

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ESTUDO SOBRE OS INCENTIVOS E
A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
DOS TRABALHADORES
PORTUGUESES

João Emanuel dos Santos Fernandes Silva

Lisboa, março de 2025

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

ESTUDO SOBRE OS INCENTIVOS E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS TRABALHADORES PORTUGUESES

João Emanuel dos Santos Fernandes Silva

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Doutora Iryna Alves, Professora Adjunta da área departamental de Contabilidade e Auditoria.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutor José Moleiro Martins

Vogal _____ Doutora Maria Teresa Esteves

Vogal _____ Doutora Iryna Alves

Lisboa, março de 2025

Dedicatória

Dedico o presente trabalho acadêmico à minha mãe, pois sem o seu auxílio não iria conseguir conciliar a minha vida profissional e acadêmica. Às minhas avós, pois apesar de já não estarem presentes fisicamente na minha vida, penso nelas todos os dias e no orgulho que teriam em mim após ter o grau de mestre. Sem o vosso suporte, jamais teria conseguido superar este desafio.

Agradecimentos

A dissertação de mestrado implica um caminho árduo, pautado por múltiplas horas de trabalho e é fulcral agradecer a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para o sucesso da minha trajetória acadêmica.

Primeiramente, quero agradecer particularmente à minha mãe, à minha irmã e à minha tia, por compreenderem todo o tempo que eu estive menos presente na vida delas, em virtude dos meus compromissos acadêmicos e profissionais e por toda a energia e motivação que me transmitiram.

Agradeço à Professora Doutora Iryna Alves, pela orientação, entrega e disponibilidade sempre demonstrada, para que a elaboração desta investigação fosse hoje uma realidade.

Por fim, um bem-haja a todos os meus amigos, por estarem sempre disponíveis para me apoiar e lembrarem-me diariamente, que com esforço, dedicação e perseverança tudo é exequível.

Resumo

A presente dissertação visa estudar os Incentivos e a Inteligência Emocional dos trabalhadores portugueses. Para o efeito, foi concebido um modelo teórico que considera o papel que a Inteligência Emocional e os Incentivos podem ter no *Counterproductive Work Behavior* e no Desempenho Individual.

Para testar o modelo teórico proposto foram recolhidos dados através de um questionário, aplicado de modo online aos trabalhadores de diversas empresas localizadas em Portugal, tendo sido obtidas 99 respostas válidas. A análise foi elaborada com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 28 para Windows.

Os resultados revelam que existe uma relação positiva entre Inteligência Emocional e o Desempenho Individual. Por sua vez, também os Incentivos monetários estão positivamente associados ao Desempenho Individual.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Incentivos, *Counterproductive Work Behavior*, Desempenho Individual.

Abstract

This dissertation aims to study Incentives and Emotional Intelligence in Portuguese workers. To this end, a theoretical model was designed that considers the role that Emotional Intelligence and Incentives can play in Counterproductive Work Behaviour and Individual Performance.

In order to test the proposed theoretical model, data was collected through a questionnaire, applied online to employees of various companies located in Portugal, and 99 valid responses were obtained. The analysis was carried out using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 28 for Windows.

The results show that there is a positive relationship between Emotional Intelligence and Individual Performance. Monetary incentives are also positively associated with individual performance.

Key words: Emotional Intelligence, Incentives, Counterproductive Work Behavior, Individual Performance.

Índice

| | |
|--|------|
| Índice de Tabelas | viii |
| Índice de Figuras | ix |
| Lista de Abreviaturas | x |
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Revisão da Literatura | 3 |
| 2.1. Inteligência Emocional | 3 |
| 2.2. Incentivos | 5 |
| 2.3. <i>Counterproductive Work Behavior</i> | 8 |
| 2.4. Desempenho Individual | 9 |
| 3. Desenvolvimento de Hipóteses | 11 |
| 3.1. Relação entre Inteligência Emocional e <i>Counterproductive Work Behavior</i> | 11 |
| 3.2. Relação entre Inteligência Emocional e Desempenho Individual | 12 |
| 3.3. Relação entre Incentivos e <i>Counterproductive Work Behavior</i> | 13 |
| 3.4. Relação entre Incentivos e Desempenho Individual | 14 |
| 4. Metodologia | 16 |
| 4.1. Método e Recolha de Informação | 16 |
| 4.2. Variáveis | 22 |
| 4.3. Método de Análise | 33 |
| 5. Análise dos Resultados e Discussão | 35 |
| 5.1. Análise dos Resultados Preliminares | 35 |
| 5.2. Análise dos Resultados das Regressões | 38 |
| 5.3. Discussão dos Resultados | 40 |
| 6. Conclusão | 42 |
| Referências Bibliográficas | 44 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 4.1 - Média de Idades | 17 |
| Tabela 4.2 – Vínculo Contratual..... | 20 |
| Tabela 4.3 - Setor de Atividade Económica | 21 |
| Tabela 4.4 - Resumo das Variáveis e Escalas do Questionário..... | 22 |
| Tabela 5.1 - Matriz dos Pesos Fatoriais (IE) | 35 |
| Tabela 5.2 - Matriz de componentes rodada (INC)..... | 35 |
| Tabela 5.3 - Consistência Interna | 37 |
| Tabela 5.4 - Estatísticas Descritas | 37 |
| Tabela 5.5 - Correlações | 38 |
| Tabela 5.6 - Regressão Hierárquica (VD: CWB)..... | 39 |
| Tabela 5.7 - Regressão Hierárquica (VD: DESIND) | 40 |
| Tabela 5.8 - Resultados Esperado..... | 40 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 3.1 - Modelo Empírico com Variáveis de Controlo..... | 15 |
| Figura 4.1 – Género | 17 |
| Figura 4.2 - Nível de Escolaridade | 18 |
| Figura 4.3 - Área de Formação..... | 19 |
| Figura 4.4 - Departamento..... | 19 |
| Figura 4.5 - Localização da Entidade Empregadora..... | 21 |
| Figura 4.6 - Segurança no Trabalho | 23 |
| Figura 4.7 - Prémios Tangíveis | 24 |
| Figura 4.8 - Feedback do Superior Hierárquico | 24 |
| Figura 4.9 - Projetos/Tarefas mais Desafiantes | 25 |
| Figura 4.10 - Possibilidade de Promoção | 25 |
| Figura 4.11 - Reconhecimento Público | 26 |
| Figura 4.12 - Seguro vida, Seguros de Saúde ou Complementos de Reforma..... | 26 |
| Figura 4.13 - Respeito dos Colegas | 27 |
| Figura 4.14 - Carro, Computador, Telemóvel ou Estacionamento..... | 27 |
| Figura 4.15 - Feedback | 28 |
| Figura 4.16 - Reconhecimento por Parte do Superior Hierárquico | 29 |
| Figura 4.17 - Oportunidades de Formação e Desenvolvimento | 29 |
| Figura 4.18 - Projetos/Tarefas com Maior Responsabilidade | 29 |
| Figura 4.19 - Feedback dos Pares/Colegas..... | 30 |
| Figura 4.20 - Horário Flexível..... | 30 |
| Figura 4.21 - Participação no Processo de Tomada de Decisão..... | 31 |
| Figura 4.22 - Teletrabalho | 32 |
| Figura 4.23 - Maior Autonomia..... | 32 |

Lista de Abreviaturas

- CWB - *Counterproductive Work Behavior*
- DESIND - Desempenho Individual
- IE - Inteligência Emocional
- IMON - Incentivos Monetários
- INC - Incentivos
- INMON - Incentivos Não Monetários
- OEA - *Others' Emotion Appraisal*
- ROE - *Regulation of Emotion*
- SEA - *Self-emotion Appraisal*
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
- UOE - *Use of Emotion*

1. Introdução

A presente dissertação tem como finalidade estudar as relações entre a Inteligência Emocional (IE), os Incentivos - Monetários (IMON) e Não Monetários (INMON) – e os comportamentos relacionados com o trabalho, tais como *Counterproductive Work Behavior* (CWB) e o Desempenho Individual (DESIND).

O termo IE foi introduzido na literatura científica através de um artigo publicado em 1990 por Peter Salovey e John Mayer. Neste artigo, Salovey e Mayer (1990) demonstraram o resultado de diversas indagações acerca de inteligência e emoção e revelaram a existência de uma outra inteligência, uma inteligência social diferente da inteligência geral. Na última década, o conceito de IE tem atraído uma enorme atenção no âmbito da psicologia e da gestão de recursos humanos, com os seus pressupostos de base a serem aplicados nas mais diversas áreas (Dulewicz & Higgs, 2000). Contudo, pouca evidência existe sobre a IE (Wong e Law, 2002) e o seu efeito nos comportamentos relacionados com o trabalho (Jordan, Ashkanasy & Daus, 2008). Outro fator amplamente estudado na literatura que poderá afetar as atitudes e os comportamentos relacionados com o trabalho é a utilização dos incentivos (INC) na remuneração dos trabalhadores (e.g., Sittenthaler & Mohnen, 2020). Atualmente, os INC nas organizações modernas são compostos por duas categorias principais, especificamente os IMON e INMON (Armstrong & Murlis, 2005). Os IMON englobam os INC que têm valor monetário (fixo ou variável) e que são adicionados à remuneração base (Armstrong, 2010). Os INMON são INC intangíveis que estão orientados para aquelas que são as necessidades dos trabalhadores e se relacionam com aspetos do ambiente de trabalho, como por exemplo, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (Armstrong, 2010).

No que diz respeito às evidências do uso dos INC nas organizações - tanto IMON como INMON, embora os IMON tenham sido estudados por diferentes áreas (e.g., área da psicologia, economia e gestão), as pesquisas relativamente à utilização de INMON ainda são escassas (Eriksson & Villeval, 2012). Este facto reforça a importância da presente investigação, possibilitando aumentar o conhecimento sobre o tema proposto e suscitar a respetiva discussão e debate.

Para a prática empresarial, a exploração do papel da IE nos comportamentos dos trabalhadores, realizada neste trabalho, poderá ajudar a responder a vários desafios organizacionais, visto que IE poderá contribuir para a melhoria da cooperação entre os

trabalhadores, aumentar motivação, produtividade e, em última instância, os lucros da empresa (Johnson & Indvik, 1999). Para além disso, o estudo dos INC e o seu impacto nos comportamentos individuais no contexto de trabalho, permitirá aos responsáveis perceber os mecanismos que possibilitam manter os trabalhadores motivados, centrados nos objetivos organizacionais e a acreditar no sucesso da empresa (Hutchinson & Gul, 2004).

Desta forma, pretende-se que esta dissertação contribua para a literatura, fornecendo conhecimento relevante sobre a forma como a IE, IMON e INMON se relacionam com diferentes comportamentos relacionados com o trabalho, tais como CWB e o DESIND.

Para testar o modelo teórico desenvolvido, foram recolhidos dados através de um questionário, aplicado de modo online à população alvo. Este questionário foi distribuído aos trabalhadores de diversas empresas localizadas em Portugal e com diferentes níveis hierárquicos da estrutura organizacional. Foram obtidas 99 respostas válidas e os dados foram tratados com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 28 para Windows.

Os resultados permitem suportar a associação positiva entre a IE e o DESIND. Também foi identificada uma relação positiva entre os IMON e o DESIND.

A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos. No capítulo 2, é efetuada a revisão da literatura sobre os principais conceitos da presente dissertação - IE, INC (IMON e INMON), CWB e, por último, é feito um breve enquadramento teórico sobre o DESIND. No capítulo 3, são estabelecidas as relações entre a IE, IMON e INMON com as variáveis comportamentais relacionadas com o trabalho - CWB e DESIND. No capítulo 4, é revelado o método de recolha de informação, são apresentadas as variáveis em análise e as respetivas escalas. Também é apresentado o método de análise estatística e é feito um breve enquadramento teórico. No capítulo 5, é feita a análise dos resultados preliminares através da análise fatorial exploratória, do coeficiente de correlação de *Pearson* e do coeficiente de consistência interna *Alpha* de *Cronbach*, são apresentados os resultados das regressões lineares múltiplas e são discutidos os resultados obtidos, relacionando-os com as hipóteses concebidas no capítulo 3. Por fim, o capítulo 6 encerra esta dissertação, elencando as principais conclusões extraídas a partir dos resultados do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1. Inteligência Emocional

O conceito de IE tem despertado interesse de vários investigadores, com as suas dimensões a serem aplicadas a diversos contextos profissionais (e.g. medicina, gestão, engenharia, educação) e a serem utilizados pelas diversas áreas da Gestão de Recursos Humanos (Cherniss & Goleman, 2001).

O conceito de IE tem sido, inclusive, definido de diversas formas, desde as focadas numa inteligência tradicional que envolve emoções, até às mais difusas e alargadas, que a consideram um amplo conjunto de atributos, como a persistência, otimismo e sociabilidade (Mayer, 2006).

A literatura reconhece que a conceção inicial da IE foi proposta por Salovey e Mayer (1990), que definiram a IE como a habilidade de identificar as emoções, gerir emoções de modo a auxiliar o pensamento, compreender e regular as emoções de modo a promover o crescimento emocional e intelectual. Posteriormente, Bar-On (2006) conceptualizou IE como um conjunto interrelacionado de habilidades e competências que determinam a auto compreensão e formas de expressão individual, os modos como cada pessoa compreende e se relaciona com os outros e o modo como lida de forma bem-sucedida com as exigências, desafios e pressões do quotidiano. Por sua vez, Goleman (2012) define a IE como a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, motivar-se a si e gerir as emoções efetivamente em si e nos outros.

É imperativo clarificar que o modelo de Salovey e Mayer (1990) propõe uma IE com uma capacidade cognitiva, enquanto os modelos de Bar-On (2006) e de Goleman (2012) são conhecidos por agregarem a cognição com outras características de personalidade (Goleman, 2012).

Por um lado, o modelo de Salovey e Mayer (1990) engloba quatro dimensões:

- 1) a perceção das emoções com precisão - capacidade de entender e identificar emoções no próprio e nos outros;
- 2) o uso da emoção como facilitadora - tanto do pensamento como na resolução de problemas na vida. Esta dimensão caracteriza IE como a “capacidade de usar as emoções para focar a atenção e pensar de forma mais racional, lógica e criativa” (Brackett & Salovey, 2006, p.35);
- 3) a compreensão das emoções - a capacidade de compreender informações emocionais, as formas como as emoções combinam e evoluem e, por fim, a

análise de tais emoções, ou seja, a avaliação da forma como a pessoa formula e integra as emoções;

- 4) a gestão dessas mesmas emoções - é a capacidade de gerir o humor e as emoções no próprio e nos outros. O indivíduo com esta competência deve estar apto para controlar e classificar os sentimentos com exatidão, utilizar estratégias para melhorar os sentimentos e avaliar a eficácia dessas mesmas estratégias. No entanto, o indivíduo pode saber aconselhar e ajudar o outro na gestão das emoções, mas não significa que aplique esses conhecimentos a si próprio (Brackett & Salovey, 2006).

Das quatro competências do modelo defendido por Salovey e Mayer, a percepção, a compreensão e a gestão implicam o raciocínio sobre emoções, sendo que a emoção como facilitadora pressupõe a utilização das emoções para aumentar o raciocínio (Brackett & Salovey, 2006).

