



**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**

**A inteligência emocional e o desempenho dos  
trabalhadores da linha da frente no setor dos  
serviços: estudos de caso**

VERSÃO DEFINITIVA APÓS DEFESA PÚBLICA

**Ana Rita Paiva Magalhães**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Gestão**

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António Nunes

**Covilhã, Abril de 2018**

# Agradecimentos

*A gratidão é o único tesouro dos humildes.*

William Shakespeare

Certamente que as palavras não são suficientes para mostrar toda a gratidão que eu sinto em relação às pessoas que me ajudaram, direta ou indiretamente, a completar esta fase da minha formação académica. Sendo assim, deixo nesta seção algumas frases de agradecimentos com um sentimento profundo de gratidão.

Uma das primeiras pessoas a quem eu gostaria de agradecer é ao meu orientador Professor Doutor António Nunes. Por toda a paciência que teve comigo, por me fazer ganhar forças para nunca desistir daquilo que queremos e por toda a ajuda que me deu na elaboração deste documento. Sem dúvida alguma que sem ele isto não seria possível. Obrigada por me ajudar a completar uma das etapas mais importantes da minha formação académica!

Quero agradecer aos meus pais! Por todo o apoio a nível emocional e por me ajudarem a ultrapassar as dificuldades que passei pessoalmente enquanto este documento ia sendo escrito. Obrigada pelos sermões, pelos conselhos e pelo apoio que me deram! Sem vocês este documento também não seria possível de se realizar!

Quero agradecer ao meu namorado, que todos os dias me tolerou, estando bem ou maldispota. Quero agradecer pelo facto de ter sempre insistido para eu trabalhar, mesmo estando cansada. Nele vejo o exemplo de uma pessoa que se esforça a cada minuto do dia para uma vida melhor! Obrigada por me ajudares a implementar a força em mim mesma para nunca desistir de concretizar os sonhos que queremos realizar!

Por último, e não menos importante, quero agradecer aos meus avós maternos! Quero agradecer-te avô pelas mensagens de bom dia, de bom trabalho, de boa noite, de bom domingo, mesmo não podendo estar presencialmente convosco todos os dias, sempre me apoiaste a longa distância! Obrigada por me dares força! Quero agradecer-te avó pelas chamadas “chatas” e “lamechas” que sempre me davam algum apoio. Quero agradecer-te por todo o apoio que me deste no meu percurso académico e todas as ajudas feitas “à tua maneira”, tu sabes, “biológicas”!

# Resumo

O presente estudo teve como principal objetivo investigar a relação entre a inteligência emocional e o desempenho em trabalhadores da linha da frente, em PMEs do setor dos serviços. Também se considerou como objetivo a investigação das diferenças entre as autoavaliações feitas pelos trabalhadores e as avaliações elaboradas pelos responsáveis e se essas diferenças evidenciavam subavaliações ou sobreavaliações, considerando, também, o nível de inteligência emocional dos trabalhadores.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, envolvendo 4 empresas, do setor de atividade dos serviços, localizadas nos concelhos da Covilhã e de Vila Nova de Gaia, englobando 27 trabalhadores da linha da frente. Os instrumentos utilizados foram: adaptação da escala de Wong e Law (WLEIS) para português, e entrevistas aos trabalhadores e aos responsáveis, para determinação das avaliações de desempenho por parte dos responsáveis (para cada trabalhador) e das autoavaliações de desempenho (por parte de cada trabalhador).

Os resultados apontam para a existência de elevados níveis de Inteligência emocional nos trabalhadores da linha da frente estudados e para a inexistência de uma relação positiva entre os níveis de inteligência emocional e os níveis de desempenho dos trabalhadores na organização. Em relação à comparação entre as autoavaliações de desempenho e as avaliações dadas pelos responsáveis, identificou-se uma tendência clara de sobreavaliações nas autoavaliações, sendo os trabalhadores com a IE mais elevada os que mais sobrevalorizam o seu desempenho.

## Palavras-chave

Trabalhadores da linha da frente; Inteligência Emocional; Avaliação de desempenho; Autoavaliação; Sector dos serviços.

# Abstract

The main objective of this study was to investigate the relationship between Emotional Intelligence and performance in frontline workers in service sector SMEs. The purpose of the investigation was also to investigate the differences between the self-evaluations made by the employees and the evaluations made by the responsible and whether those differences showed underestimates or overestimations, according to the level of emotional intelligence of the workers.

The methodology used was the case study, involving 4 SMEs companies, in the service sector, located in Covilhã and Vila Nova de Gaia, comprising 27 frontline workers. The instruments used were: adaptation of the Wong and Law emotional intelligence scale (WLEIS) in Portuguese, and interviews with workers and managers, to determine the performance evaluations by the managers (for each worker) and the performance self-assessments each worker.

The results point to the existence of high levels of emotional intelligence in frontline employees and to the lack of a positive relationship between levels of emotional intelligence and the levels of performance of workers in the organization. In relation to the comparison between the self-assessments and the evaluations by the responsible, a clear tendency was identified to observe overvaluations in the self-assessments, with the workers with the higher IE that more overestimated their performance.

## Keywords

Frontline Employees; Emotional Intelligence; Performance evaluation; Self Evaluation; Services

# Índice

Agradecimentos .....	II
Resumo .....	III
Palavras-chave .....	III
Abstract .....	IV
Keywords .....	IV
1. Introdução .....	1
1.1. Enquadramento da temática .....	1
1.2. Objetivos e pertinência da investigação .....	2
2. Revisão da Literatura .....	4
2.1. Inteligência Emocional, serviço da linha da frente e avaliação de desempenho .....	4
2.1.1. A Inteligência Emocional .....	4
2.1.2. Colaboradores da linha da frente ( <i>frontline employees</i> ) e o serviço de encontro 5	
2.1.3. Avaliação de desempenho pela organização e autoavaliação .....	6
2.2. A importância da Inteligência emocional no setor dos serviços .....	7
2.3. O desempenho dos trabalhadores da linha da frente (Frontline Employees) .....	9
2.4. A inteligência emocional e o desempenho .....	10
3. Metodologia de Investigação .....	13
3.1. Modelo de análise da dissertação .....	14
3.2. A Mensuração das variáveis em estudo .....	14
3.2.1. Inteligência Emocional .....	14
3.2.2. Avaliação do Desempenho (autoavaliação e avaliação pela organização) .....	15
4. Apresentação e discussão dos resultados .....	17
4.1. Apresentação geral dos casos .....	17
4.2. Apresentação dos dados sociodemográficos .....	18
4.3. Apresentação de resultados sobre a IE por casos .....	19
4.4. Apresentação dos resultados globais da Inteligência Emocional .....	20
4.5. Análise de conteúdo das entrevistas: autoavaliação e avaliação de desempenho pela organização .....	22
4.6. Relação entre a Inteligência Emocional e a avaliação de desempenho .....	29

4.7.	Discussão dos resultados .....	33
4.7.1.	Discussão em relação aos níveis de inteligência Emocional .....	33
4.7.2.	Discussão em relação à avaliação de desempenho .....	34
4.7.3.	Discussão em relação ao Efeito da IE no Desempenho .....	35
4.7.4.	Discussão acerca das diferenças entre as Autoavaliações e as avaliações feitas pelos responsáveis considerando a IE como um fator. ....	35
5.	Conclusões, Limitações e Futuras linhas de investigação .....	36
5.1.	Conclusões .....	36
5.2.	Limitações e futuras linhas de investigação .....	37
	Bibliografia.....	38
6.	Anexos .....	41
6.1.	Questionário de avaliação da Inteligência Emocional.....	41
6.2.	Guia de Entrevista de autoavaliação do trabalhador .....	42
6.3.	Guia de entrevista de avaliação de desempenho por parte do responsável .....	44
6.4.	Tabela de classificação da análise de desempenho .....	45
6.5.	Relação entre a AAD e a AR considerando os valores de IE .....	46

## Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema do modelo da Tese. ....	14
--	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Categorias avaliadas na escala de IE utilizada .....	15
Tabela 2 - Caracterização geral das empresas .....	17
Tabela 3 - Tabela de frequências do grupo etário dos trabalhadores estudados.....	18
Tabela 4 - Tabela de frequências do género dos trabalhadores estudados .....	18
Tabela 5 - Tabela de frequência da antiguidade em meses, dos trabalhadores estudados. ...	19
Tabela 6 - Médias por categoria da IE e por casos .....	20
Tabela 7 - Tabela de frequências dos valores de IE. ....	21
Tabela 8 - Divisão por quartis dos valores da IE (gerado pelo SPSS).....	22
Tabela 9 - Tabela de frequências dividida por níveis de IE .....	22
Tabela 10 - Avaliação do desempenho do trabalhador por parte do responsável .....	23
Tabela 11 - Tabela de frequências das avaliações feitas pelos responsáveis .....	24

Tabela 12 - Autoavaliações de desempenho por parte dos trabalhadores.....	25
Tabela 13 - Tabela de Frequências das Autoavaliações.....	26
Tabela 14 - Relação entre a AAD e a AR.....	27
Tabela 15 - Tabela de Frequências sobre a relação existente entre a AR e AAD.....	28
Tabela 16 - Relação entre AAD, AR e IE. Organização dos dados feita pela média de IE.....	29
Tabela 17 - Trabalhadores avaliados como razoáveis (altos e baixos) por parte do responsável .....	30
Tabela 18 - Trabalhadores avaliados com Bom (Baixo ou Alto) por parte do responsável.....	31
Tabela 19 - Trabalhadores avaliados com Muito Bom por parte do responsável .....	31
Tabela 20 - Distribuição dos dados por avaliação do responsável. Relação entre IE e o desempenho .....	32
Tabela 21 - Tabela de frequências da relação entre a AAD e a AR considerando a IE como um fator.....	33

## Lista de acrónimos

AAD - Autoavaliação de Desempenho

AD - Avaliação de Desempenho

AR - Avaliação do Responsável

CE - Coeficiente Emocional

IE - Inteligência Emocional

GRH - Gestão de Recursos Humanos

QI - Coeficiente de Inteligência

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SRP - *Service Recovery Performance*

# 1. Introdução

## 1.1. Enquadramento da temática

As emoções positivas promovem relacionamentos agradáveis com os outros, estimulam o espírito de aventura que motiva o indivíduo a explorar o desconhecido e a não ser passivo. Uma inteligência emocional elevada gera a criação de relações interpessoais mais fortes e sólidas, promovendo uma forte auto motivação e aumentando a motivação para com os outros. É suscetível de fomentar a proatividade, a inovação e a criatividade, melhorando o trabalho sob pressão e elevando os níveis de desempenho. Quanto mais responsabilidades uma pessoa apresenta numa organização, mais importante é, para essa pessoa, demonstrar inteligência emocional (IE) e, em contrapartida, as habilidades técnicas tornam-se, comparativamente menos importantes (Pastor, 2014).

