 6 - Histograma de resíduos da hipótese 2.

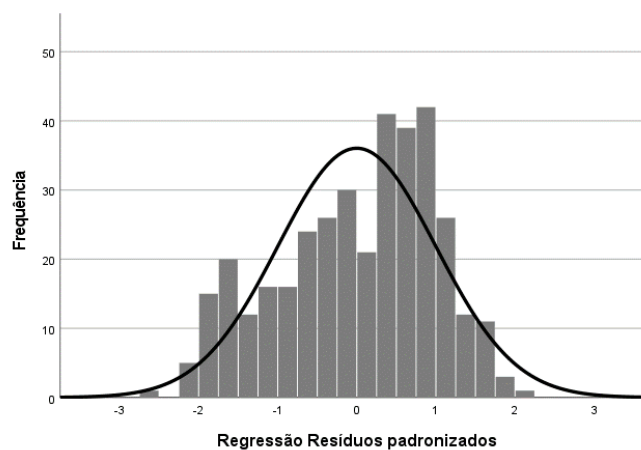
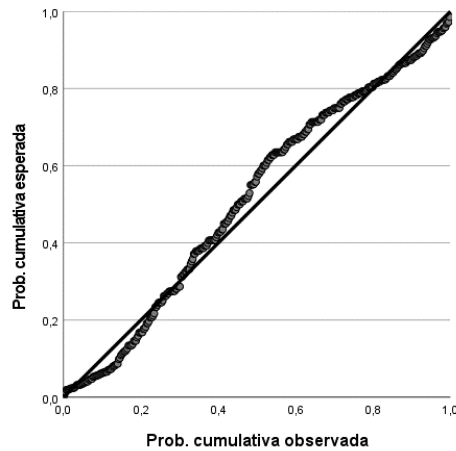
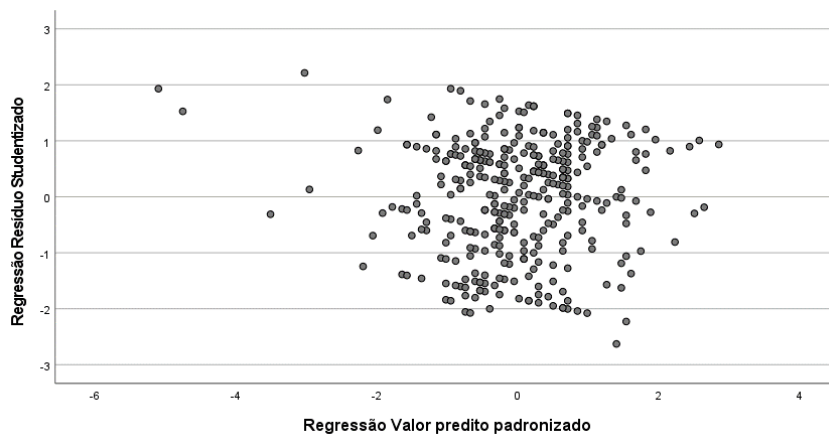


Figura 7 - Gráfico de resíduos da hipótese 2.



Relativamente ao pressuposto da normalidade dos resíduos, pelas figuras 6 e 7 confirma-se que existe uma distribuição normal dos resíduos.

Figura 8 - Gráfico de dispersão da hipótese 2.



O pressuposto da homocedasticidade é também validado dado que, pela figura 8, se observa que a variância de resíduos apresenta uma distribuição aleatória relativamente à linha $x=0$ e a amplitude dos resíduos mantém-se ao longo do eixo.

Na tabela 6 está presente a regressão linear simples entre o desempenho do trabalhador e a inteligência emocional.

Tabela 6 - Regressão linear simples da hipótese 2.

Variável Dependente	Variável Independente	β	R ² ajustado	p	R
Desempenho do trabalhador	Inteligência Emocional	0,518	0,065	0,000	0,255

Através da análise da tabela anterior pode-se constatar que a IE explica positiva e significativamente o desempenho do trabalhador, sendo o R² ajustado de 6,5%. A hipótese 2 é assim corroborada, ou seja, os trabalhadores que apresentam mais capacidades em reconhecer e gerir as suas próprias emoções e as dos outros, tendencialmente são mais produtivos, tal como sugerido por Mattingly & Kraiger (2019).

Hipótese 3: *Existe uma relação negativa entre o presentismo e o desempenho do trabalhador.*

Por fim, é feita a análise para a última hipótese do estudo.