Por outro lado, o modelo de Bar-On (2006) foi desenvolvido sob influência dos estudos de Darwin, que se debruçava sobre os estudos da inteligência emocional e social contemplando as seguintes cinco competências:

1. a capacidade de reconhecer, compreender e expressar emoções e sentimentos;
2. a capacidade de compreender como os outros se sentem e se relacionam com eles;
3. a capacidade de gerir e controlar emoções;
4. a capacidade de gerir mudanças, adaptar e resolver problemas de caráter pessoal e interpessoal;
5. a capacidade de auto motivação e de gerar ações e reações positivas Bar-On (2006).

Este modelo de Bar-On (2006) visa clarificar i) que uma pessoa emocional e socialmente inteligente é aquela que possui as seguintes características: capacidade intrapessoal de compreender os seus pontos fortes e fracos, assim como estar ciente dos seus pensamentos e sentimentos; ii) a competência interpessoal das emoções, sentimentos e necessidades dos outros e o estabelecimento das relações de cooperação e reciprocidade; iii) a adaptabilidade para a resolução de problemas; iv) a gestão do stresse, pois possui estratégias para lidar, da forma mais realista possível, com as situações do momento tendo em vista a resolução dos problemas; v) o humor em geral com o poder de ter uma visão otimista para atingir a felicidade (Bar-On, 2006).

Ainda, o modelo de Goleman (2012) surge por influência do modelo de Salovey e Mayer (1990). No entanto, Goleman (2012), ao construir o seu modelo, definiu cinco competências emocionais e sociais básicas:

1. Autoconsciência - a capacidade de reconhecer o sentimento quando ele surge, sendo esta a base da IE. O reconhecimento das próprias emoções torna as pessoas mais seguras, do que sentem, quando têm decisões a tomar;
2. Autorregulação - que é a habilidade de conseguir lidar com os sentimentos, a capacidade do próprio se tranquilizar. Com esta capacidade, as pessoas recuperam mais facilmente de situações desfavoráveis que ocorrem na vida;
3. Motivação - que é a competência de mover as emoções para um objetivo. As pessoas conseguem ter maior desempenho em todas as áreas da sua vida, tornam-se mais produtivas;
4. Empatia - esta capacidade é criada pela autoconsciência, as pessoas empáticas são mais sensíveis ao que os outros necessitam e sentem;
5. Aptidões sociais - é a capacidade de gestão da emoção nos outros de forma a melhorar a relação interpessoal. Está presente na popularidade, liderança e eficiência interpessoal. Os indivíduos que têm esta capacidade bem desenvolvida conseguem grandes interações com os outros e são vistos como pessoas sociais (Goleman, 2012).

De acordo com Goleman (2012), o seu modelo de IE é o que mais se adequa às necessidades atuais da sociedade. Assim, ser uma pessoa emocionalmente inteligente é sinónimo de reconhecer os sentimentos, as reações e as atitudes. A IE permite que as emoções orientem atitudes racionais como saber ouvir, criticar e receber críticas sem que isso provoque atitudes emocionais conflituosas (Goleman, 2012).

2.2. Incentivos

De acordo com a literatura organizacional, os INC são encarados como uma forma indireta de compensação com vista a melhorar a qualidade do trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores (Milkovich, Newman & Milkovich, 2005). Similarmente, a literatura sobre os recursos humanos sugere que os INC são uma maneira útil de motivar, reter e atrair trabalhadores qualificados (McCaffrey, 1990).

Camara (2016) complementa as definições de INC acima apresentadas afirmando que os INC são componentes variáveis da remuneração, que pretendem gratificar elevados desempenhos, sendo concedidos quando os trabalhadores atingem os objetivos traçados previamente pela gestão de topo, estimulando comportamentos alinhados com esses objetivos e conseqüentemente, promove a retenção e motivação dos trabalhadores com

elevadas competências e capacidades. Gross e O'Malley (2007) defendem que os INC podem contemplar a oportunidade de evolução na carreira e o impacto que o ambiente de trabalho pode ter sobre o trabalhador.

Camara (2016) ainda sugere que, a nível motivacional, quando os INC são valorizados pelos trabalhadores, os INC têm um impacto significativo na forma como os trabalhadores desempenham as suas funções. Assim, o autor considera que, se as empresas conseguirem alinhar as recompensas valorizadas pelos trabalhadores com os comportamentos/attitudes que entendem como elementos indispensáveis para o sucesso de uma organização, terão um poderoso instrumento para elevar os níveis de motivação dos seus trabalhadores e, conseqüentemente, a produtividade da sua força de trabalho.

Na ótica de Chiavenato (2004), os INC têm três tipos de objetivos:

- 1) Económicos - quando funcionam como elemento de atração e retenção dos trabalhadores, visando reduzir a fadiga dos trabalhadores tanto física como psicológica, diminuir o absentismo e a rotatividade, melhorar a qualidade de vida e minimizar custos;
- 2) Individuais - quando o objetivo da organização passa por atender às necessidades dos seus trabalhadores, proporcionando-lhes uma vida pessoal e profissional mais tranquila e produtiva;
- 3) Sociais - quando a organização procura resolver carências de cariz social, por exemplo ao nível dos transportes, segurança e educação.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), os objetivos dos INC consistem em motivar comportamentos produtivos, controlar os custos de trabalho, satisfazer as necessidades dos trabalhadores e promover o sentimento de justiça dos mesmos. É de referir que os objetivos dos INC enunciados por estes autores sintetizam os objetivos dos INC defendidos por Chiavenato (2004) e acrescentam o conceito de justiça organizacional.

Na perspetiva de Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), um plano de INC utilizado pela empresa deve:

- i) garantir a equidade interna na organização;
- ii) permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa;
- iii) permitir a individualização dos salários, através da competência e do desempenho de cada trabalhador.

Os diversos tipos de INC oferecidos pelas empresas não se limitam a elementos monetários, mas podem englobar componentes não monetários (Brett, Cron, & Slocum, 1995).

Os IMON são um elemento fundamental nos sistemas de controlo de gestão, sendo utilizados para compensar o desempenho (Bonner, Hastie, Sprinkle & Young, 2000). Os IMON consistem na atribuição de uma recompensa monetária, nomeadamente: bónus em dinheiro, comissões, aumentos salariais ou quaisquer outros benefícios monetários em função do desempenho obtido (De Cenzo, Robbins & Stephen, 1996). De acordo com Lazear (2006), os IMON são INC financeiros utilizados pelos empregadores para motivar os trabalhadores a atingirem os seus objetivos.

Andersen e Afifi (2007) enumeram e explicam alguns exemplos mais comuns de IMON, nomeadamente:

- 1) Pagamentos por peça - são utilizados principalmente nos setores de produção, onde os trabalhadores recebem uma determinada quantia monetária por cada peça produzida. O pagamento por peça motiva os trabalhadores a trabalhar mais e a um ritmo mais rápido para produzir mais peças, visto que tem um INC monetário associado. No entanto, quando se utiliza este tipo de INC, e neste caso em específico, os supervisores de produção devem assegurar que a qualidade dos produtos não é comprometida;
- 2) Aumentos salariais - normalmente são concedidos aos trabalhadores que estão há mais tempo nas empresas;
- 3) Bónus - é destinado a trabalhadores que tenham alcançado um determinado volume de vendas ou atribuído a equipas que tenham concluído os seus projetos atempadamente ou tenham ultrapassado os objetivos previamente estabelecidos;
- 4) Partilha de lucros - consiste na partilha de lucros com os trabalhadores em função da sua posição hierárquica, do tempo de permanência e do seu contributo para a consecução dos objetivos globais estabelecidos;
- 5) Concursos - consiste na atribuição de um prémio extra ao trabalhador ou à equipa com o nível de produção mais elevado.

Os INMON constituem uma forma alternativa de motivar o trabalhador, em função do seu comportamento e das suas atitudes (Long & Shields, 2010).

Os estudos efetuados no âmbito do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos sugerem que são os INMON que efetivamente motivam os trabalhadores, tendo como finalidade estabelecer uma ligação com o comportamento desejado e o resultado que faz com que o trabalhador se sinta reconhecido (Whetten & Cameron, 2007).

Os INMON não implicam quaisquer pagamentos diretos ou benefícios para o trabalhador, estando associados, na maioria das vezes, com a realização psicológica e emocional (Assaf, 1999).

Lawler (1983) salienta que o princípio inerente aos INMON se prende com a necessidade das organizações se adequarem ao perfil dos trabalhadores que pretendem recompensar.

Long e Shields (2010) argumentam que os INMON englobam todas as recompensas de origem não monetária com o objetivo de reter os trabalhadores, premiá-los pelo seu desempenho e difundir boas práticas. As oportunidades de formação, a realização de viagens, uma menção na newsletter da empresa ou uma gestão mais flexível do tempo são alguns exemplos referidos pelos autores de práticas concretas de INMON.

Além dos exemplos de INMON mencionados acima, Farzin (2009) acrescenta os seguintes INMON: a oferta de creches para os filhos dos trabalhadores, a possibilidade de realização de teletrabalho, a participação nos processos de tomada de decisão das organizações e a promoção de eventos sociais que promovam a coesão social.

Na ótica de Baughman, Di Nardi e Holtz-Eakin (2003), os INMON são utilizados para compensar os salários baixos pagos aos trabalhadores. Também Dorantes e Mach (2003), numa análise longitudinal das práticas de compensação nos Estados Unidos da América, efetuada entre 1988 e 1998, constataram que os INMON são utilizados com a finalidade de complementar os salários mais baixos.

2.3. Counterproductive Work Behavior

O CWB - outro comportamento individual relacionado ao trabalho abordado no presente estudo - tornou-se popular, sendo uma área de grande preocupação entre os investigadores, gestores e o público em geral. CWB diz respeito a um conjunto de atividades voluntárias e realizadas de forma consciente por parte do indivíduo, com o objetivo de prejudicar a organização e os seus *stakeholders*, tais como clientes, colegas de trabalho e supervisores (Spector & Fox, 2005).

De acordo com Robinson e Bennett (1995), o CWB por parte do trabalhador, consiste num comportamento voluntário que desrespeita as normas de uma determinada organização, comprometendo o seu desempenho, dos seus membros ou até de ambos. Robinson e Bennett (1995) defendem que o CWB pode assumir duas dimensões, consoante a gravidade (muito ou pouco grave) e consoante o alvo do comportamento (interpessoal ou organizacional). Assim, estes autores classificam o CWB em quatro categorias: CWB

direcionado para a propriedade e CWB de natureza interpessoal (que se enquadram na dimensão muito grave), e o CWB direcionado para a produção e CWB de natureza política (que se enquadram na dimensão pouco grave). O CWB direcionado para a propriedade ocorre quando o trabalhador se sente desrespeitado, alvo de injustiças, não se sente reconhecido ou tem salários baixos. Envolve o ato de furtar, a sabotagem, os acidentes propositados e desvios financeiros. Este tipo de comportamento não está conforme as normas da organização, trazendo prejuízos muito graves (Everton, Jolton, & Mastrangelo, 2007). O CWB de natureza interpessoal prejudica os trabalhadores e envolve fatores de hostilidade, agressão verbal e/ou física, o assédio moral e sexual e a violência física. Estes comportamentos afetam os indivíduos e a reputação das organizações (Freire, 2008). O CWB direcionado para a produção diz respeito ao incumprimento deliberado das normas da organização, ocorrendo quando são violadas as normas de qualidade e/ou quantidade de produtos ou serviços. Embora tenham pouca gravidade, podem provocar prejuízos económicos à organização (Litzky, Eddleston, & Kidder, 2006). O CWB de natureza política refere-se a todos os atos desrespeitosos e desleais nas relações interpessoais, através de rumores e calúnias e de demonstração de favoritismo de superiores hierárquicos para com alguns trabalhadores (Robinson & Bennett, 1995).

2.4. Desempenho Individual

O DESIND tem sido uma temática bastante explorada pela psicologia organizacional, devido à sua importância para os recursos humanos, como por exemplo, no processo de seleção, no sentido de selecionar as pessoas mais indicadas para desempenhar uma determinada tarefa, assim como, para tomar as melhores decisões em diversos contextos, (Viswesvaran & Ones 2000).

Campbell (1990), um dos primeiros autores a estudar o conceito de DESIND e um dos mais citados na literatura científica sobre o tema, defende que o DESIND é um conjunto de comportamentos e ações individuais dos trabalhadores que são fundamentais para a prossecução dos objetivos de uma organização. Este é considerado um conceito multidimensional visto que se refere ao conjunto substantivo de componentes associadas que se distinguem pelas relações que estabelecem com outras variáveis (McCloy, Campbell & Cudeck, 1994), mas nem sempre foi visto desta forma.

Até início dos anos 1990, o DESIND era conceptualizado como construto unidimensional (Campbell, McCloy, Oppler & Sager 1993), assumindo-se que traduzia algo, cuja

existência não era questionada, não sendo necessário tecer mais considerações acerca dele enquanto critério.

Campbell (1990) propõe a existência de oito dimensões que influenciam o DESIND, nomeadamente: a proficiência em tarefas específicas e não específicas, a comunicação oral e escrita, a manifestação de esforço, a disciplina pessoal, a promoção do desempenho dos colegas, a supervisão, a administração e a gestão.

Mais tarde, Campbell *et al.* (1993) argumentam que o DESIND diz respeito à forma em que um trabalho é realizado corretamente, salientando que um bom DESIND reflete-se de forma positiva nas responsabilidades dos trabalhadores e nas respostas aos objetivos organizacionais.

Mais tarde, Viswesvaran (2012) desenvolveu este tópico, concebendo dez dimensões relacionadas com o DESIND no trabalho, definindo as mesmas como: conhecimento do trabalho, produtividade, competência em comunicação, qualidade do trabalho, liderança, esforço, competências administrativas, competências interpessoais, e recetividade de autoridade.

3. Desenvolvimento de Hipóteses

3.1. Relação entre Inteligência Emocional e *Counterproductive Work Behavior*

De acordo com os estudos acadêmicos realizados, verificou-se que a maioria dos trabalhadores já teve a experiência de comportamentos negativos, nomeadamente: a retenção de esforços, chegar atrasado ao trabalho, o absentismo, a utilização abusiva de atestados médicos, trabalhar lentamente e ocultação de recursos necessários (Giacalone & Greenberg, 1997).

Salovey e Mayer (1990) conceptualizam a IE como a competência de identificar e gerir emoções. Quando os trabalhadores não conseguem gerir as suas emoções, fracassam nas suas interações sociais (Lopes, Salovey, Côté & Beers, 2005). Esta experiência frustrante pode causar emoções negativas e resultar num CWB (Fox, Spector, & Miles, 2001).

Uma emoção positiva fomenta bons comportamentos e previne comportamentos negativos (Martin, Knopoff, & Beckham 1998). Spector e Fox (2002), na sua investigação, também apoiaram esta conclusão. Estes autores sugeriram que o CWB resulta de uma resposta emocional e tem como finalidade atacar a causa da situação ou lidar passivamente com a emoção.

Petrides, Frederickson e Furnham (2004) referem que as pessoas com níveis elevados de IE adotam menos comportamentos desviantes do que aquelas com baixa IE.

Segundo Mayer, Salovey e Caruso (2000) quando os níveis de IE dos trabalhadores são aperfeiçoados, o CWB relacionado com o desempenho das tarefas organizacionais reduz de forma significativa. Este estudo sugere, por conseguinte, que o elevado nível de IE dos trabalhadores pode reduzir o CWB e o inverso também se verifica, ou seja, os trabalhadores com baixos níveis de IE têm um nível elevado de CWB. Na ótica de Miao, Humphrey e Qian (2017), os trabalhadores com altos níveis de IE não adotam CWB.