Os colaboradores da linha da frente (*frontline employees*), aqueles que cuja função principal é interagir com os clientes, representam um meio essencial através do qual as empresas operacionalizam o conceito de marketing. Esses funcionários atuam como um canal entre a empresa e a sua base de clientes, divulgando informações aos clientes e contribuindo para a aquisição e a fidelização dos mesmos (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993). Mas a forma como os funcionários da linha da frente alcançam esses objetivos pode variar muito. Será, portanto, uma tarefa crítica para o gerente de marketing incentivar os funcionários a serem orientados para o cliente e a realizarem o seu serviço de forma a proporcionarem benefícios mútuos para a empresa e para os clientes (Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2013). Os funcionários da linha da frente são muitas vezes o principal meio através do qual os clientes interagem com as empresas. Assim, as empresas devem procurar construir relacionamentos fortes e duradouros com os clientes e os funcionários devem estar aptos a identificar e a satisfazer as necessidades dos clientes (Fournier, Dobscha, & Mick, 1998).

A pesquisa sobre o desempenho no trabalho tem uma história rica em artigos sobre o marketing, a gestão e a psicologia (Korschun et al., 2013). Segundo Zablah, Franke, Brown, & Bartholomew (2012:25) o desempenho no trabalho é "a medida em que um empregado contribui para a eficácia organizacional, atendendo às expectativas associadas ao seu papel no trabalho". Para alguns empregos, vendas ou lucro alcançado é uma medida adequada do desempenho no trabalho (Korschun et al., 2013). Mas o desempenho no trabalho dos funcionários da linha da frente engloba frequentemente uma ampla gama de comportamentos direcionados tanto internamente (para gerentes ou colegas) como externamente (para os clientes). Para capturar a natureza complexa e multifacetada do desempenho no trabalho, os investigadores confiam, frequentemente, nas avaliações dos supervisores sobre o desempenho dos funcionários (Korschun et al., 2013). Quando os funcionários apresentam um bom desempenho, isso pode

levar a resultados organizacionais mais favoráveis, como o desempenho financeiro da empresa ou a rentabilidade (Christen, Iyer, & Soberman, 2006).

Apesar de alguns dos argumentos descritos, acerca dos efeitos da IE sobre os resultados do trabalho, serem bastante elucidativos, é difícil de argumentar que os efeitos da IE serão os mesmos em todas as tipologias de emprego. Há muitas profissões que requerem grande interação com os clientes (por exemplo, no setor dos serviços) ou com os colegas de trabalho (por exemplo, trabalhos com equipas orientadas para um determinado objetivo organizacional). Em contraste, existem profissões que realizam o mínimo de interação com outras pessoas (por exemplo, os trabalhadores da linha de produção).

Neste trabalho de investigação, foi analisada a inteligência emocional dos trabalhadores da linha da frente, que exercem a sua atividade diretamente com os clientes, no setor dos serviços, isto porque se considera, à partida, um setor que exige elevados níveis de inteligência emocional para a concretização de um serviço de alta performance. A questão de investigação é “Quais os níveis de IE dos trabalhadores da linha da frente e que importância assumem para os níveis de desempenho desses mesmos trabalhadores?”.

## 1.2. Objetivos e pertinência da investigação

O principal objetivo é identificar os níveis de IE dos trabalhadores da linha da frente, e posteriormente identificar as relações existentes entre os níveis de IE destes trabalhadores e o seu desempenho no setor dos serviços. Sendo o desempenho de cada trabalhador um processo conjunto composto pela autoavaliação do desempenho, e também, aferido por métodos organizacionais, considera-se relevante integrar estas duas perspetivas de avaliação: a autoavaliação e a avaliação organizacional (neste caso feito pelo responsável).

É crucial para a gestão de recursos humanos identificar se existem relações entre a IE e o desempenho dos trabalhadores e se os efeitos são positivos ou negativos, para se avaliar a pertinência de se considerarem os níveis de IE dos candidatos nos processos de recrutamento e seleção, sobretudo quando se recrutam colaboradores para funções de vendas e/ou de contacto direto com os clientes.

Segundo dados do PORDATA (2015a), em Portugal existem cerca de 1.180.331 PME's, o que representa cerca de 99,9% do número total de empresas existentes em Portugal (que é 1.181.406) (PORDATA, 2015b), empregando cerca de 3 milhões de indivíduos a nível nacional, ou seja, as PME's representam uma grande fatia ao nível da empregabilidade em Portugal (PORDATA, 2015c). Se considerarmos também o volume de negócios, as PME's contribuem com cerca de 201.761,5 milhões de euros para a economia nacional. Os valores totais são de 359.503,8 milhões de euros, o que acaba por se concluir que também as PME são as que contribuem mais para o volume de negócios a nível nacional (PORDATA, 2015d)

Apesar de serem dados de 2015, o cenário em 2016 não foi muito diferente, segundo o INE (Instituto Nacional Estatístico) “A informação disponível para 2016, respeitante apenas às PME e às grandes empresas, aponta para um aumento da importância relativa das PME. Com efeito, comparando com o observado para 2015, verificam-se aumentos das PME nas remunerações e no volume de negócios. O peso em termos do número de empresas manteve-se e no que se refere ao número de pessoas ao serviço diminuiu em 0,2 p.p.” (INE, 2016:32).

Sendo assim, o direcionamento do estudo para as PME deve-se, então, ao facto de não existirem estudos que analisem esta tipologia de entidades, com as especificidades que as caracterizam, embora sendo as mais numerosas e as que empregam mais trabalhadores a nível nacional, tal como foi dito anteriormente.

O bom desempenho de cada trabalhador é essencial no setor dos serviços, principalmente naqueles que exercem funções que requerem um contacto direto com o cliente, pois o trabalhador tem de demonstrar capacidades de lidar especificamente com cada cliente e de lhe prestar o melhor serviço possível, de forma a conquistar e a reter esse cliente no futuro.

Sendo crucial identificar o processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores nas organizações, e pressupondo-se, que esse desempenho é avaliado formalmente ou informalmente pela organização, será necessário descrever toda essa tipologia de avaliação de desempenho (feita pela organização) e se inclui a avaliação de desempenho feita pelo trabalhador a si próprio (autoavaliação).

Não se identificando na literatura qualquer investigação que descreva e/ou integre a avaliação formal da organização e a autoavaliação de cada trabalhador, considera-se fundamental a dupla perspetiva acerca da avaliação de desempenho: ou seja, por um lado, a auto percepção acerca da avaliação de desempenho (autoavaliação), e por outro a avaliação de desempenho executada formalmente pela organização. Assim sustenta-se mais robustamente a relação entre a IE e a avaliação de desempenho de cada trabalhador.

Decorrente desta dupla sustentação, também se considera como objetivo relevante do trabalho a comparação entre os dois tipos de avaliação: a autoavaliação e a avaliação executada pela organização. Pois não é de descurar que enquanto seres humanos sejamos mais benévolos e simpáticos com nós próprios do que com os outros.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Inteligência Emocional, serviço da linha da frente e avaliação de desempenho

#### 2.1.1. A Inteligência Emocional

*Charles Darwin* foi o primeiro a reconhecer o valor das emoções. Ele observou que o sistema emocional energiza o comportamento necessário para se manter vivo. As emoções não podem ser interrompidas, elas acontecem instintivamente e imediatamente, como resposta a certas situações e pessoas. Na década de 1920 *Thorndike* identificou a "inteligência social" como a capacidade de agir com cautela nas relações humanas (Spector, 2005).

O conceito de "inteligência emocional" foi usado pela primeira vez por Wayne Leon Payne em 1985, numa fórmula académica clássica, numa tese de doutoramento nos Estados Unidos. Ele acreditava que a IE era uma capacidade que envolvia uma relação criativa entre os estados emotivos de medo, dor e desejo (Rada-Florina, Simona, Rita-Monica, & Michaela, 1995). Mais tarde, o conceito de inteligência emocional é publicado pela primeira vez nas obras de John D. Mayer and Peter Salovey entre 1990 e 1993. Eles passaram a ser considerados os "pais da nova inteligência", a emocional. A inteligência emocional torna-se mais conhecida, no contexto organizacional, após a publicação do livro escrito por Daniel Goleman, em 1995, "*Emotional Intelligence: Why it matters more than IQ?*", um livro que permaneceu no top de vendas durante um ano e meio (Rada-Florina et al., 1995). *Daniel Goleman* introduziu, assim, o conceito de inteligência emocional no local de trabalho, observando que o quociente de inteligência (QI) é um preditor menos poderoso de liderança, quando comparado com o quociente Emocional (QE) (Spector, 2005).