Figura 9 - Histograma de resíduos da hipótese 3.

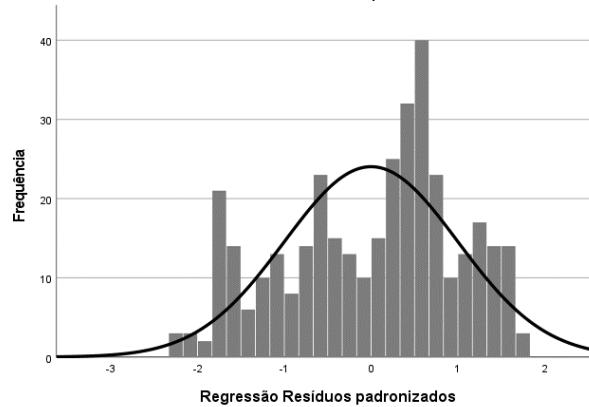
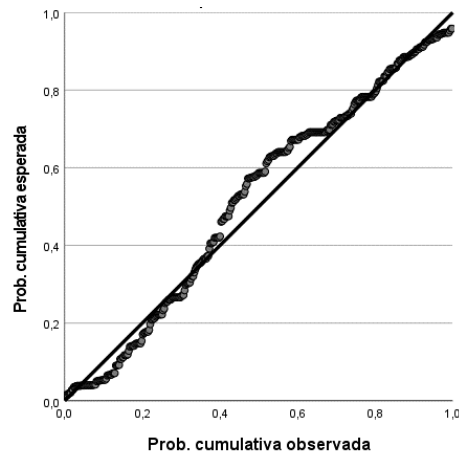
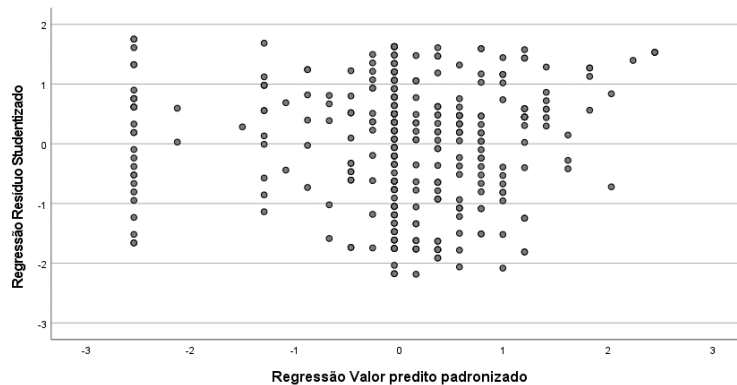


Figura 10 - Gráfico dos resíduos da hipótese 3.



Também nesta terceira hipótese, verificamos que existe distribuição normal dos resíduos pela análise das figuras 9 e 10.

Figura 11 - Gráfico de dispersão da hipótese 3.



Por observação da figura 11, verifica-se que a variância de resíduos apresenta uma distribuição aleatória relativamente à linha $x=0$ e a amplitude dos resíduos mantém-se ao longo do eixo, validando o pressuposto da homocedasticidade.

Tabela 7 - Regressão linear simples da hipótese 3.

Variável Dependente	Variável Independente	R ² ajustado
Desempenho do trabalhador	Presentismo	-0,001

No modelo de regressão linear simples apresentado na tabela 7, verifica-se que o presentismo não tem impacto significativo no desempenho do trabalhador, sendo o R²

ajustado negativo. Este resultado corrobora o resultado anteriormente encontrado na correlação de *Spearman*. Assim não é possível suportar a hipótese 3.

O quadro resumo das hipóteses e a validação das mesmas é apresentado na tabela 8.

Tabela 8 - Resumo das hipóteses.

Hipótese	Validação
<i>Hipótese 1</i>	Suportada
<i>Hipótese 1a</i>	Suportada
<i>Hipótese 2</i>	Suportada
<i>Hipótese 3</i>	Não Suportada

Apenas a hipótese 3 do estudo não foi confirmada. Verifica-se que, para a amostra em questão, a cultura adocrática e a inteligência emocional contribuem para o aumento do desempenho dos trabalhadores. Confirma-se que a relação entre as variáveis IE e DT é a mais forte de todo o estudo, explicando assim o motivo pelo qual a utilização desta variável como mediadora torna a relação COA e DT tão mais significativa.