Também Ghazo, Suifan e Alnuaimi (2019) analisaram empiricamente o impacto da IE no CWB, nos trabalhadores das diferentes universidades na Jordânia. Os resultados sugeriram uma relação negativa entre estas duas variáveis.

Por conseguinte e tendo em consideração as conclusões retiradas anteriormente, pode assumir-se a primeira hipótese:

H1: A IE está negativamente relacionada com o CWB.

3.2. Relação entre Inteligência Emocional e Desempenho Individual

De acordo com vários estudos acadêmicos, existe a evidência de que a IE pode afetar o DESIND dos trabalhadores (Gujral, Gupta & Aneja, 2012).

Por exemplo, Mayer e Salovey (1997), ao sugerir que as pessoas emocionalmente inteligentes seriam capazes de identificar os seus próprios estados emocionais e os dos outros, mostraram que estas pessoas seriam mais capazes de se integrarem em grupos, de cooperarem e de controlarem certas condutas, com vista ao sucesso organizacional, identificando-se assim o poder benéfico no contexto organizacional da IE.

Lam e Kirby (2002) confirmam esta ideia, encontrando uma relação positiva entre a IE e o desempenho dos estudantes universitários.

Também Higgs (2004), analisando a relação entre a IE e o desempenho dos trabalhadores de várias organizações de *call center* do Reino Unido, mostrou evidência de uma forte relação positiva entre a IE e o DESIND.

Mais tarde, Bar-On, Handley e Fund (2006) realizaram uma investigação aplicada aos recrutadores da força aérea dos Estados Unidos da América e concluíram que aqueles que alcançaram 100% das metas anuais propostas durante o recrutamento demonstraram índices de IE significativamente mais elevados do que aqueles que obtiveram menos de 80% do objetivo anual concretizado.

Na mesma altura, Côté e Miners (2006) propuseram um modelo em que a inteligência cognitiva modera a associação entre a IE e o desempenho no trabalho, demonstrando que os colaboradores com baixo coeficiente de inteligência têm um bom desempenho se forem emocionalmente inteligentes.

Ainda, Joseph e Newman (2010) analisaram empiricamente a relação existente entre a IE e o DESIND e confirmaram a relação positiva entre as duas variáveis, sugerindo que os trabalhadores com as competências de IE mais desenvolvidas, têm um desempenho mais eficiente e que a IE é um dos melhores preditores de DESIND.

Para além disso, o estudo de Greenidge, Devonish e Alleyne (2014) indica que a capacidade dos trabalhadores de gerir as suas emoções fomenta o seu DESIND, sugerindo uma relação positiva entre a IE e o DESIND.

Várias meta-análises geralmente favoráveis à IE sugerem que as pessoas com elevados níveis de IE têm um DESIND positivo, tanto ao nível profissional como em contextos não profissionais como por exemplo, no desporto e na educação (Joseph, Jin, Newman & O'Boyle, 2015; Joseph & Newman, 2010; Van Rooy & Viswesvaran, 2004).

Posto isto, formula-se a seguinte hipótese:

H2: A IE está positivamente relacionada com o DESIND.

3.3. Relação entre Incentivos e *Counterproductive Work Behavior*

Os INC assumem um papel de relevo nas organizações, motivando o esforço dos trabalhadores, atraindo e retendo aqueles que possuem as competências fundamentais para a produtividade e desempenho da organização. No entanto, alguns autores sugerem que os IMON e os INMON podem gerar respostas fisiológicas e sociais que fomentam uma vasta gama de CWB, como por exemplo, a falta de cooperação e comportamentos ilegais (Larkin & Pierce, 2015).

Para além disso, de acordo com Kohn (1993), os INC podem reduzir as possibilidades de cooperação, uma vez que todos os trabalhadores tentam adquirir vantagem individual, menosprezando o trabalho em equipa e assumindo o CWB, em forma de falta de cooperação.

Na ótica de Jensen (2001), os IMON também podem atuar como uma faca de dois gumes, incentivando a produtividade e simultaneamente ativando o CWB do mesmo trabalhador.

Larkin e Pierce (2015) sugerem que os trabalhadores que auferem IMON pelo seu desempenho, podem aumentar de forma fraudulenta o seu desempenho, como por exemplo, falsificar os dados de produtividade, constituindo um CWB.

Apesar das evidências referidas em cima, considerável e crescente número de estudos enfatiza menor CWB na presença dos incentivos devido à “lei do comportamento” básica em que incentivos maiores levarão a mais esforço e maior desempenho (Gneezy, Meier & Rey-Biel, 2011). Por exemplo, Manzoor, Muneer e Tufail (2017) concluíram que os trabalhadores que recebiam mais INC (tanto IMON como INMON) contribuíram com níveis mais baixos de CWB para as suas organizações. Ou seja, os autores concluíram que ambos os tipos de INC, sejam monetários ou não monetários, afetam negativamente o OCW.

Posto isto, formula-se o seguinte conjunto de hipóteses:

H3a: Os IMON recebidos pelos trabalhadores estão negativamente relacionados com o CWB.

H3b: Os INMON recebidos pelos trabalhadores estão negativamente relacionados com o CWB.

3.4. Relação entre Incentivos e Desempenho Individual

Os estudos académicos têm revelado os diferentes impactos da utilização de INC na satisfação e no DESIND dos trabalhadores (Sittenthaler & Mohnen, 2020).

Por um lado, a corrente económica defende que os IMON são a melhor opção de motivação face a qualquer outro tipo de INC proposto aos trabalhadores (Shaffer & Arkes, 2009). O estudo de Rynes, Gerhart e Minette (2004) está em consonância com esta ideia, sugerindo que quando se observa o comportamento das pessoas em contexto laboral, torna-se claro que a introdução de IMON constitui a estratégia mais eficaz para elevar o DESIND. Outros estudos sustentam a ideia, demonstrando que trabalhadores com IMON tendem a atingir melhor as metas e a obter um melhor DESIND do que os trabalhadores que recebem INMON (Jeffrey, 2009; Sittenthaler & Mohnen, 2020).

Por outro lado, outros estudos revelam que o dinheiro não é o único incentivo utilizado nas organizações (Cassar & Meier, 2018). Segundo Abdullah e Wan (2013), os INMON podem motivar e potenciar os trabalhadores para uma melhor performance. Na mesma linha de pensamento, estudando o impacto do INMON em forma de promoção profissional no setor bancário, Liu, Cao e Zhao (2015) demonstraram que a promoção está positivamente relacionada com o DESIND.

Independentemente da intensidade do efeito de cada tipo de INC, Luthans (2000) defende que quer os IMON, quer os INMON influenciam positivamente o DESIND.

O estudo mais recente de Qomariah, Nyoman e Martini (2022) confirma esta ideia evidenciando a relação positiva entre os INC e o DESIND.

Desta forma, deduz-se o seguinte conjunto de hipóteses:

H4a: Os IMON recebidos pelos trabalhadores estão positivamente relacionados com o DESIND.

H4b: Os INMON recebidos pelos trabalhadores estão positivamente relacionados com o DESIND.

Com base na literatura apresentada, propõe-se o modelo teórico da Figura 3.1, que irá ser testado no capítulo seguinte.

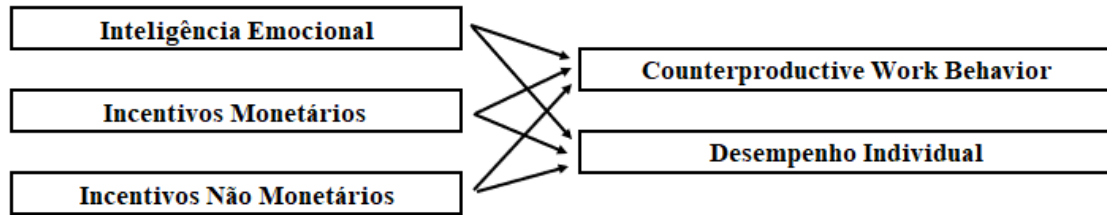


Figura 3.1 - Modelo Empírico com Variáveis de Controle

Fonte: Elaboração própria

4. Metodologia

4.1. Método e Recolha de Informação

Os dados utilizados neste estudo foram obtidos através de um questionário online realizado ao longo de nove meses, entre 2022 e 2023. O questionário foi dirigido aos trabalhadores de diversas empresas localizadas em Portugal, para fins de um projeto de investigação sobre a IE e os INC, por um lado, e sobre o CWB e o DESIND, por outro lado. A recolha de dados através de questionários é particularmente útil para obter a informação da perceção dos inquiridos sobre o objeto de estudo (Speklé & Widener, 2018). A implementação do questionário via online torna o processo de preenchimento e análise mais simples e rápido (Thietart, 2001). Com a finalidade de assegurar uma melhor qualidade das respostas, o presente questionário teve um carácter anónimo.

Através da plataforma *Google Forms*, criou-se um questionário constituído por duas partes. A primeira parte englobou questões caracterizadoras da amostra (género, idade, departamento, atividade económica da empresa, número de trabalhadores da entidade empregadora, área de formação, nível de escolaridade, experiência profissional e vínculo contratual). Na segunda parte, inquiriram-se os respondentes sobre as práticas, atitudes e comportamentos no trabalho.

A distribuição do questionário foi efetuada através de um link enviado por e-mail ou por *WhatsApp* ao público-alvo (i.e., aos trabalhadores de diversas empresas localizadas em Portugal).¹ O questionário continha uma introdução que apresentava a identificação do mestrando (autor deste estudo), informava do objetivo principal deste estudo, referia que não existiam respostas certas ou erradas, foi explicado que ao preencher o formulário, estava a manifestar o consentimento informado e era pedido ao respondente que ele/ela fosse o/a mais honesto/a possível nas suas respostas. Por fim, foi apresentado um contacto para esclarecimento de qualquer dúvida que pudesse surgir e foi feita uma referência ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

Durante o questionário, foi apresentada a opção “Não sabe, Não responde” (NS / NR), (exceto na primeira parte do questionário, por se tratar de questões demográficas). Assim, o/a respondente tinha sempre uma opção caso não soubesse ou não quisesse responder à questão. Na primeira parte do questionário, todas as questões eram de carácter obrigatório,

¹ Previamente, o questionário foi submetido a um pré-teste, que consistiu no envio do mesmo aos trabalhadores de algumas empresas localizadas em Portugal que não fizeram parte da amostra utilizada para o estudo.

exceto as questões que tinham a possibilidade de escolha “outro”. Já na segunda parte do questionário, todas as questões eram de carácter obrigatório.²

A amostra é constituída por um total de 99 respostas de inquiridos. De acordo com a Tabela 4.1, a média de idades é de 35,2 anos, variando entre um mínimo de 18 e um máximo de 63 anos.

Tabela 4.1 - Média de Idades

| | N | % |
|-------|------|------|
| Idade | 35,2 | 13,3 |

Fonte: Elaboração própria

Conforme representado na Figura 4.1, 63 % da amostra era do género feminino, perfazendo um total de 62 mulheres e 37 % da amostra era do género masculina constituindo um total de 37 homens.

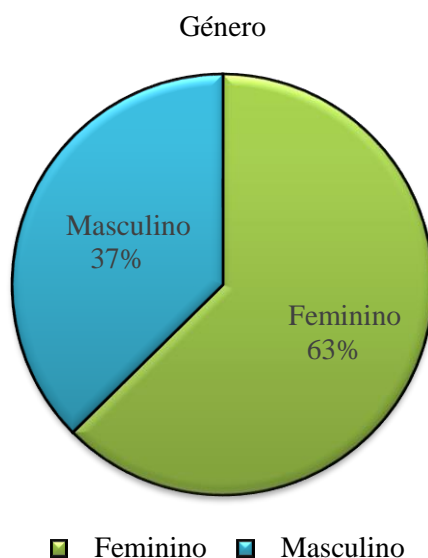


Figura 4.1 – Género

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à escolaridade dos inquiridos e como se pode observar na Figura 4.2, 58% dos inquiridos têm como nível de escolaridade a licenciatura, 21% dos inquiridos têm

² O questionário pode ser solicitado ao autor, através de e-mail.

outro nível de habilitações académicas, 17 % dos inquiridos possuem mestrado e 4% dos inquiridos detêm o doutoramento.

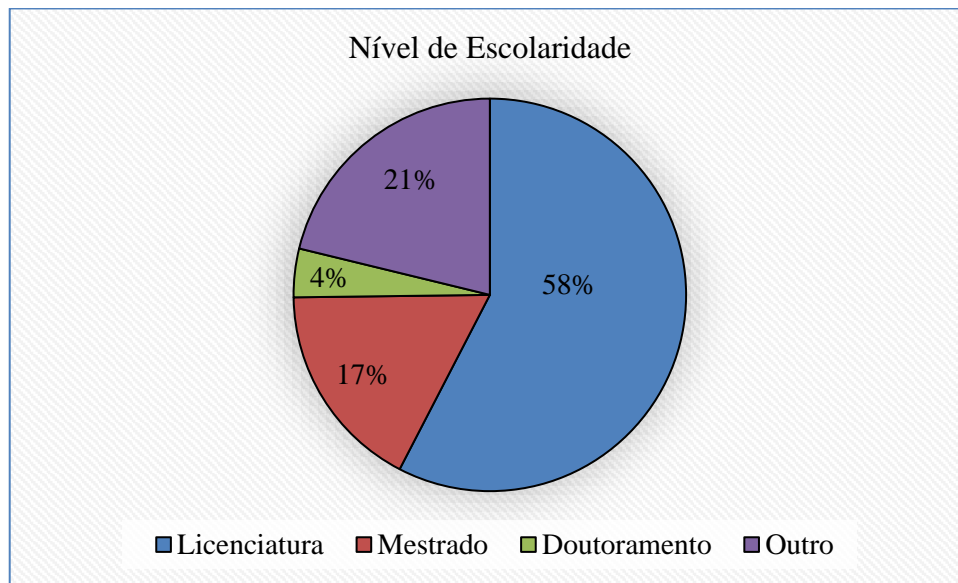


Figura 4.2 - Nível de Escolaridade

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à área de formação dos inquiridos e como se pode observar na Figura 4.3, 40% dos respondentes têm como formação base, outras áreas que não estavam presentes no questionário, 14% dos inquiridos possuem formação em gestão, 11% dos inquiridos têm formação em contabilidade, 9% dos inquiridos possuem formação em gestão de recursos humanos, 6% dos respondentes têm formação em direito, 5% dos inquiridos possuem respetivamente formação em informática, economia e finanças, 3% dos respondentes têm formação em marketing e por fim, 1% dos inquiridos tem formação em auditoria.