No ano de 1998, Daniel Goleman descreve a importância que a inteligência emocional tem para o mundo empresarial através da publicação do livro denominado "*Working with emotional intelligence*". Em 2000 Caruso, John D. Mayer e Peter Salovey, psicólogos americanos e professores de psicologia educacional da Universidade de *Yale*, publicaram um conjunto de livros sobre a inteligência emocional, e onde provavelmente dão a definição mais completa: "a inteligência emocional é a capacidade de perceber e expressar emoções, de compreender as emoções, de perceber e julgar com a ajuda das emoções e de regular as próprias emoções e as dos outros" (Rada-Florina et al., 1995), ou segundo Mayer and Salovey (1997), a inteligência emocional é a capacidade de perceber, responder e manipular a informação emocional sem necessariamente a entender, sendo a capacidade de entender e gerir as emoções sem necessariamente compreender bem os sentimentos ou experienciá-los na totalidade. De forma hierárquica temos: 1ª percepção emocional; 2ª assimilação emocional; 3ª compreensão emocional; 4ª gestão emocional.

A primeira componente da inteligência emocional é a percepção emocional, que inclui a capacidade de identificar emoções em si próprio e nos outros, e a capacidade de expressar e distinguir emoções com precisão. A segunda componente, a assimilação emocional, inclui um pensamento detalhado acerca da emoção que deve ser priorizada em certas situações, de forma a direcionar a atenção para informações importantes. O terceiro Componente é a compreensão emocional, que inclui a capacidade de reconhecer as emoções e as relações emocionais com elas relacionadas. A quarta componente é a gestão da emoção, que inclui a capacidade de gerir as suas próprias emoções e as dos outros, moderando as emoções negativas e realçando as emoções agradáveis, sem se reprimir ou exagerar as informações emocionalmente transportadas. Estas componentes, de acordo com Mayeretal (2001), funcionam de uma forma hierárquica, com a percepção emocional a representar a componente mais básica e a gestão emocional como a mais complexa e a “do topo” da hierarquia.

#### 2.1.2. Colaboradores da linha da frente (*frontline employees*) e o serviço de encontro

O valor não é apenas incorporado no produto e entregue ao cliente, ele também é cocriado pelo cliente e pelo colaborador enquanto interagem. A concorrência através do serviço está relacionada com a forma como se tratam os funcionários e clientes, considerando os *frontline employees* como os “colaboradores que trabalham com a empresa para cocriar valor para todos os interessados” (Lusch, Vargo, & Brien, 2007). Em serviços “puros”, onde um produto físico não é trocado, a interação entre o fornecedor e o consumidor está no centro da determinação de valor para o cliente. No entanto, mesmo quando o foco da troca seja um objeto tangível, a interação do serviço pode deixar uma impressão permanente sobre o consumidor (Wang, Berthon, Pitt, & McCarthy, 2016).

“Serviço de encontro” é uma expressão que serve para descrever o encontro entre o fornecedor de serviços e o cliente (Wang et al., 2016). É geralmente, neste momento que o cliente faz uma avaliação crítica e avalia o serviço (Carlzon, 1987). A sua experiência durante o serviço de encontro é uma importante determinante da sua satisfação e da avaliação da qualidade do serviço (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, citado por Wang et al., 2016).

Na maioria dos casos, um “serviço de encontro” refere-se a um processo que depende da interação entre colaboradores do serviço e clientes, e é considerado como uma relação interpessoal por natureza, especialmente em serviços caracterizados por um elevado grau de interação pessoal e pela ausência de uma troca de bens tangíveis. Este ponto de vista pode ser generalizado para qualquer situação de *marketing* em que a interação pessoal é um elemento importante na oferta total.

Uma empresa de sucesso geralmente domina a “dimensão” da qualidade, não só por conseguir fornecer um produto de qualidade, mas também pela promoção de interações favoráveis entre clientes e trabalhadores (Delcourt, Gremler, Riel, & Birgelen, 2013). O contato interpessoal

entre os funcionários da linha da frente e os clientes é vital para a percepção dos mesmos em relação à qualidade dos serviços de uma dada empresa. A maioria dos itens da escala de qualidade de serviço mais popular (**SERVQUAL - escala de mensuração da qualidade percebida pelo cliente**) estão diretamente relacionados com o elemento de interação humana da prestação de serviços (Prentice, 2016).

Os colaboradores da “linha da frente” ou os representantes do serviço ao cliente, desempenham um papel importante em influenciar a percepção dos clientes em qualquer serviço de encontro (Prentice, 2013, citado por Prentice, 2016). Os comportamentos e desempenhos dos funcionários durante o serviço de encontro formam as percepções dos clientes relativamente à qualidade do serviço, o que leva posteriormente à satisfação do cliente (Delcourt et al., 2013). A satisfação do cliente, é um fator comum de retenção de clientes; portanto, os funcionários da “linha da frente”, em contextos de serviços baseados nas pessoas, tornam-se um fator chave para a retenção de clientes.

Quando reconhecemos que o serviço de encontro é crítico para a satisfação do cliente, temos que analisar este assunto na perspectiva do colaborador. Um bom serviço de encontro exige que os funcionários regulem as suas emoções para serem atentos e pacientes, compreendam as expectativas dos clientes, adaptem-se à situação do encontro e que criem soluções criativas e flexíveis (Lloyd & Luk, 2011).

### 2.1.3. Avaliação de desempenho pela organização e autoavaliação

Segundo B. Pontes (1996:24) citado por Barbosa (2016) “a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um acordo com os funcionários, de forma contínua, de acordo com os resultados esperados pela organização, acompanhar os desafios, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar o desempenho”. Posto isto, a avaliação de desempenho é entendida como uma forma de aproximar as motivações dos trabalhadores às da organização partilhando objetivos comuns e dispendo de um acompanhamento como forma de aperfeiçoar e melhorar as práticas quer do trabalhador, quer da própria organização.

A avaliação de desempenho é considerada um processo importante para a seleção e orientação profissional (recrutamento interno) e para a formação profissional, isto porque, a avaliação permite fazer um inventário das deficiências e a elaboração de programas de formação (Barbosa, 2016).

Para além do contributo para as práticas de GRH (Gestão de Recursos Humanos) apresentadas anteriormente, com avaliação de desempenho podem também advir benefícios para o trabalhador, para a direção e para a organização. De entre os benefícios I. Chiavenato (1989:92, citado por Barbosa 2016), refere que o trabalhador: “a) fica a conhecer as regras do jogo, ou seja, os aspetos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza nos seus funcionários; b) fica a conhecer quais as expectativas do seu responsável no que toca ao seu desempenho e aos seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe; c) fica a saber

quais as providências que o chefe está a tomar quanto à melhoria do seu desempenho (programas de formação, estágios etc.) e as que ele próprio - subordinado - deverá tomar por conta própria (autocorreção, mais atenção no trabalho ou cursos por conta própria) ; e d) tem condições para fazer a autoavaliação e autocritica para o seu autodesenvolvimento e autocontrolo” ( I. Chiavenato 1989:92, citado por Barbosa, 2016).

No estudo de Meyer (1980), utilizaram-se as comparações entre as autoavaliações e as respetivas avaliações do supervisor, como uma medida do nível em que a autoestima do subordinado possa ameaçar a avaliação. Nesse estudo participaram 92 indivíduos e constatou-se que pelo menos 40% dos funcionários (em todo o tipo de empregos) se colocavam numa categoria superior aquela em que efetivamente deveriam estar. Ou seja, em regra, os trabalhadores vêm-se como sendo “um dos melhores” no que toca ao seu desempenho no trabalho. Quase todos os funcionários restantes se colocaram numa das outras duas categorias acima da média. Geralmente, não mais de um ou dois por cento se situaram numa categoria abaixo da média (Meyer, 1980).

Baird (1977) sugere que as autoavaliações “sobrevalorizadas” poderão estar associadas àqueles sujeitos que têm maior autoestima e as autoavaliações “subvalorizadas” estão correlacionadas com indivíduos com autoestima mais baixa.

No estudo de Baird (1977), os indivíduos que pertenciam ao grupo de análise de “alta autoestima/ baixo desempenho” exibiram o maior grau de discordância com os seus superiores. As suas “auto classificações” foram significativamente mais elevadas do que as classificações que os seus superiores lhes atribuíram. Baird (1977) sugere que, os indivíduos com uma auto-orientação positiva tenderão a não aceitar avaliações negativas, em vez disso, eles provavelmente responderão defensivamente e reagirão negativamente. De facto, a análise feita no estudo mostra que os indivíduos com alta autoestima que foram classificados como trabalhadores de baixo performance pelos seus superiores relataram uma baixa satisfação em relação à sua supervisão. Evidentemente, o mesmo processo não funcionava para os indivíduos de baixa autoestima. O seu desacordo com os seus superiores era provavelmente o resultado dos procedimentos analíticos. Eles também relataram consistentemente que estavam relativamente satisfeitos com a sua supervisão (Baird, 1977).

## 2.2. A importância da Inteligência emocional no setor dos serviços

O’Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story (2011) referiram que a IE pode ser especificamente importante no setor dos serviços e noutro tipo de empregos onde os trabalhadores interagem com os clientes. Referiram também que é mais provável que os líderes com uma inteligência emocional mais elevada sejam melhores a ajudar os seus liderados a manter um estado de espírito positivo enquanto interagem com os consumidores e desempenham um trabalho emocional (O’Boyle et al., 2011). A capacidade de reconhecer as emoções dos outros pode ajudar os colaboradores a saber como devem desempenhar o seu

trabalho emocional, assim como a capacidade de reconhecer as próprias emoções pode ajudar os próprios funcionários a saber quando precisam de prestar atenção na alteração das suas expressões emocionais (O'Boyle et al., 2011).

Estudos já demonstraram que a IE pode influenciar o modo como as pessoas controlam as suas emoções e a forma como lidam com as suas frustrações. As pessoas com IE são mais sensíveis e empáticas com as emoções e os sentimentos dos outros (Cheung & Tang, 2009, citado por Lee & Ok, 2012).

De acordo com Mayer e Salovey (1995), as pessoas emocionalmente inteligentes tendem a ser mais adaptáveis e flexíveis no regulamento das suas emoções para serem consistentes com os requisitos situacionais do que aquelas que não o são. Fabian (1999, citado por Lee & Ok, 2012) também argumentou que um funcionário que tenha inteligência emocional para monitorizar a sua expressão emocional está consciente de quais emoções são esperadas e aceitáveis, ou não, numa determinada interação interpessoal.