6. Conclusão

O desempenho dos trabalhadores é uma variável importante para o crescimento e desenvolvimento das organizações e, nesse sentido, é um aspeto sobre o qual as empresas devem depositar a sua atenção. Assim, com base na revisão da literatura existente, este trabalho propõe um conjunto de variáveis que podem explicar o desempenho dos trabalhadores, nomeadamente a cultura organizacional adocrática, a inteligência emocional e o presentismo.

A primeira variável analisada é a cultura organizacional adocrática, por ser uma cultura mais dinâmica e focada na inovação, pelo que tende a promover um desempenho do trabalhador mais eficaz e eficiente, promovendo a satisfação e motivação no trabalho (Prajogo & McDermott, 2011). Os resultados, para além de validarem a teoria, evidenciaram que a cultura clã apresenta o mesmo impacto na variável DT que a cultura adocrática, introduzindo assim uma ideia nova uma vez que o defendido até então indicava que a cultura adocrática era maioritariamente o tipo de cultura que mais promovia o desempenho dos trabalhadores (Wanjiku & Lumwagi, 2014). Assim, numa organização onde predomine um estilo mais dinâmico e criativo ou até mesmo um espírito de compromisso e lealdade dos trabalhadores para com a entidade, espera-se que os resultados dos trabalhadores sejam melhores comparativamente aos outros estilos de cultura uma vez que este se sente motivado e comprometido com a empresa em dar o melhor de si (Kuswati, 2020; Suwaryo et al., 2016).

A relação entre cultura organizacional adocrática e o desempenho do trabalhador é significativamente mais forte quando mediada por IE. Este resultado pode dever-se ao facto da IE, por ser na sua génese a capacidade em gerir as suas emoções bem como a dos outros, levar a que a cultura organizacional adocrática se preocupe mais com as emoções e sentimentos dos seus colaboradores, provocando assim um aumento do seu desempenho. Tal espelha que o trabalhador necessita não só de dinamismo e inovação, mas também de uma forte ênfase nas emoções e na capacidade em geri-las para se tornar mais produtivo.

A análise da segunda variável: inteligência emocional, validou que as pessoas com *skills* de IE apresentam melhores desempenhos, uma vez que dispõem de maiores

capacidades em identificar as suas emoções e as dos outros e saberem geri-las, promovendo assim comportamentos laborais mais racionais, não se deixando levar pela desmotivação, mau entendimento com os colegas, entre outros. O desenvolvimento de *skills* que promovam a inteligência emocional são cruciais uma vez que cada vez mais os trabalhadores são obrigados a lidar com um misto de emoções, nomeadamente a ansiedade e o stress (Chong et al., 2020; Latif et al., 2017), levando muitas vezes a perdas de desempenho devido a não terem capacidade para geri-las. O saber estar com o outro e conseguir meter-se no papel do outro é também crucial uma vez que leva ao fortalecimento de relações e melhoria do espírito de equipa (Kumar, 2014; Narayan & Narashiman, 2012).

Por fim, em relação ao presentismo, a variável parece não causar impacto no desempenho dos trabalhadores, talvez pelo facto do presentismo ser uma realidade desconhecida pela maioria dos portugueses, levando a que não se consigam identificar as causas do mesmo.

Este estudo contribuiu para a revisão bibliográfica destas quatro temáticas dado que introduziu a ideia de que a cultura clã pode espelhar resultados tão positivos no desempenho dos trabalhadores como a cultura adocrática. Para além do referido, também se aferiu que o desenvolvimento de *skills* em IE é crucial para o aumento do desempenho dos trabalhadores e ainda mais notório se aplicado em culturas adocráticas.

Esta investigação apresenta ainda contribuições para a prática ao destacar que é fundamental o foco nos trabalhadores, sua motivação e valorização que lhes é dada. Através desta investigação foi possível entender que os trabalhadores que se encontram numa organização que promove o espírito de equipa, a união entre trabalhadores e até mesmo um forte enfoque no desenvolvimento e inovação leva a uma melhoria do seu desempenho. Mais do que o referido, o enfoque nas emoções dos trabalhadores e a capacidade em geri-las deve ser uma preocupação dos líderes e organizações uma vez que também se verificou que os funcionários com boas *skills* na gestão de emoções, como o stress e ansiedade, conseguem apresentar melhores resultados laborais. Assim, sugere-se que as organizações façam uma análise interna das políticas que estão a adotar, bem como uma análise sobre a valorização e enfoque que dão aos seus trabalhadores, para que

possam ajustar essas regras por forma a se tornarem empresas com melhores níveis de desempenho e mais competitivas.