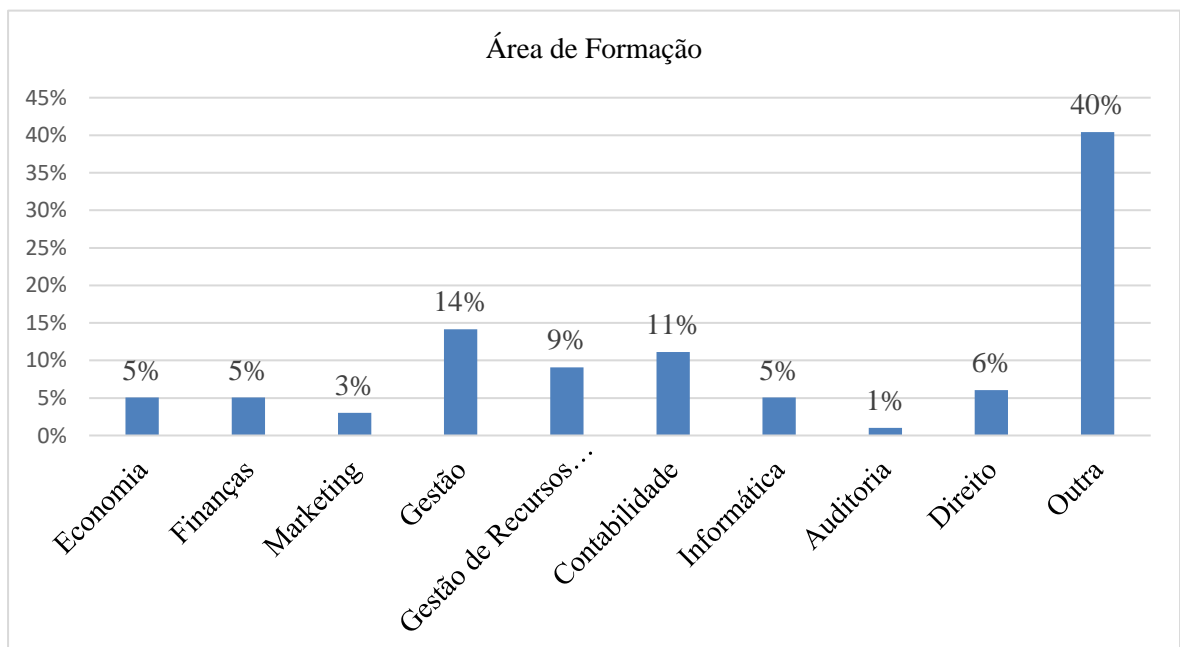


Figura 4.3 – Área de Formação

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos resultados obtidos e como se pode observar na Figura 4.4, no que concerne ao departamento no qual os inquiridos desempenham as suas funções, 32,3 % dos inquiridos desempenham funções em departamentos diferentes dos que foram mencionados no questionário, 22,2 % dos inquiridos pertence ao departamento comercial, 16,2 % dos inquiridos exerce funções no departamento de contabilidade e finanças, 14,1 % dos inquiridos pertence ao departamento de recursos humanos, 8,1 % dos inquiridos trabalham no departamento de informática, 2% dos inquiridos labora no departamento de manutenção e, por fim, 1% dos inquiridos pertence o departamento da qualidade.

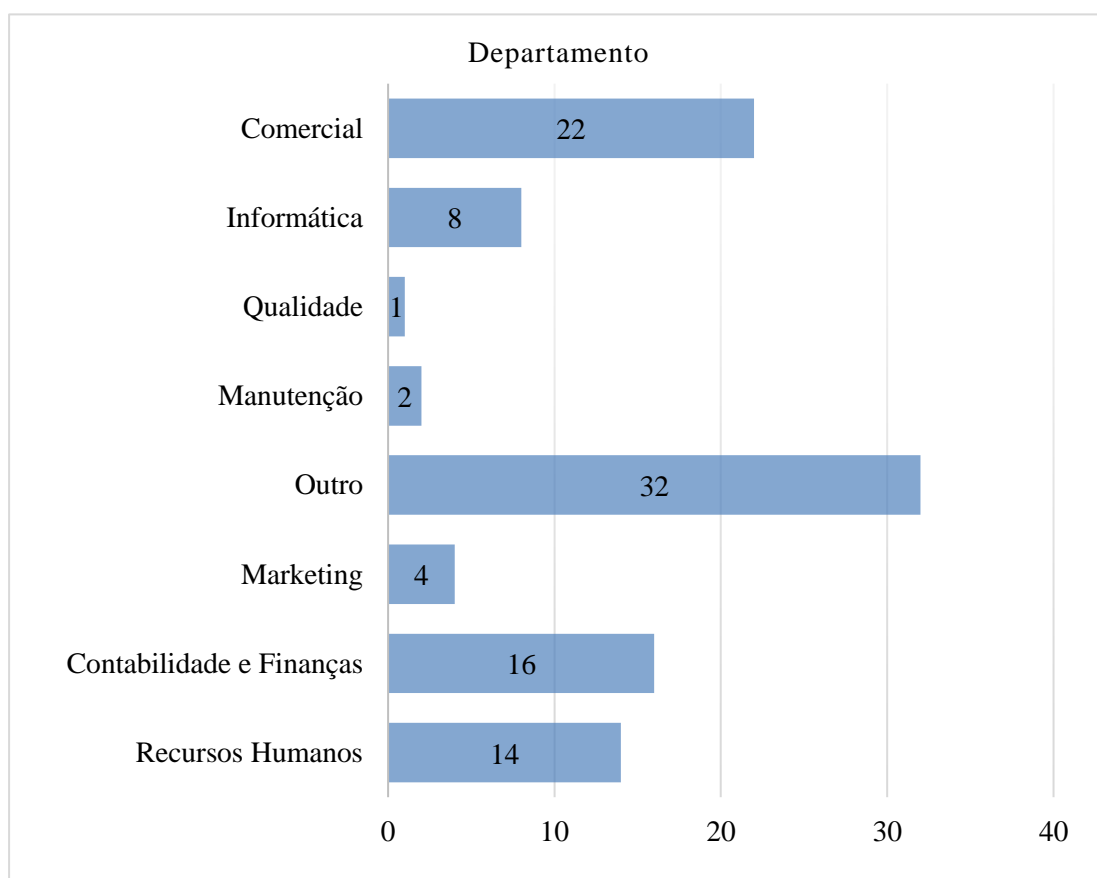


Figura 4.4 - Departamento

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao vínculo contratual e como se pode observar na Tabela 4.2, 56,6% dos inquiridos possui um contrato sem termo, 19,2% respondentes têm um contrato a termo

certo, 9,1% inquiridos têm um vínculo laboral a termo incerto, 8,1 % dos inquiridos têm outro tipo de ligação contratual, 5% dos inquiridos trabalho em regime de prestação de serviços e por fim, 2% dos inquiridos tem um vínculo laboral de carácter temporário.

Tabela 4.2 – Vínculo Contratual

| Tipo de Contrato | N | % |
|-----------------------|----|------|
| Termo Certo | 19 | 19,2 |
| Termo Incerto | 9 | 9,1 |
| Sem Termo | 56 | 56,6 |
| Outro | 8 | 8,1 |
| Prestação de Serviços | 5 | 5 |
| Temporário | 2 | 2 |

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à localização da entidade empregadora e como se pode observar na Figura 4.5, 83% dos inquiridos pertencem a empresas em Lisboa, 9% dos inquiridos trabalham em empresas em Setúbal, 3% dos respondentes pertencem a empresas em Santarém, 2% dos respondentes laboram em empresas no Porto e 1% dos inquiridos trabalham respetivamente empresas em Beja, Portalegre e no Arquipélago da Madeira.

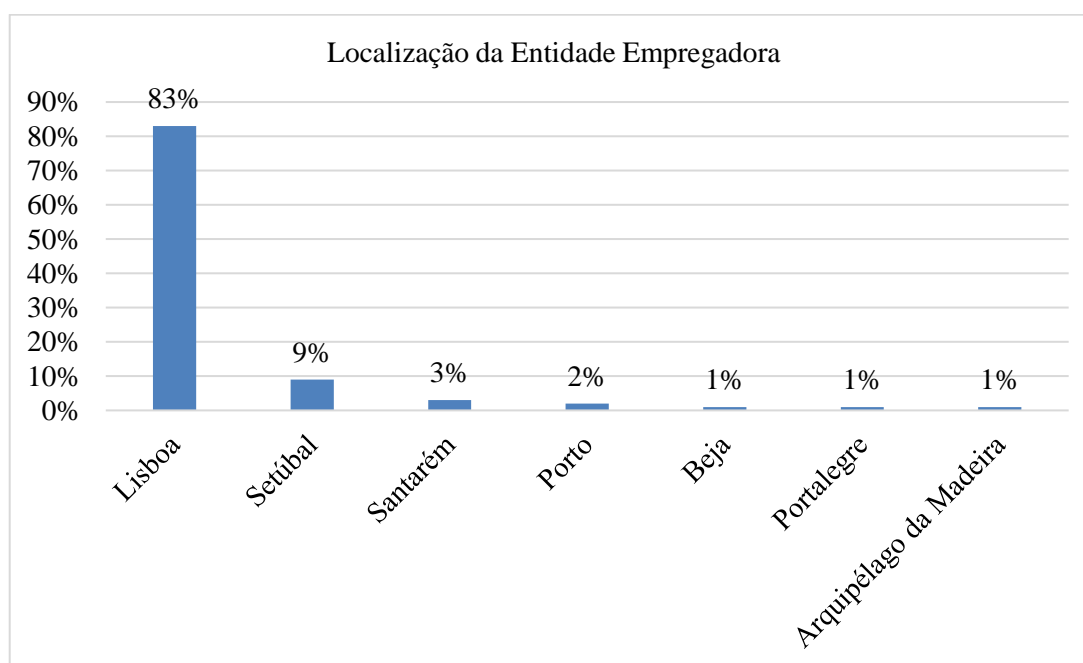


Figura 4.5 - Localização da Entidade Empregadora

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao setor de atividade económica onde se insere as empresas que os respondentes laboram e como se pode observar na Tabela 4.3, 27% dos inquiridos trabalham noutras atividades de serviços, 21% dos inquiridos laboram no setor da educação, 13% dos respondentes trabalham em atividades de consultoria, 8% dos inquiridos trabalham no setor de atividade económica do comércio, 6% dos inquiridos trabalham no setor de atividade económica da água, 5% dos respondentes laboram no setor económica do alojamento e restauração, 4% dos inquiridos laboram no setor de atividade económica da construção e no setor de atividade económica da saúde humana, 3% dos inquiridos laboram no setor de atividade económica da informação e comunicação e dos transportes e armazenagem, 1% dos inquiridos trabalham respetivamente empresas do setor de atividade económica das indústrias transformadoras, da eletricidade, das atividades imobiliárias, administrativas e artísticas.

Tabela 4.3 - Setor de Atividade Económica

| Setor de Atividade Económica | N | % |
|--|----|-----|
| Indústrias Transformadoras | 1 | 1% |
| Eletricidade | 1 | 1% |
| Água | 6 | 6% |
| Construção | 4 | 4% |
| Comércio | 8 | 8% |
| Transportes e Armazenagem | 3 | 3% |
| Alojamento e Restauração | 5 | 5% |
| Atividades de Informação e Comunicação | 3 | 3% |
| Atividades Imobiliárias | 1 | 1% |
| Atividades de Consultoria | 13 | 13% |
| Atividades Administrativas | 1 | 1% |
| Educação | 21 | 21% |
| Atividades de Saúde Humana | 4 | 4% |
| Atividades Artísticas | 1 | 1% |
| Outras Atividades de Serviços | 27 | 27% |

Fonte: Elaboração própria

4.2. Variáveis

O estudo contempla as seguintes variáveis: a IE, os IMON, os INMON, o CWB e o DESIND. Para assegurar a qualidade do questionário, as questões foram retiradas de estudos anteriores (Bedford & Speklé, 2018). A Tabela 4.4, apresenta sumariamente as escalas das variáveis utilizadas neste estudo. As questões referentes a cada variáveis foram traduzidas da língua inglesa, para o idioma português europeu.

Tabela 4.4 - Resumo das Variáveis e Escalas do Questionário

| Variável | Questões | Escala | Limites | Fonte |
|----------|----------|------------------------------|---|--------------------|
| IE | 16 | Escala de 7 pontos de Likert | "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente" | Fu (2014) |
| INC | 21 | Escala de 5 pontos de Likert | "Não oferecido" a "Oferecido em larga medida" | Saks (2006) |
| CWB | 6 | Escala de 5 pontos de Likert | "Nunca" a "Com extrema frequência" | Body (2014) |
| DESIND | 4 | Escala de 5 pontos de Likert | "Nunca" a "Com extrema frequência" | Lee e Brand (2010) |

Fonte: Elaboração própria

Apresentam-se abaixo as variáveis utilizadas no modelo:

- A IE foi medida utilizando uma adaptação do instrumento de Fu (2014), após a sua tradução para português. Foi solicitado aos inquiridos que indicassem em que medida concordavam com as afirmações, como por exemplo: “Consigo compreender as minhas próprias emoções”, “Considero-me sempre uma pessoa competente” e “Consigo acalmar-me rapidamente, quando estou zangado/a”. Para esta questão foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente).
- Os IMON e os INMON foram medidos utilizando uma adaptação do instrumento de Saks (2006), após a sua tradução para português. Foi solicitado aos inquiridos que indicassem em que medida eram oferecidos pela empresa alguns itens do foro dos IMON e dos INMON, como por exemplo: “Remuneração variável” (prémios pagos pelo desempenho), “Oportunidades de formação e desenvolvimento” e

“Incentivos relacionados com seguros de vida, seguros de saúde, ou complementos de reforma”. Para esta questão foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 - “Não oferecido”; 5 - “Oferecido em larga medida”).

Nas figuras seguintes e começando pela análise da Figura 4.6, encontram-se as respostas dos inquiridos sobre a disponibilização dos INMON em estudo, por parte das respetivas entidades empregadoras.