Os colaboradores emocionalmente inteligentes estão mais suscetíveis de tentar que as suas verdadeiras emoções estejam coerentes com as emoções que são requeridas pelas regras de exibição/atuação (Lee & Ok, 2012).

Pessoas com um nível de Inteligência Emocional elevado conseguem realçar, reconhecer e gerir as suas próprias emoções, eles têm, então, um conjunto de conhecimento de estratégias para regular as emoções que podem servir como recursos emocionais. Assim sendo, esse tipo de pessoas sentem-se mais confortáveis e confiantes em situações de trabalho emocional (Lee & Ok, 2012).

Jung & Yoon (2014) sugerem que as variações na IE dos funcionários devem ser tidos em conta na gestão de funcionários a nível da organização. Logo, devem ser estabelecidas estratégias para gerir a inteligência emocional e o trabalho emocional dos funcionários através de educação ou formação, e devem ser concebidos métodos para responder de forma razoável e eficiente quando as emoções vividas pelos colaboradores e as emoções expressas nos pontos de contato de serviço não estão adequadamente combinadas. Devem ser desenvolvidos programas de formação para treinar os funcionários que executam trabalhos emocionais de forma a compreenderem o ponto de vista do cliente, a fim de melhorarem a sua capacidade de expressar emoções. Além disso, o facto de se esperar que trabalhadores com uma excelente IE executem mais efetivamente o trabalho emocional deverá refletir-se no processo de recrutamento.

Yadisaputra (2015) sugere que os gerentes de empresas de serviços têm de conhecer o nível de inteligência emocional do funcionário que está na linha da frente desde o processo de recrutamento. O autor refere que o departamento de recursos humanos tem que encontrar maneiras de elevar o nível de inteligência emocional para o empregado da linha da frente existente, através de programas de treino. A identificação e o processo de reforço positivo das

estratégias de atuação do trabalho emocional conduzidas, por exemplo, na gestão dos casinos-hotéis pode elevar a qualidade do serviço e a angariação de clientes, e também pode melhorar o desempenho da recuperação do serviço (SRP) (Yadisaputra, 2015).

### 2.3. O desempenho dos trabalhadores da linha da frente (Frontline Employees)

Investigações antecedentes mostram que os funcionários da linha da frente desempenham um papel significativo na determinação da qualidade nos serviços que tem como principal foco “as pessoas”, e onde a avaliação global da qualidade do serviço é baseada em comportamentos e desempenhos individuais de “serviços de encontro”. A avaliação desses desempenhos é afetada pelos comportamentos dos funcionários durante o serviço e em cada interação com os clientes. O Serviço de encontro é caracterizado como um evento emocional. Os comportamentos de encontro têm conteúdos emocionais claros, e podem ser, por exemplo, a demonstração de preocupação com o cliente, a demonstração de empatia e a consciência das necessidades dos clientes (Prentice, 2016).

Galletti (2002, citado por Prentice, 2016) afirma que os colaboradores de um casino, por exemplo, desempenham um papel fundamental no estabelecimento de relações com os clientes interagindo com eles, influenciando-os e “servindo-os”. A repetição de uma visita a um casino é atribuída, principalmente, aos colaboradores que lá trabalham. Do ponto de vista do cliente, “eles não amam os casinos, eles amam as pessoas”. Eles podem ter uma boa opinião sobre um casino, mas não é o que os faz tornar leais. “Apenas as pessoas criam lealdade” (Prentice, 2016:129).

Os serviços oferecidos pelos casinos são serviços que se esperam ser divertidos e interessantes (benefícios afetivos). Além da parte emocional/afetiva associada ao jogo, os jogadores irão esperar que os funcionários da linha de frente, como sendo os seus primeiros contatos em casinos, interajam com eles na base do seu estado emocional (Prentice, 2013, citado por Prentice, 2016).

As emoções e atitudes positivas dos funcionários durante o serviço de encontro podem criar uma impressão favorável nos clientes. Eles estão, então, mais propensos a comprar um produto e a falar bem da empresa (Parasuraman et al., 1985, citado por Lee & Ok, 2012).

Por causa disso, a maioria das empresas no ambiente de negócios altamente competitivo dos dias de hoje começaram a concentrar-se fortemente na gestão do comportamento emocional dos seus funcionários (Diefendorff e Richard, 2003, citado por Lee & Ok, 2012), prescrevendo “regras de exibição” (regras de comportamento) implícitas e explícitas para as expressões emocionais apropriadas que os seus funcionários deveriam usar durante os serviços de encontro com o cliente (Ashforth e Humphrey, 1993, citado por Lee & Ok, 2012).

Aprofundando o tema em questões de desempenho relacionados com os *frontline employees* foi identificado em alguns estudos (por exemplo, Wu et al., 2015, citado por Prentice, 2016) que demonstraram que a qualidade do serviço, em contextos de serviços de alta intensidade, é primeiramente formada pelos comportamentos e desempenhos dos colaboradores da linha da frente durante o serviço de encontro. Normalmente, estes encontros envolvem interações pessoais entre funcionários e clientes. O desempenho do serviço de um funcionário é afetado pelo seu próprio comportamento quando interage com os clientes durante os serviços de encontro. A partir desta perspectiva, o desempenho do serviço dos trabalhadores durante os encontros pessoais com os clientes tem implicações para a retenção de clientes e rentabilidade da empresa (Prentice, 2016)

As emoções associadas com os serviços de encontro influenciam as atitudes e comportamentos dos clientes. As reações dos clientes refletem o quão bem os funcionários executam esses serviços de encontro. A inteligência emocional do colaborador, que envolve reconhecer e gerir as emoções dos outros, pode ajudar a regular a formação das emoções dos clientes, que por sua vez afetam os seus julgamento e intenções comportamentais (Delcourt et al., 2013).

Consequentemente a inteligência emocional tem implicações na percepção do cliente acerca da qualidade do serviço e, subseqüentemente, tem implicações na sua lealdade, que se torna, numa última análise, em rentabilidade para um casino, por exemplo (Prentice, 2016).

## 2.4. A inteligência emocional e o desempenho

As capacidades emocionais dos colaboradores e a capacidade de lidar com os clientes durante cada encontro de carga emocional tem um impacto direto sobre a avaliação da qualidade do serviço (Prentice et al., 2013, citado por Prentice, 2016). Essas habilidades emocionais são referidas como inteligência emocional. Os funcionários envolvem-se neste tipo de comportamentos durante o serviço de encontro, não só para gerir os seus próprios desempenhos, mas também para regular o humor e os comportamentos do cliente que se irão desencadear em percepções sobre a qualidade da empresa.

Prentice (2016) afirmou que os trabalhadores da linha da frente, de um casino, que possuem um elevado nível de inteligência emocional são capazes de exibir uma estratégia de trabalho emocional apropriada para os jogadores com humor invariável. Uma atuação apropriada leva a uma “satisfação no encontro” que afeta a percepção dos consumidores do desempenho do serviço do colaborador, e por último, do serviço de qualidade da empresa.

Yadisaputra (2015) estudou várias hipóteses no que toca à inteligência emocional como um importante fator na gestão do trabalho emocional, e demonstrou que tanto a inteligência emocional como o trabalho emocional influenciam emoções individuais. Os resultados deste estudo indicaram que a Inteligência emocional, nos trabalhadores da linha da frente, de um serviço hoteleiro está significativamente relacionado, de uma forma positiva, com o SRP (service recovery performance) que se pode traduzir pelo desempenho da recuperação do

serviço. SRP é o processo pelo qual os funcionários tentam conscientemente recuperar falhas ao nível do serviço e a nível emocional de uma maneira eficaz (Boshoff & Allen, 2000).

Kim, Yoo, & Kim (2012) defendem que a Inteligência emocional dos funcionários da linha da frente da indústria hoteleira estava significativamente correlacionada com o SRP. Os autores referiram que as exposições emocionais positivas dos funcionários estão relacionadas com a experiência do serviço do cliente e estão associadas a avaliações favoráveis por parte do cliente. As regras de exibição fazem com que as emoções reguladas sejam uma parte crítica do desempenho do serviço. As expressões emocionais positivas levam a um melhor desempenho da recuperação do serviço, enquanto que as expressões emocionais percebidas pelos clientes como insinceras resultam num mau desempenho (Kim et al., 2012).

A pesquisa de Mohamad & Jais (2016) dá ênfase à importância que a inteligência emocional tem. Segundo o autor, os quatro domínios da inteligência emocional (autoconsciência, auto motivação, empatia e competências sociais) tem um impacto elevado no desempenho do trabalho realizado por professores. De forma a manter um alto desempenho e uma vantagem competitiva, a inteligência emocional deve ser desenvolvida e melhorada através de uma abordagem sistemática e consistente. Portanto, Mohamad & Jais (2016) recomendam que as organizações desenvolvam programas de treino para melhorar as competências emocionais dos gerentes e dos trabalhadores dentro da mesma organização. É importante que as organizações reconheçam o papel significativo que a inteligência emocional tem no desenvolvimento de capital humano e que gera uma força de trabalho de alto desempenho.

Após uma análise extensiva da literatura, Narayan & Narashiman (n.d.) referem que a IE está positivamente correlacionada com o desempenho no trabalho. Através dos artigos estudados pelos autores, eles concluíram que os funcionários com altos níveis de inteligência emocional têm melhor desempenho no trabalho do que os funcionários com baixos níveis de inteligência emocional. Para além disto, verificou-se também que altos níveis de inteligência emocional não só levam a um melhor desempenho no trabalho, como aumentam o compromisso organizacional, e que, por sua vez, reduz a intenção de despedimento ou de saída (Narayan & Narashiman, n.d.).

O estudo de Nel & Villiers (2004) tinha como principal objetivo determinar se haveria uma relação entre a inteligência emocional e o desempenho no trabalho num call center. Com uma amostra de 135 agentes de *call center* de uma companhia de seguros, que trabalhavam nos serviços para clientes, vendas e em ambientes administrativos, foi identificada uma tendência para um alto nível de desempenho no trabalho nos centros de atendimento que revelavam elevados níveis de inteligência emocional. Nel & Villiers (2004) defendem que, de facto, a inteligência emocional está relacionada com o desempenho no trabalho (neste caso, em ambiente de *call center*).