O presente estudo cumpriu os objetivos a que se propôs. Porém, tal como todos os estudos, este apresenta algumas limitações. Primeiramente, neste estudo foi inquirida uma amostra por conveniência o que pode tornar a sua representatividade questionável e no que se refere à recolha de dados, um único momento temporal pode ser limitador. Apesar das limitações do estudo, estas também permitem deixar algumas ideias para investigações futuras. Tendo em consideração que o conceito de inteligência emocional está pouco estudado na população portuguesa e tendo em conta que as culturas organizacionais devem estar em constante mudança, futuros investigadores podem partir desta linha de investigação e fazer novos contrastes empíricos nomeadamente entre inteligência emocional e presentismo e verificar se os dados obtidos têm efeitos diretos no desempenho dos trabalhadores. Deste modo, sugere-se que o estudo seja replicado com outra amostra e para um período mais longo de forma a corroborar os resultados obtidos. Relativamente à variável presentismo, esta poderia ter sido estudada com maior profundidade e inclusive analisar a potencial existência de variáveis mediadoras que levassem a perceber qual a sua relação com o desempenho dos trabalhadores.

Bibliografia

- Aboagye, E., Björklund, C., Gustafsson, K., Hagberg, J., Aronsson, G., Marklund, S., Leineweber, C., & Bergström, G. (2019). Exhaustion and Impaired Work Performance in the Workplace: Associations with Presenteeism and Absenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(11), E438–E444. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001701>
- Akhtar. (2017). The Effect of Emotional Intelligence on Employee's Job Performance: the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Accounting & Marketing*, 06(03). <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000243>
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Ameen, A., & Baharom, M. N. (2019). The Assessment of Effect of Performance Appraisal Purposes on Employee Performance in Nigerian Civil Service. *e-Bangi*, 16(5), 1–18.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management - Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd ed.). Kogan Page Limited.
- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9), 958–966. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000177219.75677.17>
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502–509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>
- Askuna, V., Cizel, R., & Ajanovic, E. (2021). Comparative Analysis of Factors Affecting Employee Performance According to Job Performance Measurement Method: The

Case of Performing Artists. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 29–45.
<https://doi.org/10.21121/eab.874012>

Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J., & Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311–328. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00118.x>

Batool, S. S., Parveen, N., & Batool, S. A. (2017). Emotional Intelligence and Job Commitment: Meditational Role of Job Satisfaction and Job. *Pakistan Business Review, January*, 904–923.

Borritz, M., Bültmann, U., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2005). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: Findings from 3-year follow up of the PUMA study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(10), 1015–1025.
<https://doi.org/10.1097/01.jom.0000175155.50789.98>

Cameron, Kim S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture. Third Edition.*

Chong, S. C., Falahat, M., & Lee, Y. S. (2020). Emotional intelligence and job performance of academicians in Malaysia. *International Journal of Higher Education*, 19(1), 69–80. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p69>

Clarke, N. (2010). Developing Emotional Intelligence Abilities Through Team-Based Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 21(2).
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20036>

Cruz, S. G., Manuela, M., & Ferreira, F. (2015). Percepção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. *Revista de Enfermagem Referência, IV(5)*, 75–83.

Dåderman, A. M., Ingelgård, A., & Koopmans, L. (2020). Cross-cultural adaptation, from Dutch to Swedish language, of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 65(1), 97–109. <https://doi.org/10.3233/WOR-193062>

- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1), 50–68. <https://doi.org/10.1108/13620430910933574>
- Dhani, P., Sehrawat, A., & Sharma, T. (2016). *Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance: A Study in Indian Context*. December. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i1/103064>
- Dhani, P., & Sharma, T. (2017). Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study. *Procedia Computer Science*, 122, 180–185. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.358>
- Fernando, M., Caputi, P., & Ashbury, F. (2017). Impact on Employee Productivity from Presenteeism and Absenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(7), 691–696. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001060>
- Fiorini, L. A., Houdmont, J., & Griffiths, A. (2020). Nurses' perceived work performance and health during presenteeism: Cross-sectional associations with personal and organisational factors. *Journal of Nursing Management*, May, 1–9. <https://doi.org/10.1111/jonm.13065>
- Fitzgerald, G. A., & Desjardins, N. M. (2004). Organizational Values and Their Relation to Organizational Performance Outcomes. *Atlantic Journal of Communication*, 12(3), 121–145. https://doi.org/10.1207/s15456889ajc1203_1
- Furnham, A. (2012). *Emotional Intelligence*. October. <https://doi.org/10.5772/31079>
- Galvão, A., Cunha, M., Nunes, P., & Pinheiro, M. (2016). Management of presenteeism . The effects on productivity of a food processing company. *Proceedings of the International Congress on Interdisciplinarity in Social and Human Sciences, March 2018*, 179–191. https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/9888/1/Livro_Atás_CIEO_2016.pdf
- Garrido, G., Mendonça, A. V., Lopes, K., & Silveira, M. (2017). Presenteísmo: causas consequências de um mal subterrâneo. *Revista de Ciências de Administração*, 19,

54–67.

- Garrow, V. (2016). Presenteeism: A review of current thinking. Em *Institute for Employment Studies*. https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/507_0.pdf
- Goleman, D., Hartel, C., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. *Administration In Social Work*, 27(3), 107–114.
- Gustafsson, K., & Marklund, S. (2011). Consequences of sickness presence and sickness absence on health and work ability: A Swedish prospective cohort study. Em *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* (Vol. 24, Número 2, pp. 153–165). Versita. <https://doi.org/10.2478/s13382-011-0013-3>
- Hashmi, F., Ameen, K., & Soroya, S. (2019). Does postgraduate degree make any difference in job performance of information professionals? *Library Management*, 41(1), 14–27. <https://doi.org/10.1108/LM-07-2019-0042>
- Hecht, G., Hobson, J. L., & Wang, L. W. (2020). The effect of performance reporting frequency on employee performance. *Accounting Review*, 95(4), 199–218. <https://doi.org/10.2308/ACCR-52601>
- Henriques, P. L., Werbel, J., & Curado, C. (2015). Leader's Human Capital as an Alternative for Relational Leadership. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(5), 560–574.
- Isidoro, A., Universidade, F., & Lisboa, L. De. (2010). *Tradução e Validação para a Língua Portuguesa das escalas de Presentismo WLQ-8 e SPS-6*.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. J. (2002). Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity. Em *The Academy of Management Review* (Vol. 27, Número 3). <https://doi.org/10.2307/4134384>
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence

- From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Karanika-Murray, M., & Biron, C. (2020). The health-performance framework of presenteeism: Towards understanding an adaptive behaviour. *Human Relations*, 73(2), 242–261. <https://doi.org/10.1177/0018726719827081>
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14–20. <https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H., & Van Der Beek, A. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Kumar, R. (2014). Impact of Emotional Intelligence on Employees Performance: A Study of Employees Working in Himachal Pradesh University Shimla. Em *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2451027>
- Kuswati, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296–302. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.761>
- Landy, F. J. (2005). *Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence*. 424(January), 411–424.
- Latif, H., Majoka, M. I., & Khan, M. I. (2017). Emotional intelligence and job performance of high school female teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(2), 333–351.
- Li, Y., Zhang, J., Wang, S., & Guo, S. (2019). The effect of presenteeism on productivity

- loss in nurses: The mediation of health and the moderation of general self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 10(JULY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01745>
- Lu, L., Cooper, C. L., & Yen Lin, H. (2013). A cross-cultural examination of presenteeism and supervisory support. *Career Development International*, 18(5), 440–456. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2013-0031>
- Lydia Wairimu Wambugu. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - Kipevu Ii Power Plant). *European Journal of Business and Management Online*, 6(32), 2222–2839. http://repository.out.ac.tz/1024/1/DISSERTATION-Bahati_Keneth-Final.pdf
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197–208. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- Méndez, D. M. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 0(46), 11–47.
- Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 674–682. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00083-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00083-6)
- Nadatien, I., Handoyo, S., Pudjirahardjo, W. J., & Probowati, Y. (2019). The influence of organizational pride on the performance of lecturers in health at the Nahdlatul Ulama university in Surabaya. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 10(1), 538–542. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.00105.0>
- Narayan, R. P., & Narashiman, K. (2012). Emotional Intelligence and Work Performance: A Conceptual Study. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 62–68.