Relativamente ao INMON “Segurança no trabalho (contrato sem termo)”, 44% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 20% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

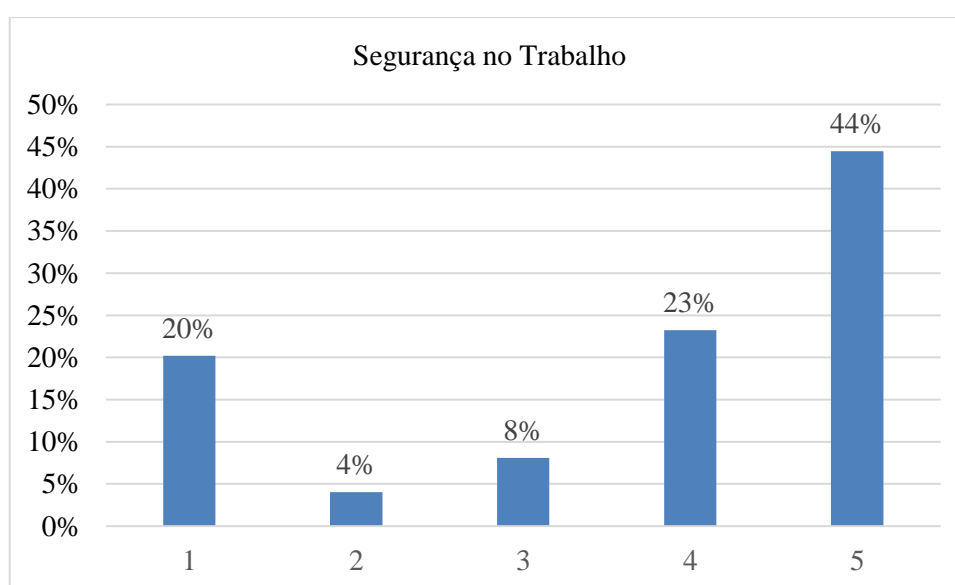


Figura 4.6 - Segurança no Trabalho

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao INMON “Prémios tangíveis (por exemplo viagens, bilhetes para espetáculos)” e como se pode observar na Figura 4.7, 5% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 59% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

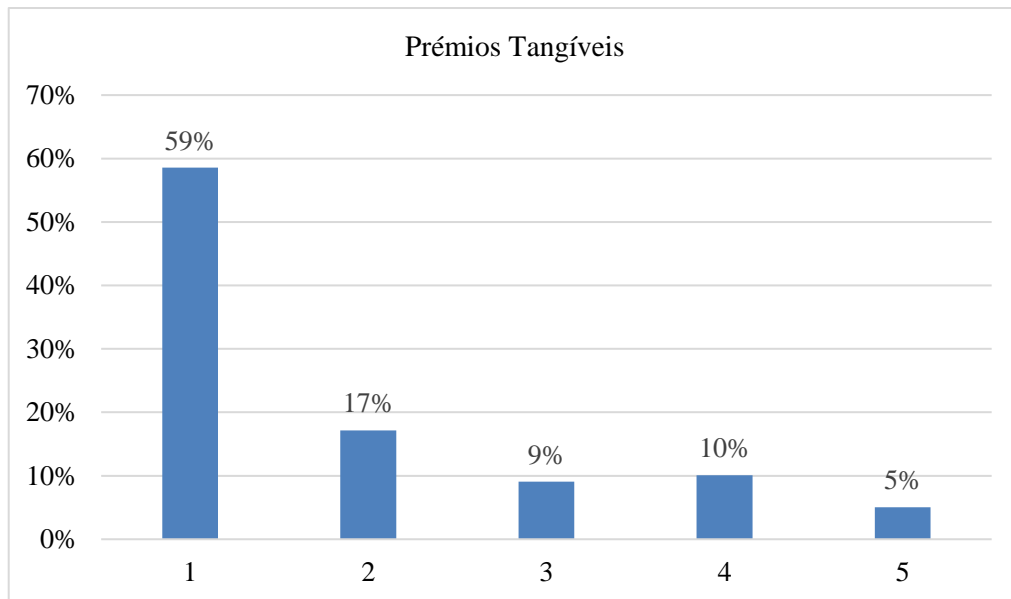


Figura 4.7 - Prémios Tangíveis

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao INMON “Feedback (informação sobre o meu desempenho passado) do meu superior hierárquico” e como se pode observar na Figura 4.8, 14% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 19% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

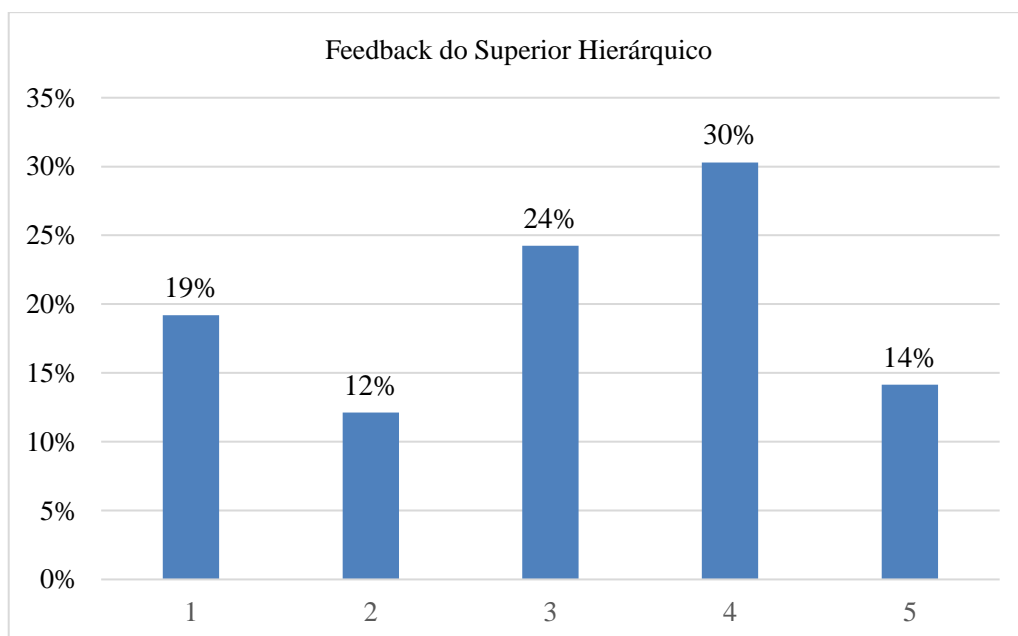


Figura 4.8 - Feedback do Superior Hierárquico

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao INMON “Projetos/tarefas mais desafiantes” e como se pode observar na Figura 4.9, 14% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 13% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

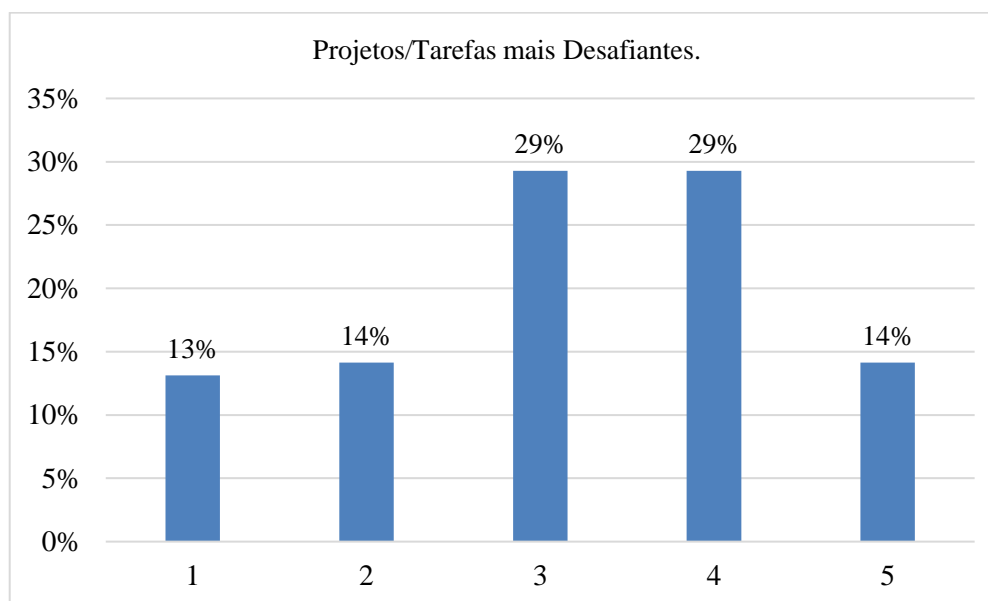


Figura 4.9 - Projetos/Tarefas mais Desafiantes

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao INMON “Possibilidade de Promoção” e como se pode observar na Figura 4.10, 13% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 36% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

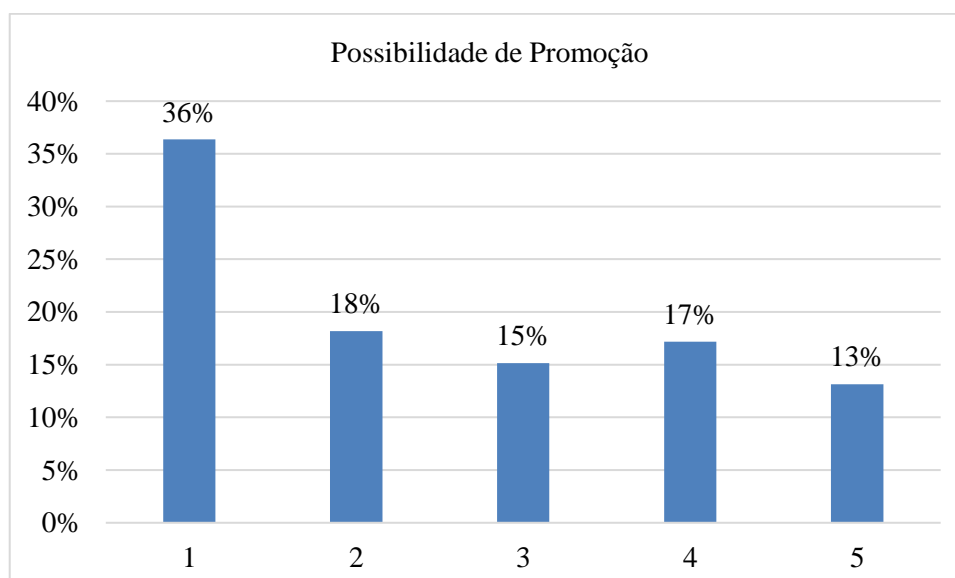


Figura 4.10 - Possibilidade de Promoção

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao INMON “Reconhecimento Público” e como se pode observar na Figura 4.11, 8% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 64% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

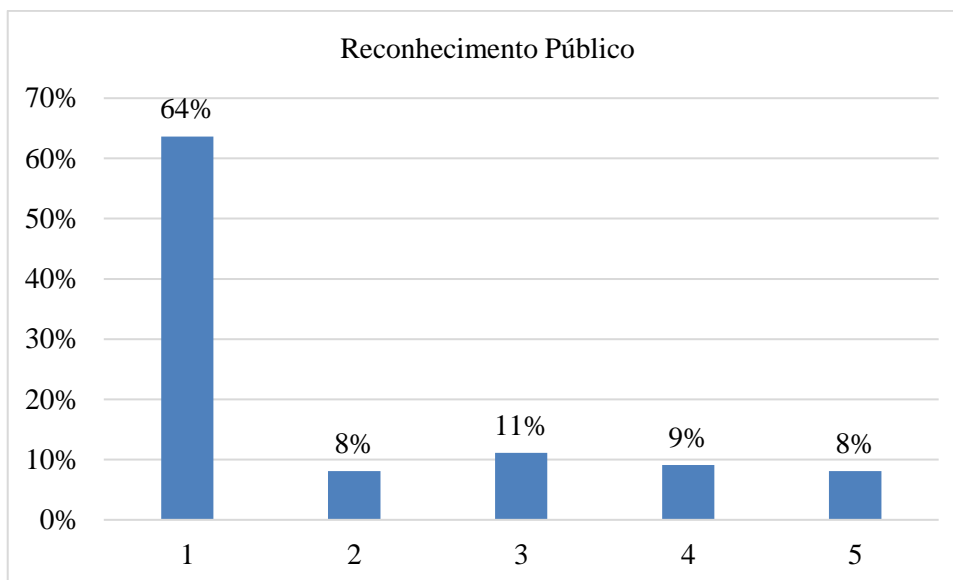


Figura 4.11 – Reconhecimento Público

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao INMON “Seguro vida, Seguros de Saúde ou Complementos de Reforma” e como se pode observar na Figura 4.12, 20% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 40% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

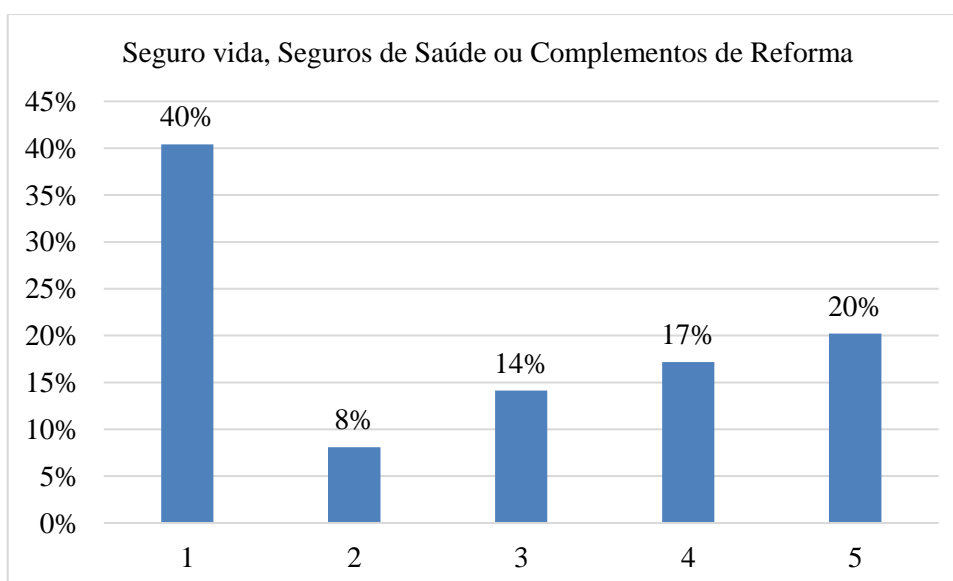


Figura 4.12 - Seguro vida, Seguros de Saúde ou Complementos de Reforma

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao INMON “Respeito dos Colegas” e como se pode observar na Figura 4.13, 33% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 7% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

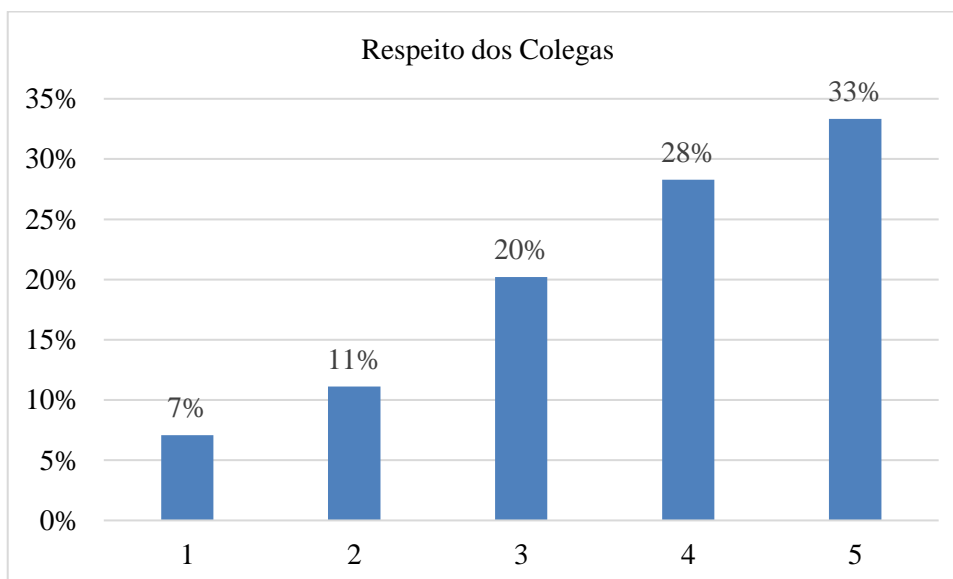


Figura 4.13 - Respeito dos Colegas

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao INMON “Carro, Computador, Telemóvel ou Estacionamento” e como se pode observar na Figura 4.14, 14% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 44% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