Prentice & King (2010) afirmaram que a inteligência emocional está positivamente relacionada com o desempenho no caso de empregos que exigem um alto nível de trabalho emocional. Por

exemplo, os funcionários da linha da frente de um casino estão posicionados na fronteira entre os casinos e os clientes. Este tipo de trabalho exige um trabalho emocional elevado e as suas habilidades emocionais afetam a sua capacidade de lidar com as suas próprias emoções e com a dos clientes. Na análise de Prentice & King (2010) foi demonstrado que a regulação do humor (gestão das emoções) e a avaliação das emoções contribuíram estatisticamente para o desempenho do serviço dos funcionários da linha da frente de um casino. Os resultados do estudo de Prentice & King (2010) mostraram que a inteligência emocional foi responsável por um desempenho adicional de 4% no serviço dos funcionários da linha da frente de um casino.

A relação significativa entre a inteligência emocional e o desempenho dos serviços indica a importância de incorporar essa construção psicológica no recrutamento e no treino de pessoal, particularmente para os funcionários da linha de frente, considerando que a inteligência emocional pode ser desenvolvida através da formação (Prentice & King, 2010).

Para Cobêro, Primi, & Muniz (2006:346) “a probabilidade de uma pessoa emocionalmente inteligente ter melhor desempenho no trabalho é maior do que uma com baixa inteligência emocional”. Nesta investigação participaram 119 sujeitos, com idades entre os 17 e 64 anos, de ambos os sexos. Os instrumentos utilizados foram: Versão em Português do *Mayer-Salovey-Caruso-Emotional Intelligence Test* (MSCEIT), o Questionário dos Dezasseis Fatores da Personalidade (16PF), Bateria de Provas de Raciocínio (BPR-5) e avaliação de Desempenho respondido por duas pessoas (um supervisor e um colega) (Cobêro et al., 2006).

As pesquisas que tentam estudar uma ligação entre as autoavaliações e o desempenho do trabalho são escassas (Judge & Bono, 2001).

Apesar da falta de estudos que tentam correlacionar as autoavaliações, a satisfação no trabalho e, especialmente, o desempenho no trabalho, existem três tipos de traços principais (autoestima, locus de controlo e estabilidade emocional) que parecem ser os traços de personalidade mais estudados em personalidade e psicologia aplicada.

No entanto, com a exceção da estabilidade emocional e do desempenho do trabalho, não foi encontrada segundo Judge & Bono (2001) nenhuma meta análise que relacionasse qualquer uma dessas características com a satisfação no trabalho ou com o desempenho no trabalho .

Existem poucos estudos que pesquisam a correlação entre a autoavaliação geral, inteligência emocional e a satisfação de vida (Özer, Hamarta, & Deniz, 2016). No estudo de Özer et al. (2016) foi identificado que existe uma relação entre a inteligência emocional e a autoavaliação (geral).

Também Kluemper (2008) utilizando a escala de inteligência emocional de Wang and Law para avaliar a inteligência emocional e utilizando uma “*core self-evaluations scale*” de Judge, Erez, Bono, & Thoresen (2003) e considerando uma amostra de 180 trabalhadores de uma organização sem fins lucrativos revelou a existência de uma correlação positiva entre a inteligência

emocional e a autoavaliação, afirmando que se uma pessoa se autoavalia de forma elevada, essa pessoa também apresenta uma inteligência emocional elevada.

### 3. Metodologia de Investigação

Na investigação empírica foram utilizados os estudos de caso. Segundo Yin (2009) esta metodologia é tipicamente utilizada a) para responder às perguntas: “como” ou “por que”; b) quando o investigador tem pouca ou nenhuma possibilidade de controlar os “eventos” c) ou quando as circunstâncias gerais do fenómeno a estudar assim o exigem (por exemplo, se é um fenómeno contemporâneo num contexto da vida real). Neste caso, pretendia-se identificar os níveis de IE dos trabalhadores da linha da frente e também potenciais efeitos da IE no desempenho dos trabalhadores. Assim, representando uma realidade ainda não estudada, é válida a utilização de estudos de caso exploratórios. Para se ultrapassar o potencial enviesamento do estudo de caso único, foram utilizados estudos de caso múltiplos, mais propriamente quatro que representam pequenas e médias empresas do setor dos serviços.

Um estudo de caso é um método com fundamentos filosóficos sólidos que fornece uma estrutura para pesquisas exploratórias em configurações da vida real (Yin, 2009).

Segundo a Comissão Europeia (2015) “A categoria das pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros”. Por último, “na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros”.

Para se chegar aos casos que fazem parte do estudo foram contactadas várias organizações, por diversas vezes, que cumprissem o critério de possuírem postos de trabalho considerados da linha da frente. Responderam afirmativamente as 4 empresas que fazem parte do estudo, não tendo desistido nenhuma durante todo o processo de recolha dos dados.

Os sujeitos em análise são principalmente funcionários da linha da frente que pertencem a pequenas e médias empresas do setor de atividade dos serviços, localizados nos distritos de Castelo Branco e do Porto. A amostra das empresas participantes no estudo considera-se ser de conveniência. Embora se pudesse alargar a abrangência geográfica do estudo, o investigador tem maior facilidade de acesso aos distritos atrás mencionados, analisando-se assim a temática em duas zonas geográficas totalmente distintas. No que toca à seleção por quotas, as empresas estavam obrigadas a pertencer ao setor dos serviços, isto porque é o setor onde prioritariamente são desempenhados os postos de trabalho da linha da frente, exigindo por isso

IE para serem bem desempenhados uma vez que se executa um trabalho em contato direto com outras pessoas.

### 3.1. Modelo de análise da dissertação

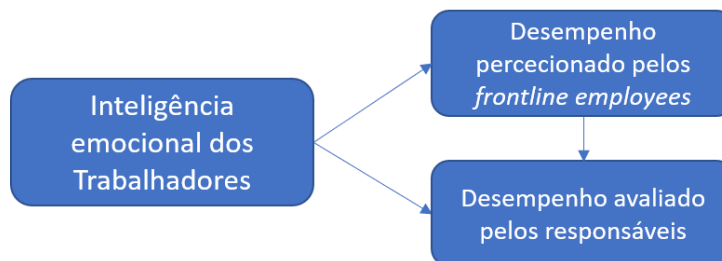


Figura 1 - Esquema do modelo da Tese. Fonte: Elaboração Própria

Embora já tenha sido referido atrás apresenta-se, de forma esquemática, na figura nº1, o modelo de análise da dissertação, para que se possa entender de forma simples o que irá ser objeto de estudo na parte empírica do trabalho. Vai-se analisar o nível de IE dos trabalhadores da linha da frente nas suas várias dimensões e os efeitos que essa IE pode ter nos níveis de desempenho dos trabalhadores. O desempenho dos trabalhadores foi mensurado através da autoavaliação que cada trabalhador fez de si próprio, e também, através da avaliação de desempenho que cada organização executou para cada um dos seus trabalhadores. Numa última análise também se analisou a relação e as diferenças entre as autoavaliações elaboradas pelo trabalhador e as avaliações de desempenho realizadas pelos responsáveis.

### 3.2. A Mensuração das variáveis em estudo

#### 3.2.1. Inteligência Emocional

Segundo Woyciekoski & Hutz (2009), a Inteligência Emocional pode ser medida através de dois tipos de instrumentos de avaliação: a) os de desempenho, que medem a *performance* de determinado sujeito em tarefas específicas; b) os de auto relato, que constituem questionários onde o sujeito reporta as habilidades que acredita possuir.

Atualmente, segundo Woyciekoski & Hutz (2009), os testes mais reconhecidos internacionalmente são o de Mayer-Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) (Mayer et al., 2002), o Emotional Quotient Inventory (EQ-i) (Bar-On, 1997) e o Schutte Self Report Inventory (SSRI) de Schutte et al. (1998), sendo as duas últimas escalas de autorrelato.

Também foram validados e são plenamente aceites testes como o MEIS - Multi-factor Emotional Intelligence Scale (Escala Multifatorial de Inteligência Emocional, 1998) e o MSCEIT - Mayer-Soloverey-Caruso Emotional Intelligence Test (Teste de Inteligência Emocional de Mayer-Salovey-Caruso, 2002).

A avaliação dos níveis de inteligência emocional neste trabalho de investigação foi feita através de uma adaptação da escala de Wong e Law (WLEIS) elaborada por Rodrigues, Rebelo, & Coelho (2011), constituindo uma forma fiável e testada em Portugal. Convém referir que a versão em português constitui um instrumento com a mesma estrutura fatorial da sua versão original e suporta a adequação da escala original para o estudo da inteligência emocional com amostras portuguesas (Rodrigues et al., 2011). A utilização da referida escala está autorizada pelos autores para este ou para qualquer outro estudo, sendo até incentivada a sua aplicação em contexto português.

A escolha deste questionário, sustentou-se na sua validação para o contexto português, e também, no facto dos outros questionários, atrás mencionados, implicarem direitos de autor extremamente onerosos e o seu manuseamento estar restrito a profissionais de psicologia, devidamente credenciados para o efeito, pelas entidades que os possuem. O questionário adaptado de WLEIS, como se pode consultar na tabela nº 1, é composto por 4 categorias, cada uma delas com 4 itens diferentes, com uma escala de *likert* de 1 a 5 valores. As categorias estão divididas em: avaliação das próprias emoções, avaliação das emoções dos outros, uso das emoções e regulação das emoções.