www.iosrjournals.org

- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M., & Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? *Personality and Individual Differences*, 47(1), 36–41. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.01.046>
- O'Donnell, O., & Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organisational Culture* (1st ed.). IPA.
- Ojo, O. (2009). Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388–397.
- Oladimeji, M., & Sowemimo, O. (2020). The Effect of Mentoring on Employee Job Performance in the Nigerian Service Sector. *Sciendo*, 1142.
- Paschal, A. O., & Nizam, D. I. (2016). Effects of Organisational Culture on Employees Performance: *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(1), 19–26. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2016.04/v4.iss1/19.26>
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(7), 712–735. <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>
- Puri, K., & Mehta, M. (2020). The relationship between emotional intelligence and job performance: a study of hospitals employees. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 1040–1044.
- Rezvani, A., Khosravi, P., & Ashkanasy, N. M. (2018). Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1034–1046. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.08.002>
- Rosenthal, J., & Masarech, M. A. (2003). High-performance cultures: How values can drive business results. *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), 3–18. <https://doi.org/10.1002/npr.10062>

- Salovey, P., Caruso, D., & Mayer, J. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, *15*(3), 197–215.
- Sambu, J. K. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance: A Case of an International School in Nairobi, Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development*, *8*(5). <https://doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i5/may19059>
- Sambu, J. K. (2020). *The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance : A Case of an The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance : A Case of an International School in Nairobi , Kenya*. <https://doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i5/MAY19059>
- Satuf, C., Monteiro, S., Esgalhado, G., Pereira, H., Afonso, R. M., Loureiro, M., & Barbosa, M. M. (2020). Perceived emotional intelligence assessment - The Portuguese validation of schutte's emotional intelligence scale (SEIS-P). *Avaliação Psicológica*, *19*(1), 18–28. <https://doi.org/10.15689/ap.2020.1901.16297.03>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, *25*(2), 167–177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, *24*(3), 219–227. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>
- Sliter, M., Chen, Y., Withrow, S., & Sliter, K. (2013). Older and (Emotionally) smarter? Emotional intelligence as a mediator in the relationship between age and emotional labor strategies in service employees. *Experimental Aging Research*, *39*(4), 466–479. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2013.808105>
- Suwaroyo, J., Daryanto, H. K. K., & Maulana, A. (2016). Organizational Culture Change and its Effect on Change Readiness through Organizational Commitment. *Bisnis & Birokrasi Journal*, *22*(1). <https://doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431>

- Teor, C. A. (2019). *Análisis cuantitativo del Modelo de Valores en Competencia en pequeñas instituciones educativas de nivel superior en el municipio mexiquense de Coacalco de Berriozábal Quantitative analysis of the Competing Values Framework in small educational institutio.* 97–112.
- Toledo Júnior, A., Duca, J. G. M., & Coury, M. I. F. (2018). Tradução e Adaptação Transcultural da Versão Brasileira do Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 42(4), 109–114. <https://doi.org/10.1590/1981-52712015v42n4rb20180102>
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossain, S. M. M. (2012). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p63>
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 89. <https://doi.org/10.21500/22563202.612>
- Vieira, M. L., Oliveira, E., Oliveira, N. V., Lisboa, M. T. L., Progianti, J. M., & Costa, C. (2018). Presenteísmo na enfermagem: repercussões para a saúde do trabalhador e a segurança do paciente. *Revista Enfermagem UERJ*, 26, 1–6. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=rzh&AN=136569027&site=ehost-live>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557–574. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.557>
- Wanjiku, N. A., & Lumwagi, N. (2014). Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 2250–3153. www.ijsrp.org

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

Warrick, D. D., & Mueller, J. (2015). *Learning from Real World Cases - Lessons in Changing Cultures*. Triaxis Ltd.

Yaphe, J. (2015). Presenteeism: why we work when we are sick. *Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar*, 31(4), 242–243. <https://doi.org/10.1002/ajim.22346.4>.

Anexos

Anexo I – Questionário

Relação entre Cultura Organizacional, Inteligência Emocional e Presentismo no Desempenho do trabalhador.

Chamo-me Jéssica Baptista Soares e sou aluna do Mestrado em Controlo de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Atualmente encontro-me a realizar a minha dissertação de mestrado, que pretende estudar a relação entre Cultura Organizacional, Inteligência Emocional, Presentismo e Desempenho dos trabalhadores portugueses, sob a orientação das Professoras Inês Lisboa e Tânia Marques. Para tal, iniciou-se a investigação através de revisão de literatura, seguida da recolha de dados através deste questionário, posteriormente seguir-se-á a análise estatística quantitativa dos mesmos, terminando com a descrição dos resultados obtidos e consequentes conclusões.