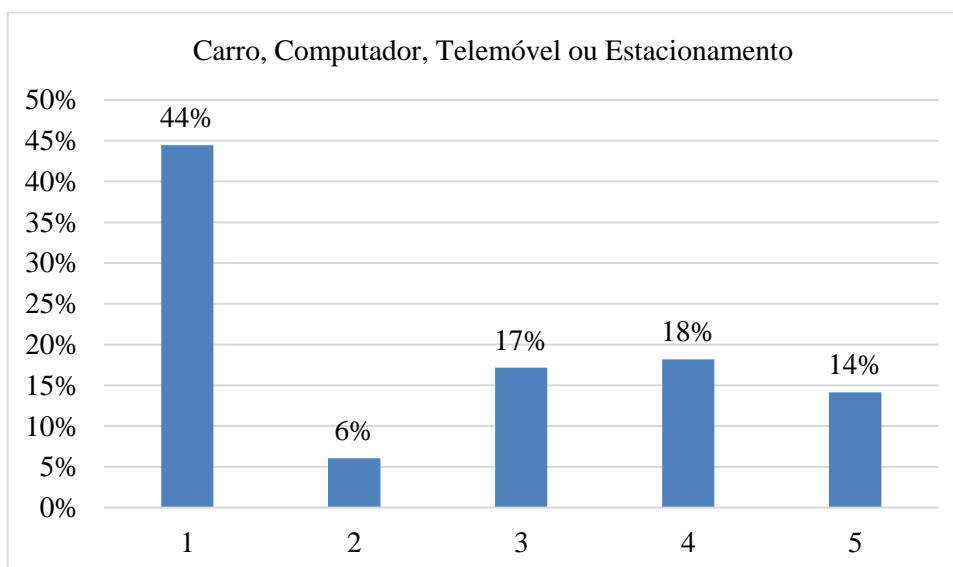


Figura 4.14 - Carro, Computador, Telemóvel ou Estacionamento

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao INMON “Feedback de Sistemas de Comunicação relativamente a objetivos/metasp de desempenho” e como se pode observar na Figura 4.15, 8% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 42% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

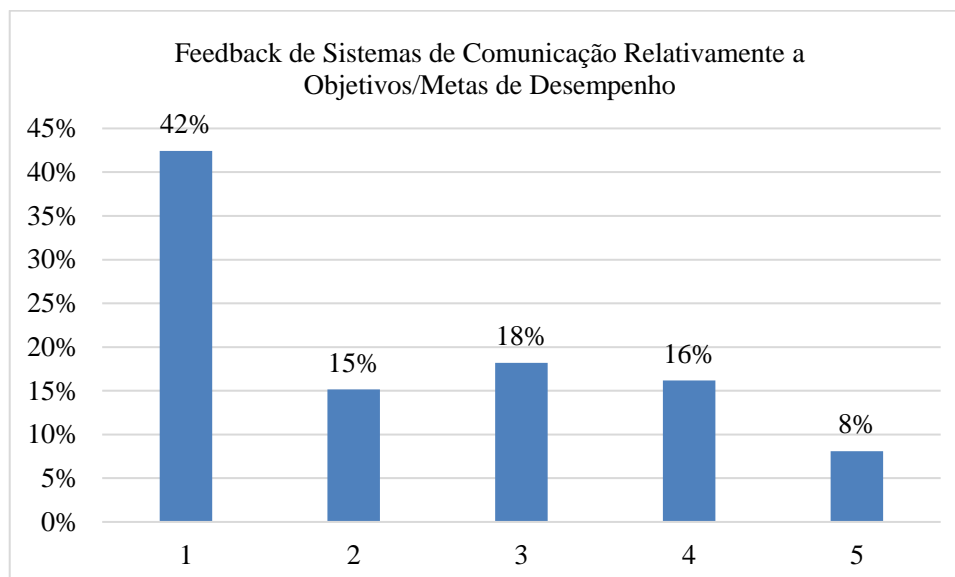


Figura 4.15 - Feedback

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao INMON “Reconhecimento por Parte do Superior Hierárquico” e como se pode observar na Figura 4.16, 19% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 18% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

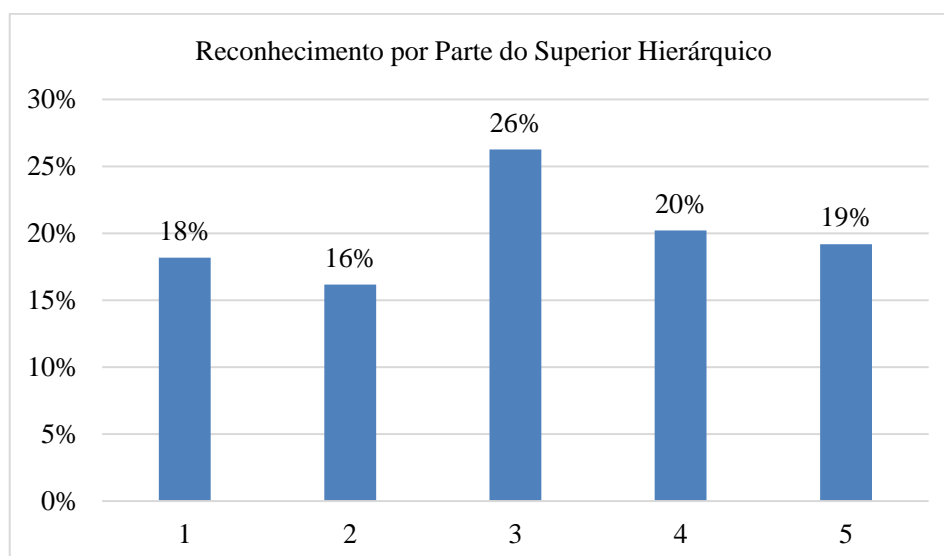


Figura 4.16 - Reconhecimento por Parte do Superior Hierárquico

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao INMON “Oportunidades de Formação e Desenvolvimento” e como se pode observar na Figura 4.17, 20% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 15% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

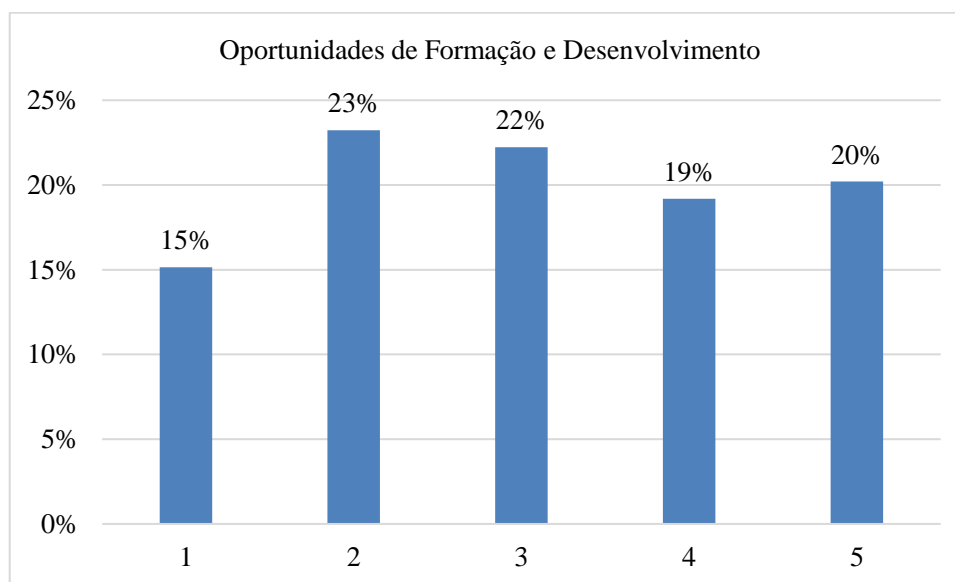


Figura 4.17 - Oportunidades de Formação e Desenvolvimento

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao INMON “Projetos/Tarefas com Maior Responsabilidade” e como se pode observar na Figura 4.18, 21% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 20% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

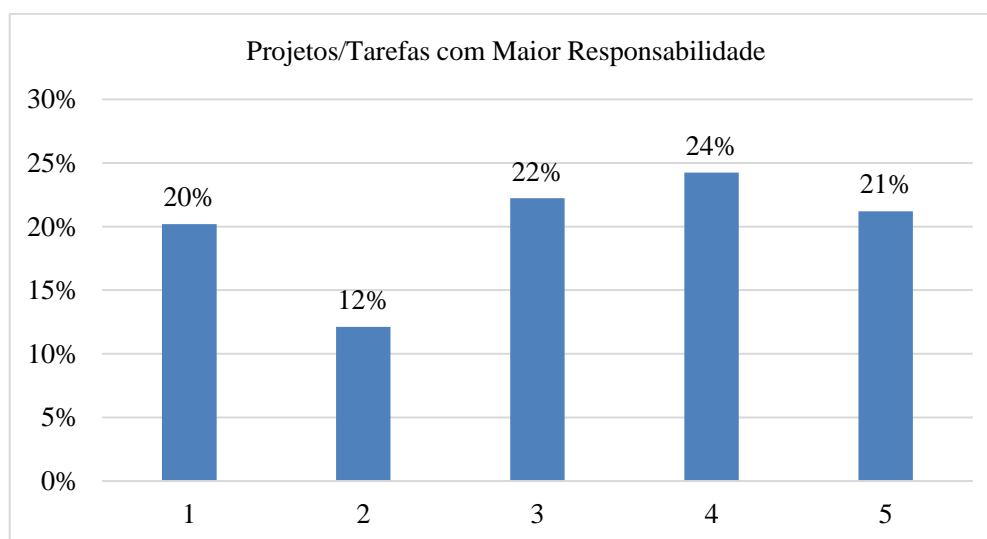


Figura 4.18 - Projetos/Tarefas com Maior Responsabilidade

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao INMON “Feedback dos Pares/Colegas” e como se pode observar na Figura 4.19, 19% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 18% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

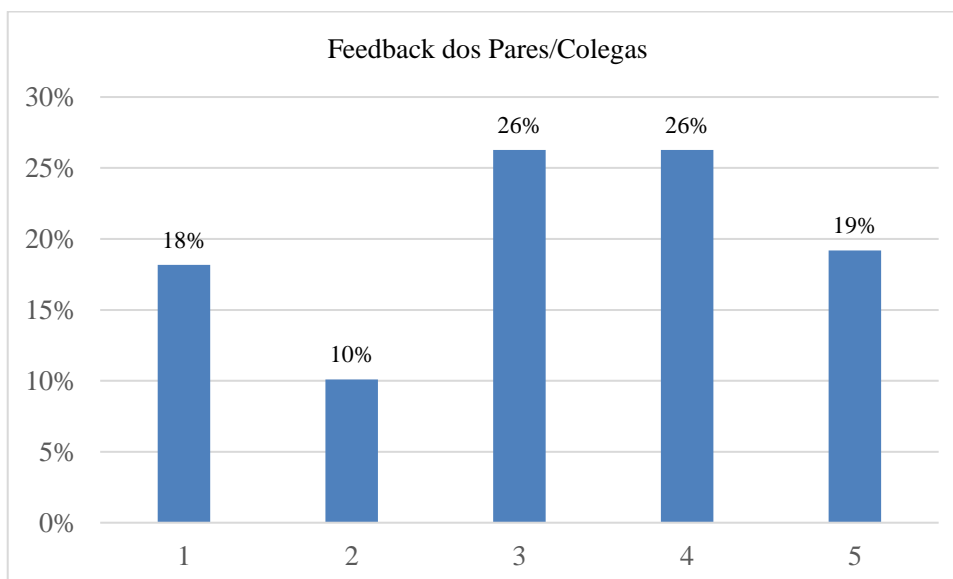


Figura 4.19 - Feedback dos Pares/Colegas

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao INMON “Horário Flexível” e como se pode observar na Figura 4.20, 33% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 19% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

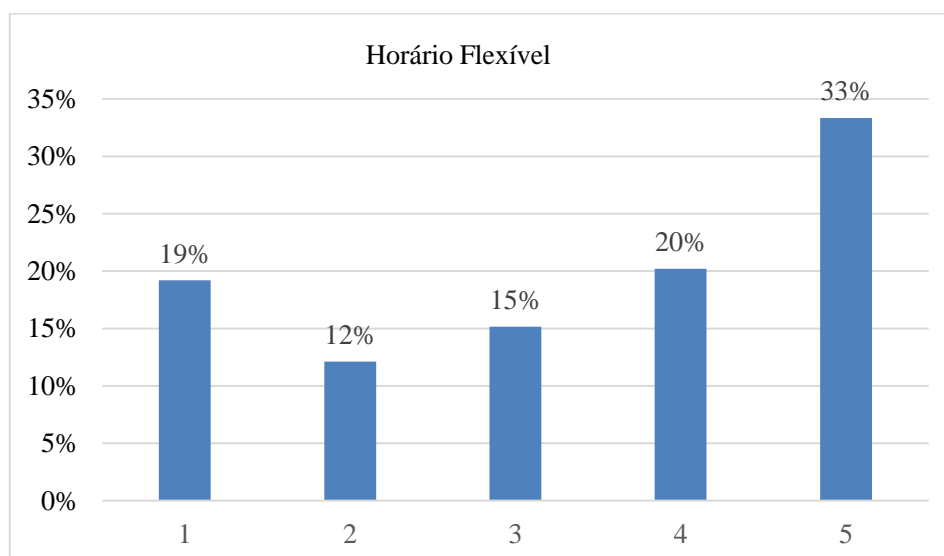


Figura 4.20 - Horário Flexível

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao INMON “Participação no Processo de Tomada de Decisão” e como se pode observar na Figura 4.21, 17% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 22% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

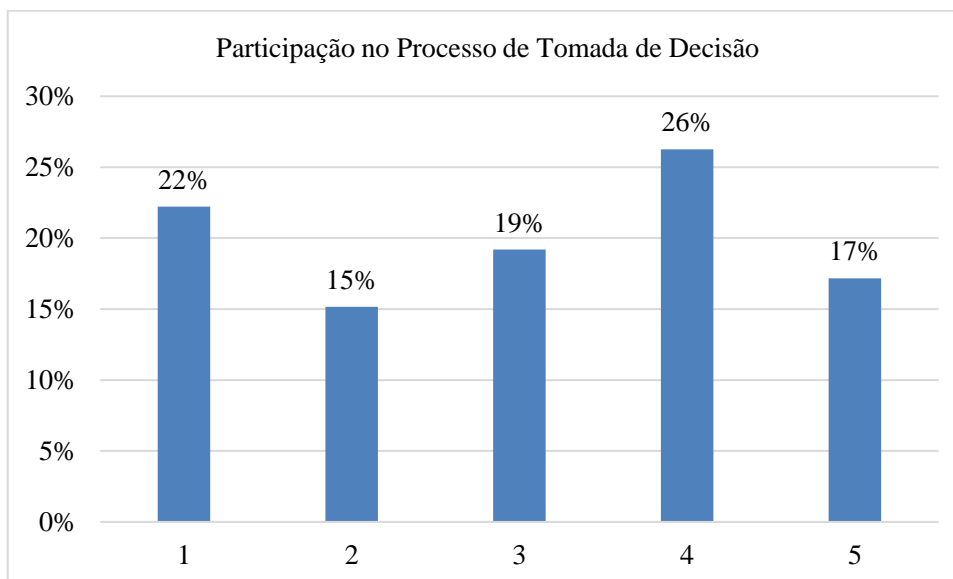


Figura 4.21 - Participação no Processo de Tomada de Decisão

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao INMON “Possibilidade de Teletrabalho” e como se pode observar na Figura 4.22, 28% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 37% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

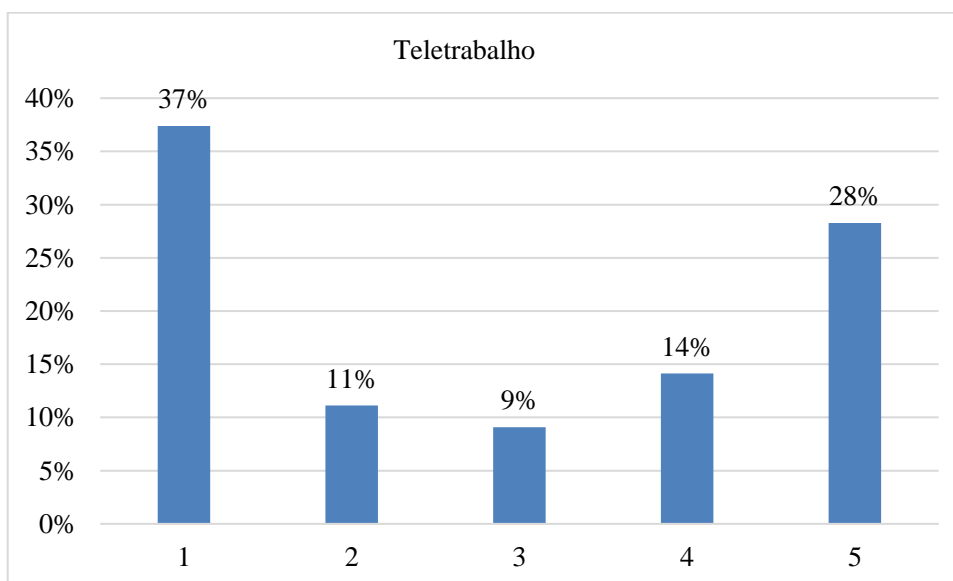


Figura 4.22 - Teletrabalho

Fonte: Elaboração própria

Por fim, quanto ao INMON “Maior Autonomia” e como se pode observar na Figura 4.23, 30% dos inquiridos responderam que este INMON é oferecido em larga escala e 14% dos inquiridos afirmaram que este INMON não é oferecido.