Tabela 1 - Categorias avaliadas na escala de IE utilizada

Inteligência Emocional	Avaliação das próprias emoções	Questões: 1,2,3,4 (para se ver em toda a sua extensão consultar anexo)
	Avaliação das emoções dos outros	Questões: 5,6,7,8 (para se ver em toda a sua extensão consultar anexo)
	Uso das emoções	Questões: 9,10,11,12 (para se ver em toda a sua extensão consultar anexo)
	Regulação das emoções	Questões: 13,14,15,16 (para se ver em toda a sua extensão consultar anexo)

Fonte: Elaboração Própria

### 3.2.2. Avaliação do Desempenho (autoavaliação e avaliação pela organização)

A busca intensiva por escalas de avaliação de desempenho, e sobretudo por escalas de autoavaliação de desempenho, no setor dos serviços resultou totalmente infrutífera, levando por isso ao desenvolvimento de dois conjuntos de questões, transcritos em guião de entrevista, que podem ser consultados nos anexos 6.2. e 6.3., para avaliar ambas as perspetivas do enquadramento do desempenho: autoavaliação e avaliação pela organização. As questões que integram o guião da entrevista, foram desenvolvidas recorrendo-se a uma multiplicidade de meios de suporte como: manuais de avaliação de desempenho de empresas disponíveis na internet e disponibilizados pelas organizações, sistemas de avaliação de desempenho construídos pelas organizações e disponibilizados diretamente pelas organizações ao investigador.

Para se ter uma noção mais exata da procura intensiva que se fez acerca de escalas de avaliação de desempenho identificam-se a seguir as que foram encontradas, e também, as razões pelas quais não se puderam utilizar no estudo.

As escalas encontradas foram:

- Escalas de performance (ECOG e Karnofsky): que pretendiam estudar se um indivíduo era capaz de executar tarefas através da sua avaliação física (Júnior, 2007), o que não era uma avaliação indicada para se utilizar neste estudo.
- Escala HPWS (*High Performance Work Systems*) (Harley, Allen, & Sargent, 2007): um dos estudos até estava relacionado com o setor dos serviços, no entanto a escala utilizada não avalia o desempenho no que toca à forma como o serviço é executado e conduzido. Existiam questões como “Sente-se frustrado com o seu trabalho?” e outro tipo de questões que avaliam mais a motivação, a dimensão psicológica do trabalhador e a experiência emocional que ele obtém durante a execução do trabalho do que propriamente a sua eficiência e eficácia no serviço realizado, que é o que se pretende avaliar.
- Escala de desempenho (docente em informática educacional) (Joly, 2004): considerando que a área da educação pertence ao setor dos serviços, poderia ser exequível a utilização de uma escala desenvolvida neste trabalho, no entanto, é uma escala construída especificamente para avaliar os docentes de informática educacional, resultando na impossibilidade de se utilizar neste estudo. Quando muito poderia ser adaptada para outros postos de trabalho ou serviços da área educacional.

Existiam também outros autores que, de certa forma, relacionavam o desempenho com o setor dos serviços mas que não disponibilizam as escalas que utilizaram para a obtenção de resultados, como é o caso de Cronin & Taylor (1992) e Guimarães, Nader, & Ramagem, (1998).

De forma genérica as escalas de avaliação do desempenho ou não eram utilizáveis no setor dos serviços, nem tão pouco com os *frontline employees*, ou não foram disponibilizadas pelos autores que as utilizaram, o que exigiu a elaboração de instrumentos de medida que podem não garantir os melhores resultados em termos de investigação, mas permitem uma primeira abordagem da temática no contexto organizacional. Considerando as limitações mencionadas elaborou-se um guião de entrevista com respostas abertas, para os trabalhadores executarem a sua autoavaliação e para as chefias avaliarem concretamente cada trabalhador. O objetivo final seria possuir instrumentos de mensuração do desempenho de cada trabalhador, ouvindo-se ambas as partes (trabalhador e responsável) para posteriormente se poderem cruzar os dados recolhidos.

Concluindo, o guião foi elaborado com base em manuais de avaliação de desempenho utilizados pelas organizações, sendo o mais extensivamente utilizado para a elaboração das questões o manual do sistema e avaliação de desempenho do quadro técnico, administrativo e auxiliar, aprovado em 2012 pelo ISPA (Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida) (Amoreira & Gonçalves, 2012).

## 4. Apresentação e discussão dos resultados

### 4.1. Apresentação geral dos casos

Considerando que o setor dos serviços é amplo, optou-se por diversificar o estudo em empresas com diferentes tipos de serviços: imobiliárias, óticas, supermercados e ginásios. As necessidades dos clientes variam consoante o serviço que é prestado e as preocupações dos trabalhadores são também diferentes de acordo com o serviço que estão a prestar. Por exemplo, vender uma casa é diferente da venda de produtos alimentares.

#### Organização I

Imobiliária, localizada em Vila Nova de Gaia. Participaram 9 trabalhadores desta empresa. Os trabalhadores da linha da frente que participaram eram agentes imobiliários, pertencentes a três equipas diferentes e que têm como função angariar e vender casas.

#### Organização II

Supermercado, localizado na Covilhã. Participaram os trabalhadores que ocupam as funções de operadores de caixa, trabalhadores de caixa central e outros serviços de contacto direto com os clientes, sendo no total 9 trabalhadores desta organização.

#### Organização III

A terceira organização é um ginásio, localizado na Covilhã. Os trabalhadores que participaram foram os que acompanham diariamente os clientes na sala de musculação e os que estão em contacto direto com os clientes nas aulas de grupo. No total participaram 5 trabalhadores desta organização.

#### Organização IV

A quarta empresa localiza-se na Covilhã e é uma ótica. Desta organização participaram no estudo 6 trabalhadores da linha da frente.

Todas as empresas que participaram no estudo são PME e para se ter uma perspetiva mais concreta de todos os elementos que caracterizam cada uma delas pode consultar-se a tabela 2, que se apresenta a seguir.

Tabela 2 - Caracterização geral das empresas

Organização I	Organização II	Organização III	Organização IV
---------------	----------------	-----------------	----------------

Tipo de Serviço	Imobiliária	Supermercado	Ginásio	Ótica
Localização	Vila Nova Gaia	Covilhã	Covilhã	Covilhã
Número de trabalhadores	65	53	10	6
Colaboradores da linha da frente	45	50	10	6
Caracterização da empresa	PME	PME	Pequena Empresa	Microempresa

Fonte: Elaboração Própria

## 4.2. Apresentação dos dados sociodemográficos

Em relação ao número de trabalhadores participantes no estudo, são na sua totalidade 27, sendo que a maioria dos sujeitos tem entre 36 a 45 anos.

Tabela 3 - Tabela de frequências do grupo etário dos trabalhadores estudados

Grupo Etário	Caso I	Caso II	Caso III	Caso IV	Frequência
Até aos 25	0	2	1	0	3
Entre os 26 e os 35	4	2	1	2	9
Entre os 36 e os 45	1	3	3	3	10
Entre os 46 e os 55	3	2	0	0	5
Total	8	9	5	5	27

Fonte: Elaboração Própria

No caso I todos os trabalhadores têm mais do que 25 anos de idade, e a maior parte dos trabalhadores está no grupo etário entre os 26 e os 35 e entre 46 e os 55 anos. Normalmente as imobiliárias optam por seleccionar pessoas com elevada experiência, com mais estabilidade emocional (com forte capacidade de argumentação) e com elevadas capacidades de negociação com os clientes, sendo assim trabalhadores com maior idade e com mais experiência de vida.

A organização que apresenta uma população mais jovem é a do caso III, representando um ginásio onde a maioria dos trabalhadores e instrutores são jovens. Neste tipo de atividade é habitual existir trabalhadores jovens que praticam desportos e com índices físicos e atléticos bastante elevados. Nos outros dois casos os trabalhadores estão distribuídos de forma mais homogénea por todos os escalões etários.

Tabela 4 - Tabela de frequências do género dos trabalhadores estudados

Género	Caso I	Caso II	Caso III	Caso IV	Frequência
Feminino	3	6	3	4	16
Masculino	5	3	2	1	11
Total	8	9	5	5	27

Fonte: Elaboração Própria

Em termos de distribuição por género, os 27 trabalhadores estudados pertencem na sua maior parte ao género feminino. No caso I é o género masculino o predominante e nos restantes casos os postos de trabalho da linha da frente são predominantemente desempenhados por mulheres.

Tabela 5 - Tabela de frequência da antiguidade em meses, dos trabalhadores estudados.

Antiguidade em anos	Caso I	Caso II	Caso III	Caso IV	Frequência
< 1 ano	5	2	1	1	9
Entre 1 e 5	3	3	4	1	11
Entre 6 e 10	0	0	0	3	3
Entre 11 e 15	0	2	0	0	2
≥ 16	0	2	0	0	2
Total	8	9	5	5	27

Fonte: Elaboração Própria

A maioria dos trabalhadores das organizações estudadas têm entre 1 a 5 anos de antiguidade. Seguindo-se os trabalhadores que têm até um ano de antiguidade, ou seja, mais de dois terços de todos os trabalhadores que participam no estudo possuem uma antiguidade na respetiva organização inferior ou igual a 5 anos.

No caso I as pessoas não tendem a permanecer durante muito tempo na empresa. A estabilidade neste tipo de serviço é baixa, porque as remunerações fixas são muito baixas ou praticamente inexistentes, dominando os pagamentos variáveis que exigem um constante atingir de metas e objetivos propostos pela empresa (situação mencionada pelos trabalhadores durante as entrevistas).

A organização do caso II representa a mais estável em comparação com todos os restantes casos, de facto observa-se que há trabalhadores que estão empregados desde o início de atividade desta empresa, ou muito perto disso. Sendo a única situação que apresenta trabalhadores com mais de onze anos de antiguidade.

### 4.3. Apresentação de resultados sobre a IE por casos

Apresentam-se na tabela nº 6 os níveis de IE em cada organização estudada, observando-se valores médios diferentes para cada caso. Assim o caso I apresenta uma média de IE de 3,99, o que se aproxima de um nível de IE razoável (escalas definidas no ponto 4.4) e abaixo da média global para toda a amostra. O caso II é o que apresenta os valores de IE mais baixos, com uma média de 3,68. O Caso III apresenta valores acima da média global da amostra, com 4,1, e o caso IV apresenta os valores mais altos de IE, com uma classificação de 4,38.