Neste seguimento, venho solicitar a sua colaboração sincera, voluntária e anónima na resposta ao questionário abaixo, sendo importante evidenciar que as respostas são totalmente anónimas e confidenciais, destinando-se exclusivamente para tratamento estatístico com fins científicos e académicos, não sendo disponibilizadas a terceiros nem sujeitas a custos ou investimentos de terceiros, não se antevendo assim riscos para quem participa. Estes dados serão conservados até ao término da presente dissertação e respetiva publicação científica. O processamento de dados será realizado pela aluna, orientadoras e co-autores, recorrendo a programas estatísticos cujo objetivo final é a análise estatística dos dados recolhidos, acreditando-se que os resultados obtidos serão benéficos para as organizações em Portugal. Para participar no presente estudo tem que aceitar participar, ter 18 ou mais anos de idade e estar atualmente a trabalhar em Portugal. A resposta a este questionário deverá demorar entre 5 a 10 minutos.

Agradeço imenso a sua participação neste estudo. Assim, caso decida participar, comece por responder às questões abaixo. Se, por alguma razão, desejar interromper a sua participação, basta sair desta ligação. Caso tenha alguma dúvida, questão ou queira conhecer os resultados deste estudo, pode contactar através do seguinte endereço de correio eletrónico 2190210@my.jpleiria.pt

Jéssica Baptista Soares

Aceita participar no presente estudo? *

Sim

Não

Tem 18 ou mais anos de idade? *

- Sim
 Não

Está atualmente a trabalhar em Portugal? *

- Sim
 Não

Grupo 1

De seguida são apresentadas várias descrições da sua organização. Assinale a opção que considerar que corresponde à sua resposta, de acordo com a semelhança que apresenta face à organização onde trabalha. *

A escala a considerar é a seguinte: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Sem opinião; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Estamos dispostos a partilhar os nossos problemas. A instituição é como uma família alargada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um grande dinamismo, e estamos dispostos a intervir e a correr riscos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Somos competitivos e trabalhamos por objetivos muito direcionados para os resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos formais orientam normalmente o que fazemos. A instituição é um local estruturado e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A liderança é orientada para o acompanhamento e criação de condições de apoio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A liderança é orientada para o empreendedorismo e inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A liderança é orientada para uma abordagem objetiva, competitiva e direcionada para resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A liderança é orientada para seguir um plano e para a eficiência coordenada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O estilo de gestão é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O estilo de gestão é caracterizado pela inovação, liberdade e originalidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O estilo de gestão é caracterizado pela competitividade, expectativas elevadas e alto nível de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O estilo de gestão é caracterizado pela segurança, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorizamos a lealdade e confiança mútua. O grau de compromisso para com a organização é elevado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privilegiamos a inovação, o desenvolvimento e o pioneirismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorizamos o desempenho e a consecução de objetivos. A competitividade e o sucesso são enfatizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza-se as regras e políticas formais. É importante que a organização avance de forma estável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É dada ênfase ao desenvolvimento e valorização pessoal. A confiança, a abertura e a participação são os valores que persistem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

É dada ênfase à aquisição de novos recursos e à criação de novos desafios. São reconhecidas as novas experiências e a procura de novas oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É dada ênfase à competitividade e ao desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É dada ênfase à permanência e estabilidade, sendo importante a eficácia, a eficiência e o controlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso é definido com base no desenvolvimento das pessoas, trabalho em equipa e empenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso é definido com base na diferença e na inovação, sendo a instituição líder em serviços inovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O sucesso é definido com base na antecipação à concorrência. A chave desse sucesso é a liderança competitiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso é definido com base na eficiência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo 2

Responda às afirmações presentes na tabela abaixo assinalando a opção que melhor representar as suas emoções e as reações associadas a essas emoções, de acordo com a seguinte escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Sem opinião; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente *

	1	2	3	4	5
Eu sei quando devo falar sobre os meus problemas pessoais com as outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando eu enfrento um problema, lembro-me das ocasiões em que enfrentei problemas semelhantes e consegui resolvê-los.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu espero sair-me bem na maioria das coisas que tento fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As pessoas acham fácil confiar em mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acho difícil entender as mensagens não verbais de outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alguns dos principais eventos da minha vida levaram-me a reavaliar o que é importante e o que não é importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando o meu humor muda, eu vejo novas possibilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emoções são uma das coisas que fazem a minha vida valer a pena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho a consciência das minhas emoções quando eu as sinto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu espero que coisas boas aconteçam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto de compartilhar as minhas emoções com as outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando eu experiencio uma emoção positiva, eu sei como fazê-la durar mais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu organizo eventos de que as outras pessoas gostam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu procuro atividades que me fazem feliz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho consciência das mensagens não verbais que transmito aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu apresento-me de maneira que cause boa impressão aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando estou de bom humor, acho fácil resolver problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao olhar para a expressão facial das pessoas, eu consigo reconhecer as emoções que elas estão a vivenciar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sei porque é que as minhas emoções mudam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando eu estou de bom humor, eu sou capaz de ter novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho controlo sobre as minhas emoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu reconheço facilmente as minhas emoções quando as vivencio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu motivo-me quando imagino os bons resultados nas tarefas que assumo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu elogio os outros quando fazem algo bem feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu identifico as mensagens não verbais que as outras pessoas enviam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando outra pessoa me fala sobre um evento importante na sua vida, eu sinto-me quase como se eu tivesse vivido aquilo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando eu sinto uma mudança nas minhas emoções, eu tenho a tendência de ter novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando eu enfrento um desafio, eu desisto porque acho que vou falhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sei o que as outras pessoas estão a sentir só de olhar para elas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ajudo as pessoas a sentirem-se melhor quando elas estão tristes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu uso o bom humor para me ajudar a continuar a enfrentar os obstáculos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu posso dizer como é que as pessoas se estão a sentir ao ouvir o tom de sua voz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É difícil para mim entender o porquê das pessoas se sentirem como elas se sentem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo 3

Presentismo consiste no facto das pessoas estarem presentes no seu local de trabalho mas não conseguem realizar as suas funções na plenitude devido a problemas de saúde, sejam eles físicos ou psicológicos. * Por problemas de saúde entende-se lombalgias, artrites, cefaleias, dores crónicas e problemas respiratórios, ansiedade e depressão, stress e défice de atenção. *

Relativamente ao seu nível de presentismo no último ano, responda às afirmações presentes na tabela abaixo assinalando a opção que considerar que corresponde à sua resposta, de acordo com a seguinte escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Sem opinião; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Devido ao meu problema de saúde*, as dificuldades que normalmente fazem parte do meu trabalho foram mais complicadas de gerir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apesar do meu problema de saúde* consegui terminar as tarefas de trabalho difíceis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu problema de saúde* inibiu-me de tirar prazer do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti-me desesperado na concretização de determinadas tarefas de trabalho, devido ao meu problema de saúde*.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No trabalho, consegui concentrar-me na concretização dos meus objetivos, apesar do meu problema de saúde* .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti-me com energia suficiente para completar todo o meu trabalho, apesar do meu problema de saúde*.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo 4

Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações que se apresentam abaixo, assinalando a opção que considerar que corresponde à sua resposta, de acordo com a seguinte escala: 1 – Pior que os outros; 2 – Como os outros; 3 – Melhor que muitos outros; 4 – Melhor que a maioria dos outros; 5 – O melhor nesta atividade. *

	1	2	3	4	5
Conhece o seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade do seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de iniciativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências interpessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Capacidade de planeamento e afetação de recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empenho para com a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação geral de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo 5

Género: *

- Feminino
- Masculino
- Outro/Prefere não indicar

Idade: *

- 18 – 25 anos
- 26 – 35 anos
- 36 – 45 anos
- 46 – 55 anos
- > 56 anos

Habilitações académicas: *

- Até 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Em que setor trabalha? *

- Público
- Privado

Se respondeu "Privado" na questão anterior, em que atividade trabalha?

- Advocacia
- Artes e Design
- Banca
- Comercial/Vendas
- Contabilidade/Finanças
- Desporto
- Educação/Formação
- Engenharia
- Indústria/Produção
- Informática
- Recursos Humanos
- Relações Públicas/Marketing
- Restauração
- Saúde/Medicina/Enfermagem
- Secretariado/Administração
- Seguros
- Outra: _____

Tempo de permanência na organização: *

- < 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- > 10 anos

Nos últimos 6 meses trabalhou a maioria do tempo em teletrabalho? *

Sim

Não

O questionário terminou.

Obrigada pela sua ajuda!