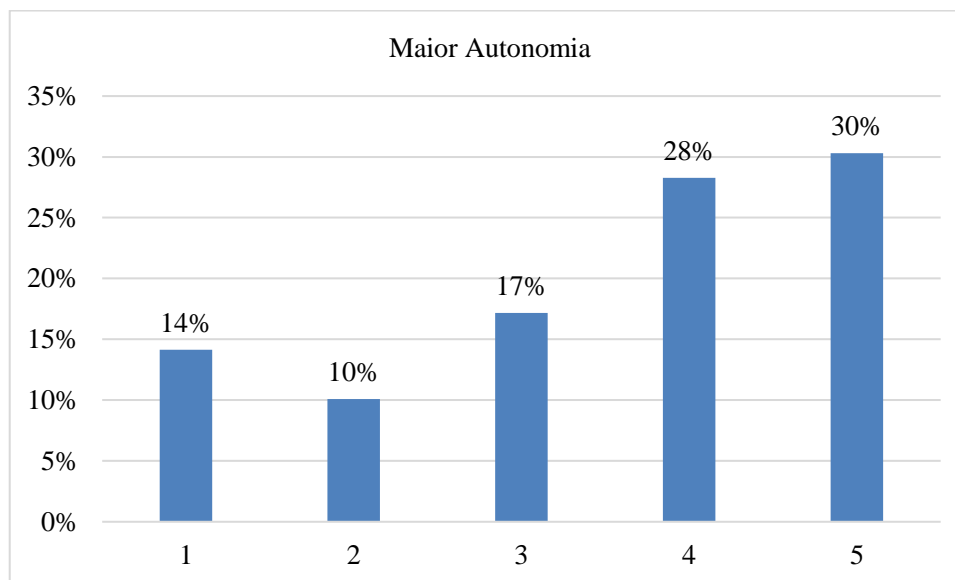


Figura 4.23 - Maior Autonomia

Fonte: Elaboração própria

- O CWB foi medido utilizando uma adaptação do instrumento de Body (2014), após a sua tradução para português. Foi solicitado aos inquiridos que indicassem em que medida tinham os comportamentos indicados, como por exemplo: “Desperdiçar propositadamente os materiais fornecidos pelo seu empregador”, “Danificar propositadamente um equipamento ou propriedade” e “Trabalhar propositadamente devagar, quando as coisas precisam de ser feitas mais rápido”. Para esta questão foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Nunca a 5 = com bastante frequência).
- O DESIND foi medido utilizando uma adaptação do instrumento Lee e Brand (2010), após a sua tradução para português. Foi solicitado aos inquiridos que indicassem em que medida concordavam com as afirmações, como por exemplo: “O meu trabalho é de elevada qualidade”, “Realizo um grande volume de trabalho todos os dias” e “O resultado do meu trabalho é criativo”. Para esta questão foi

utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Nunca a 5 = com bastante frequência).

Todas as variáveis foram criadas a partir da média dos itens que compõe cada fator/variável.

4.3. Método de Análise

A análise de regressão é um método estatístico utilizado para investigar as relações entre mais do que uma variável independente e apenas uma variável dependente. Se existir única e exclusivamente uma variável independente, estamos perante uma regressão linear simples (Jeon, 2015). No entanto, relativamente às ciências sociais, é raro ter apenas uma variável independente para prever um fenómeno social e, por isso, nos últimos anos a maioria dos investigadores utiliza a análise de regressão múltipla por ser uma ferramenta poderosa que permite modelar estatisticamente a relação entre variável dependente e um conjunto de variáveis independentes e é bastante utilizada para trabalhar com variáveis dependentes contínuas. Adicionalmente, esta regressão permite também avaliar se variáveis independentes, como a idade, o género, a educação, a atitude, comportamento estão associadas a variáveis dependentes, controlando simultaneamente as associações sobrepostas com outras variáveis (Jeon, 2015).

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Nesta, utilizou-se a análise fatorial exploratória, o coeficiente de correlação de *Pearson*, o coeficiente de consistência interna *Alpha* de *Cronbach* e o modelo de regressão linear hierárquica.

De acordo com Hox (2002), a modelação linear hierárquica é uma forma complexa de regressão por mínimos quadrados ordinários, destinada a analisar a variância nas variáveis de resultado, quando as variáveis preditoras encontram-se em níveis hierárquicos variáveis. Antes do desenvolvimento dos modelos de regressão linear hierárquica, os dados hierárquicos eram avaliados recorrendo a técnicas de regressão linear simples com parâmetros fixos. No entanto, estas técnicas eram insuficientes para estas análises, visto que não tinham em consideração a variância partilhada (Hox,2002).

Os pressupostos da regressão linear múltipla, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente, independência de resíduos (teste de *Durbin-Watson*), normalidade dos resíduos (teste de *Kolmogorov-Smirnov*), multicolinearidade (*VIF* e *Tolerance*) e homogeneidade de variâncias foram analisados e

encontravam-se genericamente satisfeitos. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq 0,05$.

A análise estatística foi efetuada com o software SPSS versão 28 para Windows.

5. Análise dos Resultados e Discussão

5.1. Análise dos Resultados Preliminares

Uma vez que a variável IE contempla várias dimensões, numa primeira fase, foi feita a validação das mesmas. Assim, a análise da estrutura relacional dos itens da escala de IE, foi efetuada através da análise fatorial exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais seguida de rotação *Varimax*, sendo que o valor mínimo considerado para os pesos fatoriais foi de 0,5. Os fatores comuns retidos foram os que apresentaram um *eigenvalue* (peso próprio) superior a 1. A validade da análise fatorial foi feita através do KMO (0,807, Bom) e teste de *Bartlett* (significativo), indicando valores aceitáveis para a sua prossecução. A análise fatorial convergiu para uma solução com quatro componentes principais que explicam 71,55% da variância total. Como se pode observar na Tabela 5.1, a primeira componente explica 37% e agrupa os itens da *regulation of emotion* (ROE), a segunda explica 14,9% e integra os itens relacionados com *use of emotion* (UOE), a terceira explica 12,4% e inclui os itens da *self-emotion appraisal* (SEA) e a quarta explica 7,2% e integra os itens relacionados com a *others' emotion appraisal* (OEA).

Tabela 5.1 - Matriz dos Pesos Fatoriais (IE)

| | Componentes | | | |
|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| IE 10 | ,911 | | | |
| IE 12 | ,902 | | | |
| IE 9 | ,844 | | | |
| IE 11 | ,791 | | | |
| IE 16 | | ,873 | | |
| IE 15 | | ,831 | | |
| IE 14 | | ,751 | | |
| IE 13 | | ,658 | | |
| IE 8 | | ,538 | ,517 | |
| IE 3 | | | ,861 | |
| IE 2 | | | ,834 | |
| IE 4 | | ,346 | ,727 | |
| IE 1 | | | ,681 | |
| IE 6 | | | | ,886 |
| IE 5 | | | | ,743 |
| IE 7 | | | | ,710 |

| | | | | |
|---------------------|------|------|------|-----|
| Variância explicada | 37,0 | 14,9 | 12,4 | 7,2 |
|---------------------|------|------|------|-----|

Fonte: Elaboração própria

A análise fatorial exploratória dos IMON e dos INMON convergiu para uma solução com 2 componentes principais que explicam 65,7% da variância total. Como se pode observar na Tabela 5.2, a primeira componente explica 18,1% e agrupa os itens relativos aos IMON e a segunda explica 47,6% e integra os itens relacionados com os INMON. Apesar de alguns itens apresentarem um peso fatorial inferior a 0,5, foram mantidos no modelo porque, mesmo com cargas fatoriais reduzidas, ainda contribuía para a explicação da variabilidade dos construtos e foram considerados relevantes para a análise de regressão subsequente.

Tabela 5.2 – Matriz de componentes rodada (INC)

| | Componentes | |
|---------------------|-------------|------|
| | 1 | 2 |
| INC 1 | | ,761 |
| INC 2 | | ,630 |
| INC 3 | | ,777 |
| INC 5 | | ,596 |
| INC 6 | | ,733 |
| INC 7 | | ,666 |
| INC 9 | | ,461 |
| INC 11 | | ,533 |
| INC 12 | | ,559 |
| INC 13 | | ,642 |
| INC 14 | | ,597 |
| INC 15 | | ,908 |
| INC 16 | | ,522 |
| INC 17 | | ,645 |
| INC 18 | | ,613 |
| INC 19 | | ,316 |
| INC 20 | | ,461 |
| INC 21 | | ,489 |
| INC 4 | ,818 | |
| INC 8 | ,760 | |
| INC 10 | ,754 | |
| Variância explicada | 18,1 | 47,6 |

Fonte: Elaboração própria

A consistência interna das dimensões dos instrumentos de investigação usados no presente estudo, analisada com o coeficiente de consistência interna Alfa de *Cronbach*, variou entre um mínimo de ,776 (razoável), no CWD, a um máximo de ,915 (excelente), na dimensão ROE da IE e como se pode observar na Tabela 5.3. A categorização dos valores de Alfa tem como referência Hill e Hill (2009) que sugere como limite mínimo 0,5.

Tabela 5.3 - Consistência Interna

| | Alpha Cronbach | Nº de itens |
|--------|-------------------|-------------|
| IE | | |
| SEA | ,839 | 4 |
| OEA | ,748 | 4 |
| ROE | ,915 | 4 |
| UOE | ,834 | 4 |
| IMON | ,828 | 3 |
| INMON | ,818 | 18 |
| CWD | ,776 | 6 |
| DESIND | ,786 | 4 |

Fonte: Elaboração própria

As estatísticas descritivas dos valores obtidos nas variáveis em análise podem ser observadas na Tabela 5.4, onde são indicados os valores mínimos e máximos, média e respetivos desvios-padrão.

Tabela 5.4 - Estatísticas Descritas

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|--------|--------|--------|-------|------------------|
| IE | | | | |
| SEA | 0,00 | 7,00 | 5,38 | 1,20 |
| OEA | 0,00 | 7,00 | 5,37 | 1,06 |
| ROE | 0,00 | 7,00 | 4,55 | 1,54 |
| UOE | 0,00 | 7,00 | 5,64 | 1,11 |
| IMON | 1,00 | 5,00 | 2,77 | 1,13 |
| INMON | 1,00 | 5,00 | 2,92 | ,86 |
| CWD | 1,00 | 2,00 | 1,50 | ,16 |
| DESIND | 2,00 | 5,00 | 3,53 | ,67 |

Fonte: Elaboração própria

De forma genérica, os coeficientes de correlação *Pearson* entre os construtos usados são estatisticamente significativos. Como se pode observar na Tabela 5.5, em cinza-claro são evidenciadas as correlações entre as dimensões de um mesmo construto. A correlação mais elevada ocorre entre os INMON e a UOE ($r = ,405, p < ,001$).

A hipótese 1 analisa a relação entre a IE e o CWB e observando a Tabela 5.5, verifica-se uma correlação positiva e significativa entre ambas as variáveis (com exceção da dimensão ROE da IE).

A hipótese 2 analisa a relação entre a IE e o DESIND conforme se pode verificar na Tabela 5.5, verifica-se uma correlação positiva e significativa entre as duas variáveis (com exceção das dimensões SEA e ROE da IE).

A hipótese 3a analisa a relação entre os IMON recebidos pelos trabalhadores e o CWB e analisando a Tabela 5.5, existe correlação positiva entre ambas as variáveis. A hipótese 3b analisa a relação entre os INMON recebidos pelos trabalhadores e o CWB e observando a Tabela 5.5, verifica-se uma correlação positiva e significativa entre ambas as variáveis.

A hipótese 4a analisa a relação entre os IMON recebidos pelos trabalhadores e o DESIND e observando a Tabela 5.5, existe correlação positiva e significativa entre ambas as variáveis. A hipótese 4b analisa a relação entre os IMNON recebidos pelos trabalhadores e o DESIND e observando a Tabela 5.5, existe correlação positiva e significativa entre ambas as variáveis.

Tabela 5.5 - Correlações

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| 1 SEA | --- | | | | | | | | | |
| 2 OEA | ,536*** | | | | | | | | | |
| 3 ROE | ,543*** | ,311** | | | | | | | | |
| 4 UOE | ,381*** | ,621*** | ,381*** | | | | | | | |
| 5 IMON | ,160 | ,275** | ,237* | ,352*** | -,211* | -,122 | -,102 | | | |
| 6 INMON | ,170 | ,314** | ,339*** | ,405*** | -,185 | -,219* | -,226* | ,786*** | | |
| 7 CWB | ,266** | ,381*** | ,132 | ,369*** | -,040 | -,246* | -,285** | ,312** | ,343*** | |
| 8 DESIND | ,072 | ,316** | ,106 | ,313** | -,138 | -,092 | -,167 | ,262** | ,263** | ,361*** |

* $p \leq ,05$ ** $p \leq ,01$ *** $p \leq ,001$

Fonte: Elaboração própria

5.2. Análise dos Resultados das Regressões

Para identificar eventuais preditores significativos do CWB realizou-se uma regressão hierárquica com as variáveis IE no primeiro bloco, e os IMON e INMON no segundo bloco como variáveis independentes.

O modelo explica 8% do CWB, não sendo estatisticamente significativo, $F(6, 92) = 1,340$, $p = ,248$. Como se pode observar na Tabela 5.6, a IE explica 5,4% da CWB e os IMON e INMON explicam 2,7% do CWB. A IE e os IMON não se revelaram preditores significativos dos comportamentos do CWB. Apesar de existir uma relação significativa e positiva entre a dimensão SEA da IE e CWB, este resultado não é discutido, visto que o modelo não é estatisticamente significativo. Assim, as hipóteses 1, 3a e 3b não são suportadas.