Em cada caso observam-se valores diferentes de IE, sendo de salientar os valores mais baixos que aparecem nos trabalhadores da linha da frente do supermercado e os valores mais elevados que se identificam nos trabalhadores da linha da frente da ótica e do ginásio.

Tabela 6 - Médias por categoria da IE e por casos

Categorias	Caso I	Caso II	Caso III	Caso IV	Média
Avaliação das próprias emoções	4,31	4,06	4,05	4,90	4,33
Avaliação das emoções dos outros	3,84	3,61	4,15	4,15	3,94
Uso das emoções	4,41	3,56	4,15	4,25	4,09
Regulação das emoções	3,41	3,50	4,05	4,20	3,79
Média Total IE	3,99	3,68	4,10	4,38	

Fonte: Elaboração Própria

Ao observarem-se os valores por categorias, a regulação das emoções é a categoria da IE em que os trabalhadores apresentam valores mais baixos, desta categoria fazem parte questões que permitem avaliar se os trabalhadores são capazes de se controlarem perante as circunstâncias concretas de cada serviço. Então, a maioria dos trabalhadores avaliados apresenta uma baixa capacidade de autocontrolo perante as situações mais desfavoráveis com que se depara no exercício das suas funções, o que pode comprometer o seu nível de IE e a sua capacidade de resposta nestas condições de prestação da atividade. Simultaneamente, a avaliação das próprias emoções é a categoria que apresenta as classificações mais elevadas, significando que de forma geral os trabalhadores estudados têm uma boa perceção das emoções que vivenciam durante o serviço de encontro com o cliente.

#### 4.4. Apresentação dos resultados globais da Inteligência Emocional

O valor médio dos níveis globais de IE apresentou 15 valores diferentes tal como pode ser comprovado pela observação da tabela nº 7 de frequências que se apresenta a seguir.

Tabela 7 - Tabela de frequências dos valores de IE.

Avaliação IE	Frequência
3,31	2
3,50	1
3,63	2
3,69	1
3,75	1
3,81	3
3,88	2
4,00	2
4,06	3
4,13	2
4,25	2
4,44	2
4,56	2
4,69	1
4,81	1
Total	27

Fonte: Elaboração Própria

Como os autores da escala de IE não apresentam o que se considera serem valores de IE baixos, normais ou altos, executou-se uma classificação por quartis, através do SPSS, tal como se pode observar na tabela nº 8, apresentada em baixo. O primeiro quartil (25%) apresenta os trabalhadores com os níveis mais baixos de inteligência emocional do estudo, que são os que apresentam um valor menor ou igual a 3,75; sendo este grupo denominado de “grupo com o nível de inteligência emocional baixo”. O segundo quartil (50%) apresenta os trabalhadores com os níveis de inteligência emocional superior a 3,75 e menor ou igual a 4; este grupo é denominado de “grupo com o nível de inteligência emocional razoável”. O terceiro quartil (75%) insere-se o grupo de indivíduos que tem uma avaliação superior a 4 e menor ou igual a 4,25; este grupo denomina-se por “grupo com níveis de inteligência emocional altos”. Por último, o quarto quartil (100%) engloba os indivíduos com uma avaliação da inteligência emocional superior a 4,25 e menor ou igual a 4,81 e representam os indivíduos com os níveis mais elevados de inteligência emocional do estudo; este grupo de trabalhadores é denominado como sendo o “grupo com níveis de inteligência emocional elevados”.

Tabela 8 - Divisão por quartis dos valores da IE (gerado pelo SPSS)

Estatísticas		
Média		4,02
Mínimo		3,31
Máximo		4,81
Percentis	25	3,75
	50	4,00
	75	4,25
	100	4,81

Fonte: Elaboração Própria

Considerando-se as duas últimas tabelas, temos que:

Tabela 9 - Tabela de frequências dividida por níveis de IE

	Nível de IE	Frequência
> 0 e ≤ 3,75	Baixo	7
> 3,75 e ≤ 4	Razoável	7
> 4 e ≤ 4,25	Alto	7
> 4,25 e ≤ 4,81	Elevado	6
Total		27

Fonte: Elaboração Própria

Segundo a tabela de frequências dividida por níveis de IE pode-se denotar que a amostra apresenta uma distribuição homogênea (isto porque se fez uma divisão por quartis da amostra). Assim, 7 trabalhadores encontram-se no nível mais baixo de IE, 7 encontram-se no nível razoável de IE, outros 7 estão no nível de IE alto e apenas 6 se encontram no nível mais elevado de IE.

#### 4.5. Análise de conteúdo das entrevistas: autoavaliação e avaliação de desempenho pela organização

A análise de conteúdo efetuada às entrevistas permitiu classificar as respostas dadas pelos entrevistados em classificações qualitativas, com a escala de insuficiente ao muito bom. A tabela com as classificações utilizadas pode ser consultada em anexo. Cada Processo de avaliação de desempenho (autoavaliação e avaliação pelo responsável) seguiu uma estrutura comum, onde se avaliaram 7 tópicos diferentes que eram: 1) atuação profissional; 2) compreensão e busca de soluções para as necessidades do cliente; 3) aplicação das melhores práticas; 4) comunicação eficiente e eficaz; 5) autocontrolo; 6) melhoria Contínua; e 7) proatividade e Capacidade de aquisição de competências. No fim, a avaliação de todos esses tópicos feita pelo trabalhador (autoavaliação) e pelo seu responsável direto foram sujeitas à análise de conteúdo resultando uma avaliação geral, de acordo com a tabela colocada em anexo.

A tabela seguinte, tabela número 10, representa a avaliação de desempenho de cada trabalhador efetuada pelo seu responsável direto, nos diferentes casos.

Tabela 10 - Avaliação do desempenho do trabalhador por parte do responsável

Casos	Trabalhadores	Avaliação do Responsável
Caso I	1	Muito Bom Baixo
	2	Muito Bom Baixo
	3	Bom Baixo
	4	Bom Baixo
	5	Razoável Baixo
	6	Bom Alto
	7	Razoável Alto
	8	Bom Baixo
Caso II	9	Muito Bom Baixo
	10	Bom Baixo
	11	Bom Alto
	12	Razoável Alto
	13	Razoável Alto
	14	Bom Baixo
	15	Bom Alto
	16	Bom Baixo
	17	Bom Baixo
Caso III	18	Bom Baixo
	19	Bom Baixo
	20	Bom Alto
	21	Razoável Alto
	22	Razoável Baixo
Caso IV	23	Bom Alto
	24	Razoável Alto
	25	Bom Baixo
	26	Razoável Alto
	27	Razoável Baixo

Fonte: Elaboração Própria

Considerando os resultados da tabela nº10, acima apresentada, nenhum colaborador foi avaliado com Muito Bom Alto e os trabalhadores com melhores avaliações foram os trabalhadores 1,2 e 9, com a classificação de muito bom baixo. Este tipo de avaliação só ocorreu no Caso I e II, sendo que nos outros dois casos a maior avaliação dada pelos responsáveis foi o “bom alto”. Já as avaliações mais baixas foram as dos trabalhadores 5, 22 e 27 com a classificação de “razoável baixo”. Este tipo de avaliação ocorreu na maioria dos casos, exceto no Caso II.

A seguinte tabela apresenta a frequência da avaliação do responsável distribuída por notas, assim como também é apresentada uma percentagem determinada pela divisão da frequência numa avaliação dada e pelo total de casos.

Tabela 11 - Tabela de frequências das avaliações feitas pelos responsáveis

Avaliação do Responsável	Frequência	Percentagem
Insuficiente	0	0%
Insuficiente Alto	0	0%
Razoável Baixo	3	11%
Razoável Alto	6	22%
Bom Baixo	10	37%
Bom Alto	5	19%
Muito Bom Baixo	3	11%
Muito Bom Alto	0	0%
Total	27	100%

Fonte: Elaboração Própria

Para se ter uma noção mais exata da distribuição das classificações pode observar-se a tabela nº 11, verificando-se que nenhum trabalhador foi avaliado com insuficiente e apenas três colaboradores foram avaliados com um desempenho razoável baixo, sendo a classificação mais baixa atribuída por um responsável. Em relação às classificações mais elevadas, neste caso o “muito bom baixo”, foi atribuído a apenas três trabalhadores, sendo estes trabalhadores da imobiliária e do supermercado. Simultaneamente, a avaliação mais utilizada pelos responsáveis dos trabalhadores foi o “Bom Baixo”. Esta avaliação foi utilizada em dez trabalhadores do estudo, que representam 37% dos trabalhadores avaliados.

Avaliando agora a autoavaliação de desempenho efetuada pelos trabalhadores, tem-se na tabela seguinte, tabela número 12, que:

Tabela 12 - Autoavaliações de desempenho por parte dos trabalhadores

Casos	Trabalhadores	Autoavaliação de Desempenho
Caso I	1	Bom Alto
	2	Bom Alto
	3	Muito Bom Baixo
	4	Bom Baixo
	5	Muito Bom Baixo
	6	Bom Alto
	7	Bom Baixo
	8	Bom Alto
Caso II	9	Bom Alto
	10	Bom Baixo
	11	Bom Alto
	12	Bom Alto
	13	Bom Baixo
	14	Bom Baixo
	15	Bom Alto
	16	Razoável Alto
	17	Bom Baixo
Caso III	18	Bom Alto
	19	Bom Alto
	20	Bom Baixo
	21	Bom Baixo
	22	Bom Baixo
Caso IV	23	Bom Baixo
	24	Bom Baixo
	25	Bom Alto
	26	Bom Baixo
	27	Bom Alto

Fonte: Elaboração Própria

Considerando as autoavaliações dos trabalhadores, apresentadas na tabela nº 12, em geral, as avaliações, são positivas e relativamente altas. Surge uma grande concentração de classificações no bom baixo e no bom alto que no seu conjunto totalizam cerca de 89% do total de autoavaliações realizadas, como se pode verificar através da consulta da tabela nº13 indicada a seguir. Pode concluir-se que, independentemente da organização onde trabalham, as autoavaliações tendem a ser muito positivas.