Tabela 5.6 - Regressão Hierárquica (VD: CWB)

| | B | SE | Sig. | R ² | D R ² |
|-------------|-------|------|------|----------------|------------------|
| Modelo 1 | | | | ,054 | |
| (Constante) | 1,051 | ,086 | | | |
| SEA | ,031 | ,016 | ,055 | | |
| OEA | -,034 | ,019 | ,076 | | |
| ROE | -,013 | ,011 | ,266 | | |
| UOE | ,008 | ,017 | ,654 | | |
| Modelo 2 | | | | ,080 | ,027 |
| (Constante) | 1,052 | ,088 | | | |
| SEA | ,030 | ,016 | ,062 | | |
| OEA | -,032 | ,019 | ,100 | | |
| ROE | -,012 | ,012 | ,299 | | |
| UOE | ,011 | ,017 | ,528 | | |
| IMON | -,030 | ,020 | ,144 | | |
| INMON | ,018 | ,028 | ,521 | | |

Fonte: Elaboração própria

Para identificar eventuais preditores significativos do DESIND realizou-se uma regressão hierárquica com as variáveis IE no primeiro bloco e os IMON e INMON no segundo bloco como variáveis independentes.

O modelo explica 17,2% do DESIND, sendo estatisticamente significativo, $F(6, 92) = 3,192$, $p = ,007$. Como se pode observar na Tabela 5.7, a IE explica 13,9% do DESIND e os IMON e INMON explicam 3,3%. As variáveis OEA ($B = ,153$, $p = ,037$), ROE ($B = ,039$, $p = ,004$), UOE ($B = ,087$, $p = ,026$), e os IMON ($B = ,064$, $p = ,019$), revelaram ser preditores significativos do DESIND. Como os coeficientes de regressão são positivos, isso significa que à medida que os valores da OEA, ROE, UOE e os IMON aumentam, também aumenta o DESIND. Assim, a hipótese 2 é parcialmente suportada, a hipótese 4a é totalmente suportada e a hipótese 4b não é suportada.

Tabela 5.7 - Regressão Hierárquica (VD: DESIND)

| | B | SE | Sig. | R ² | D R ² |
|-------------|-------|------|------|----------------|------------------|
| Modelo 1 | | | | ,139 | |
| (Constante) | 2,376 | ,387 | | | |
| SEA | ,095 | ,072 | ,188 | | |
| OEA | ,175 | ,085 | ,024 | | |
| ROE | ,017 | ,051 | ,014 | | |
| UOE | ,116 | ,076 | ,031 | | |
| Modelo 2 | | | | ,172 | ,033 |
| (Constante) | 2,242 | ,396 | | | |
| SEA | ,079 | ,072 | ,275 | | |
| OEA | ,153 | ,085 | ,037 | | |
| ROE | ,004 | ,053 | ,039 | | |
| UOE | ,087 | ,077 | ,026 | | |
| IMON | ,064 | ,092 | ,019 | | |
| INMON | ,084 | ,128 | ,514 | | |

Fonte: Elaboração própria

5.3. Discussão dos Resultados

Neste capítulo e recorrendo à informação contida na Tabela 5.8, aprecia-se referência aos resultados das regressões lineares hierárquicas do modelo estrutural, o suporte das várias hipóteses identificadas no capítulo 3 desta dissertação.

Tabela 5.8 - Resultados Esperado

| Hipóteses | Sinal Esperado | Inferência |
|-------------------------|----------------|---------------|
| Hipótese 1 | - | Não suportada |
| Hipótese 2 | + | Suportada |
| Hipótese 3 ^a | - | Não suportada |
| Hipótese 3b | - | Não suportada |
| Hipótese 4 ^a | + | Suportada |
| Hipótese 4b | + | Não suportada |

Fonte: Elaboração própria

A hipótese 1 avalia se a IE tem relação negativa com o CWB. Os resultados sugerem que não existe uma relação significativa entre IE e CWB.

A hipótese 2 avalia se a IE tem relação positiva com o DESIND. Os resultados revelam que as três dimensões da IE são preditoras do DESIND, sustentando os estudos de Higgs

(2004), Bar-On, Handley e Fund (2006), Joseph e Newman (2010) e Greenidge, Devonish e Alleyne (2014).

A hipótese 3 divide-se em duas hipóteses, nomeadamente 3a e 3b. A hipótese 3a avalia se os IMON têm relação negativa com o CWB e a hipótese 3b avalia se os INMON têm relação negativa com o CWB. Os resultados sugerem que não existe uma relação significativa entre os INC, sejam IMON ou INMON e o CWB.

A hipótese 4 divide-se em duas hipóteses, nomeadamente 4a e 4b. A hipótese 4a avalia se os IMON têm relação positiva com o DESIND e a hipótese 4b avalia se os INMON têm relação positiva com o DESIND. Em relação à hipótese 4a, os resultados sugerem que existe uma relação positiva e significativa entre os IMON e o DESIND, suportando os estudos de Jeffrey (2009) e Sittenthaler e Mohnen (2020). Quanto à hipótese 4b, os resultados sugerem que não existe uma relação significativa entre INMON e o DESIND.

6. Conclusão

O presente estudo explora o impacto da IE e dos INC (IMON ou INMON), no CWB e no DESIND, tendo sido aplicado aos trabalhadores de diversas empresas localizadas em Portugal.

Os resultados revelam que existe uma relação positiva entre a IE e o DESIND, reforçando os resultados obtidos nas investigações de Higgs (2004), Bar-On, Handley e Fund (2006), Joseph e Newman (2010) e Greenidge, Devonish e Alleyne (2014). Também os IMON apresentaram uma relação positiva com o DESIND, conforme os resultados obtidos por Jeffrey (2009) e Sittenthaler e Mohnen (2020) nas suas investigações.

O presente estudo assume pertinência por dois motivos. Em primeiro lugar, promove a investigação aplicada à realidade portuguesa no âmbito da IE e dos INC, sendo que as pesquisas relativamente à utilização de INMON ainda são escassas (Eriksson & Villeval, 2012). Em segundo lugar, este estudo não foi concebido única e exclusivamente para fins académicos e poderá ser aplicado em contexto profissional, desafiando os líderes das organizações e as suas equipas de recursos humanos, a pensarem na importância da consciencialização e formação das suas equipas em IE e, conseqüentemente, da gestão dos incentivos, nomeadamente IMON, ajustados à individualidade de cada trabalhador.

Como qualquer trabalho de investigação, esta dissertação apresenta algumas limitações. Primeiramente, a utilização de questionário como método de recolha de dados pode estar associada a eventuais enviesamentos. Estes enviesamentos podem ser motivados, por exemplo, pela conformidade com normas e pressões sociais (quando a resposta é o “politicamente correto”) ou pelo estado emocional no momento da resposta ao questionário (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Em segundo lugar, a disponibilização do questionário em modo online não possibilita controlo total sobre a amostra recolhida, conduzindo a eventuais enviesamentos relacionados com o alcance de um determinado subgrupo da população alvo. Em terceiro lugar e especificamente em relação aos IMNON, tendo em conta a diversidade dos mesmos apresentados no questionário feito por Saks (2006), os dados recolhidos podem estar associados a eventuais enviesamentos. Por último, o facto da amostra ser reduzida, poderá limitar a generalização dos resultados.

Os resultados deste trabalho podem ser o ponto de partida para investigações futuras, uma vez que seria pertinente relacionar com maior profundidade o modelo deste estudo com um dos INMON apresentados por Saks (2006), dando origem a novos modelos de investigação e enriquecendo a literatura sobre a realidade portuguesa nesta matéria. O estudo da idade e

o seu impacto sobre as principais variáveis do modelo poderia ser outra proposta para trabalhos futuros. De igual modo, seria interessante analisar se existem diferenças de género, ou seja, se os resultados obtidos seriam diferentes sendo homem ou sendo mulher.

Referências Bibliográficas

- Abdullah, A.A., & Wan, H.L. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4),1085-1091.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2005). *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice* (5^aed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice. A Guide to People Management*, (1^aed.). London: Kogan Page Limited.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2006). The impact of emotional intelligence on performance. In V.U. Druskat, F. Sala, G. Mount (1^aed.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 3-19). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Baughman, R., DiNardi, D. & Holtz-Eakin, D. (2003), Productivity and wage effects of family-friendly fringe benefits. *International Journal of Manpower*, 24(3), 247-259.
- Bedford, D. S., & Speklé, R. F. (2018). Construct validity in survey-based management accounting and control research. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 23-58.
- Body, C. (2014). Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Work Behaviour. *Journal of Business Ethics* 121, 107-121.
- Bonner, S. E., Hastie, R., Sprinkle, G. B. & Young, S. M. (2000). A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: Implications for management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 19-64.
- Brackett, M. A., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, 34-41.
- Brett, J., Cron, W., e Slocum Jr, J. (1995). Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Camara, P. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4^aed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (2^aed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, 3570, 35-70.
- Cassar, L., Meier, S. (2018). Nonmonetary Incentives and the Implications of Work as Source of Meaning. *Journal of Economic Perspectives*, 32 (3), 215-238.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace - How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7^aed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Côté, S., & Miners, C. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.

- De Cenzo, D., Robbins, A. & Stephen, P. (1996). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dorantes, C., and Mach, T. (2003), Performance pay ad fringe benefits: work incentives or compensating wage differentials? *International Journal Manpower*, 24(6), 672-698
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional Intelligence. A review evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 341-372.
- Eriksson, T. and Villeval, M. C. (2012). Respect and relational contracts. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 81 (1), 286-298.
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117–131.
- Farzin, Y. H. (2009). The effect of non-pecuniary motivations on labor supply. *The quarterly review of economics and finance*, 49, 1236-1259.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Freire, P. A. (2008). Assédio Moral e Saúde Mental do Trabalhador. *Trabalho, Educação e Saúde*, 6(2), 367–380.
- Fu, W. (2014). The Impact of Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Ethical Behavior of Chinese Employees. *Journal of Bussiness Ethics*, 122, 137–144.
- Giacalone, R.A. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. (2011). When and why incentives (don't) work to modify behavior. *Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 191-210.
- Goleman, D. (2012). *Trabalhar com Inteligência emocional* (5ª ed.). Lisboa: Portugal.
- Grant, M. A. & Mayer, M. D. (2009). Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 900-912.
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225–242.
- Gross, S. E., & O'Malley, P. (2007). High priority: European firms focus on talento development. *Workspan*, 5(7), 60–64.
- Guerrero L. K., Andersen P. A., Afifi W. A. (2007). *Close encounters: Communication in relationships* (2ªed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gujral, H. K., Gupta, A., & Aneja, M. (2012). Emotional Intelligence - an Important Determinant of Well-Being and Employee Behaviour: a Study on Young Professionals. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 2(8), 322–339.
- Hanzee, H. K., & Mirvaisi, M. (2013). A survey on impact of emotional intelligence, organizational citizenship behaviors and job satisfaction on employees' performance in Iranian hotel industry. *Management Science Letters*, 3(5), 1395-1402.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hox, J. (2002). *Multilevel Analysis: techniques and applications* (2ª ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Hutchinson, M. & F. A. Gul (2004). Investment opportunity set, corporate governance practices and firm performance. *Journal of Corporate Finance* 10(4), 595-614.
- Jeffrey, S. (2009). Justifiability and the motivational power of tangible noncash incentives. *Human Performance*, 22(2), 143-155.
- Jensen, M. 2001. "Corporate budgeting is broken, let's fix it". *Harvard Business Review* 79(10).
- Jeon, J. Jeon (2015). The Strengths and Limitations of the Statistical Modeling of Complex Social Phenomenon: Focusing on SEM, Path Analysis, or Multiple Regression Models. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 9(2),1634-1642.
- Johnson, P., & Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotional intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11, 84-88.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2008). Emotional intelligence: Rhetoric or reality? In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of personnel psychology*: 37-58. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54–78.
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 298–342.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, September-October, 54-59.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Lam, L., & Kirby, S. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The Journal of Social Psychology*, 142, 133-143.
- Larkin, I., & Pierce, L. (2015). *Compensation and employee misconduct: the inseparability of productive and counterproductive behavior in firms*. Forthcoming in *Organizational Wrongdoing*. Palmer, D., R. Greenwood, and K. Smith-Crowe, (eds.). Cambridge University Press.
- Lawler, E. (1983). *Pay and organization development*. Addison-Wesley Publishing Company: EUA.
- Lazear, E. (2006). Salaries and piece rates. *Journal of Business*, 59 (18), 405-431.
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2010). Can personal control over the physical environment ease distractions in office workplaces? *Ergonomics*, 53(3), 324-335.
- Litzky, B. E., Eddleston, K., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91–103.
- Liu, G., Cao, Z., & Zhao, M. (2015). A Study on the Incentive Effect of Employee Income Gap in China's Banking Industry - Based on Different Perspectives of Ownership Nature. *Finance and Accounting Monthly*, 14, 68-71.
- Long, R. J. & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management* 21(8), 1145-1172.
- Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., & Beers, M. (2005). Emotion regulation ability and the quality of social interaction. *Emotion*, 5, 113–118.

Manzoor, M, Muneer, S. & Tufail, M. (2017). How Organizational Rewards and Organizational Justice Affect the Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Analysis of Pakistan Service Industries. *City University Research Journal*, 171-182.

Martin, J.M., Knopoff, K., Beckham, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at the body shop. *Administrative Science Quarterly*. 43(2), 429–470.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Competing models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence*: 396-420. New York: Cambridge University Press.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, R. D., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.

Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: implication jobs for educators. In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators*: 3-31. New York: Basic Books.

McCaffrey, R. (1990). Organizational performance and the strategic allocation of indirect compensation. *Human Resource Planning* 12 (3), 229-238.

McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of applied psychology*, 79(4), 493.

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 116, 144–156.

Milkovich, G. T., Newman, J. M. and Milkovich, C. (2005). *Compensação*(8^aed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Qomariah, N., Nyoman, N., & Martini, P. (2022). The Influence of Leadership Style, Work Incentives and Work Motivation on the Employees Performance of Regional Revenue Agency. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(7), 1942-1954.

Petrides, K.V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*, 36, 277-293.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Morrman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903

Reem Hussein Al Ghazo, Taghrid Saleh Suifan & Mohammed Alnuaimi (2019) Emotional intelligence and counterproductive work behavior: The mediating role of organizational climate, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(3), 333-345.

Rego Arménio, Ribeiro Neuza & Cunha Miguel P. (2009); Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 215-235.

Rego, Arménio (2002). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. McGraw Hill, Lisboa.

Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

- Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.
- S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*, 151-174.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Shaffer, V., Arkes, H. (2009). Preference reversals in evaluations of cash versus non-cash incentives. *Journal of Economic Psychology*, 30(6), 859-872.
- Sittenthaler, H.M., Mohnen, A. (2020). Cash, non-cash, or mix? Gender matters! The impact of monetary, non-monetary, and mixed incentives on performance. *Journal of Business Economics*, 90, 1254 – 1284.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. (7^a ed.). Lisboa: Lidel.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269–292.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. In Speklé, R.F.; Widener, S.K., 2018. Challenging Issues in Survey Research: Discussion and Suggestions. *Journal of Management Accounting Research*. 30 (2), 3-21.
- Thietart, R. A. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide* (1st ed.). London: Sage Publications.
- Van Rooy, D., & Viswesvaran. (2004). Emotional intelligence: A meta analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71–95.
- Viswesvaran Chockalingam & Ones Deniz S. (2000); Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Viswesvaran, C. (2012). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the past Century and a Look Ahead. In Andersen, M., Ones, D., Sinagil H., & Viswesvaran, C. (1^aed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 110–127). London: Sage Publications Company.