A organização do Caso I e Caso II apresentam duas exceções. O Caso I, que é representado por uma imobiliária apresenta duas autoavaliações com “Muito Bom Baixo”, tornando-se o único caso onde tal acontece. Já o Caso II, que é representado pelo supermercado apresenta o único caso de uma autoavaliação “razoável” sendo, portanto, a única organização que possui um

trabalhador a avaliar-se abaixo de “Bom Baixo” e a organização que apresenta a autoavaliação mais baixa do estudo. Um facto interessante, é que nos últimos dois casos apresentam-se apenas autoavaliações de desempenho “Boas”.

Na tabela seguinte apresenta-se numa coluna a frequência que cada autoavaliação teve no estudo e numa outra coluna a percentagem calculada para cada frequência dividindo pelo número de trabalhadores estudados.

Tabela 13 - Tabela de Frequências das Autoavaliações

Autoavaliação	Frequência	Percentagem
Insuficiente	0	0%
Insuficiente Alto	0	0%
Razoável Baixo	0	0%
Razoável Alto	1	3,70%
Bom Baixo	12	44,44%
Bom Alto	12	44,44%
Muito Bom Baixo	2	7,41%
Muito Bom Alto	0	0%
Total	27	100%

Fonte: Elaboração Própria

Como é de prever, as avaliações baixas não foram muito utilizadas, sendo que a mais baixa de todas foi apenas utilizada por um trabalhador e essa avaliação está muito próxima do Bom Baixo, sendo ela o “Razoável Alto”. Como era espetável, o trabalhador tem uma tendência a autoavaliar-se de forma positiva, daí ser importante a avaliação por parte do responsável e também o estudo sobre a relação entre as duas avaliações efetuadas.

Assim torna-se relevante fazer uma análise comparativa das duas formas de avaliação: autoavaliação e avaliação dos responsáveis. A tabela nº 14 apresenta, de forma pormenorizada as duas formas de avaliação, podendo verificar-se, na última coluna, se a autoavaliação está subvalorizada, sobrevalorizada ou igual à do responsável.

Tabela 14 - Relação entre a AAD e a AR

Casos	Trabalhadores	Autoavaliação de Desempenho	Avaliação do Responsável	Relação Existente
Caso I	1	Bom Alto	Muito Bom Baixo	Subvalorização
	2	Bom Alto	Muito Bom Baixo	Subvalorização
	3	Muito Bom Baixo	Bom Baixo	Sobrevalorização
	4	Bom Baixo	Bom Baixo	Igual
	5	Muito Bom Baixo	Razoável Baixo	Sobrevalorização
	6	Bom Alto	Bom Alto	Igual
	7	Bom Baixo	Razoável Alto	Sobrevalorização
	8	Bom Alto	Bom Baixo	Sobrevalorização
Caso II	9	Bom Alto	Muito Bom Baixo	Subvalorização
	10	Bom Baixo	Bom Baixo	Igual
	11	Bom Alto	Bom Alto	Igual
	12	Bom Alto	Razoável Alto	Sobrevalorização
	13	Bom Baixo	Razoável Alto	Sobrevalorização
	14	Bom Baixo	Bom Baixo	Igual
	15	Bom Alto	Bom Alto	Igual
	16	Razoável Alto	Bom Baixo	Subvalorização
	17	Bom Baixo	Bom Baixo	Igual
Caso III	18	Bom Alto	Bom Baixo	Sobrevalorização
	19	Bom Alto	Bom Baixo	Sobrevalorização
	20	Bom Baixo	Bom Alto	Subvalorização
	21	Bom Baixo	Razoável Alto	Sobrevalorização
	22	Bom Baixo	Razoável Baixo	Sobrevalorização
Caso IV	23	Bom Baixo	Bom Alto	Subvalorização
	24	Bom Baixo	Razoável Alto	Sobrevalorização
	25	Bom Alto	Bom Baixo	Sobrevalorização
	26	Bom Baixo	Razoável Alto	Sobrevalorização
	27	Bom Alto	Razoável Baixo	Sobrevalorização

Fonte: Elaboração Própria

Como já foi mencionado, os trabalhadores evitam as autoavaliações negativas, sendo a classificação mais baixa atribuída de razoável alto. Ainda de forma geral, temos 6 situações de subvalorização, 7 situações de classificações iguais e 14 situações de sobrevalorização do desempenho, evidenciando-se de forma clara as autoavaliações por excesso, contudo deve também analisar-se caso a caso, que poderá ser visionada na tabela nº 15.

Deste modo, na tabela seguinte, são apresentadas na primeira coluna as frequências das relações existentes por casos. Na segunda coluna estão apresentadas as frequências em percentagens para cada caso, isto é, a frequência com que existiu uma determinada relação entre avaliações de desempenho pela sua divisão com o número de trabalhadores de cada caso. Já na última coluna, a percentagem é calculada pela frequência da relação existente e a divisão da mesma pelo total de trabalhadores que participaram no estudo.

É possível consultar-se os valores por caso estudado, resultando que embora dominem as sobreavaliações nos valores globais, em todos os casos existem situações de subavaliação, e concretamente no caso II, as subavaliações e as sobreavaliações atinam nos mesmos valores, com cerca de 56% dos casos a revelarem uma avaliação igual entre a autoavaliação e a avaliação pelo responsável direto.

Tabela 15 - Tabela de Frequências sobre a relação existente entre a AR e AAD

Casos	Relação Existente	Frequência	Frequência em % por casos	Frequência em % para o número global
Caso I	Subvalorização	2	25%	7,41%
	Igual	2	25%	7,41%
	Sobrevvalorização	4	50%	14,81%
Caso II	Subvalorização	2	22,22%	7,41%
	Igual	5	55,56%	18,52%
	Sobrevvalorização	2	22,22%	7,41%
Caso III	Subvalorização	1	20%	3,70%
	Igual	0	0%	0%
	Sobrevvalorização	4	80%	14,81%
Caso IV	Subvalorização	1	20%	3,70%
	Igual	0	0%	0%
	Sobrevvalorização	4	80%	14,81%

Fonte: Elaboração Própria

Os trabalhadores da empresa que representam um supermercado revelam valores mais “realistas” em relação ao seu desempenho, isto é, a autoavaliação feita pelos trabalhadores tende a corresponder às avaliações feitas pelos responsáveis, o que demonstra que nesta organização há uma forte concordância entre as autoavaliações dos trabalhadores e as avaliações dos responsáveis no que respeita ao nível de desempenho. A empresa da área da ótica e o ginásio apresentam valores idênticos, prevalecendo claramente as autoavaliações com valores mais elevados do que as avaliações feitas pelos responsáveis.

Nos dois primeiros casos há alguma harmonização entre as avaliações feitas pelos responsáveis e pelos trabalhadores, ou seja, em 7 sujeitos as avaliações são iguais, no entanto, também é nestas duas organizações que se revela uma maior subvalorização das avaliações por parte dos trabalhadores.

No geral, temos que a tendência dos trabalhadores é sobrevalorizarem-se, tal como já se tinha identificado anteriormente na revisão da literatura (Baird, 1977; Meyer, 1980).

#### 4.6. Relação entre a Inteligência Emocional e a avaliação de desempenho

Na tabela seguinte apresentam-se os dados relativos à Inteligência Emocional, à Autoavaliação do desempenho e à avaliação do responsável de cada um dos trabalhadores estudados. A organização da tabela está feita por quartil e do nível de IE mais baixo para o nível de IE mais alto.

Tabela 16 - Relação entre AAD, AR e IE. Organização dos dados feita pela média de IE

Quartil	Inteligência Emocional	Trabalhador	Autoavaliação de Desempenho	Avaliação do Responsável
Mais Baixo	3,31	1	Bom Alto	Muito Bom Baixo
	3,31	8	Bom Alto	Bom Baixo
	3,50	10	Bom Baixo	Bom Baixo
	3,63	13	Bom Baixo	Razoável Alto
	3,63	21	Bom Baixo	Razoável Alto
	3,69	15	Bom Alto	Bom Alto
	3,75	17	Bom Baixo	Bom Baixo
Razoável	3,81	9	Bom Alto	Muito Bom Baixo
	3,81	12	Bom Alto	Razoável Alto
	3,81	16	Razoável Alto	Bom Baixo
	3,88	14	Bom Baixo	Bom Baixo
	3,88	27	Bom Alto	Razoável Baixo
	4,00	2	Bom Alto	Muito Bom Baixo
	4,00	7	Bom Baixo	Razoável Alto
Alto	4,06	6	Bom Alto	Bom Alto
	4,06	22	Bom Baixo	Razoável Baixo
	4,06	24	Bom Baixo	Razoável Alto
	4,13	4	Bom Baixo	Bom Baixo
	4,13	18	Bom Alto	Bom Baixo
	4,25	11	Bom Alto	Bom Alto
	4,25	20	Bom Baixo	Bom Alto
Mais Elevado	4,44	3	Muito Bom Baixo	Bom Baixo
	4,44	19	Bom Alto	Bom Baixo
	4,56	25	Bom Alto	Bom Baixo
	4,56	26	Bom Baixo	Razoável Alto
	4,69	5	Muito Bom Baixo	Razoável Baixo
	4,81	23	Bom Baixo	Bom Alto

Fonte: Elaboração Própria

Analisando-se as várias classificações, uma das conclusões que se pode retirar é a que o nível de desempenho, não depende IE. Então, iniciando-se a análise com a observação dos trabalhadores avaliados como razoável (Baixo ou Alto), pode-se notar que, estes, apresentam níveis diferentes de IE. Por exemplo, tal como se pode verificar através do visionamento da tabela nº 17, o trabalhador 13 e o trabalhador 26 tem exatamente a mesma autoavaliação e a

mesma avaliação feita pelo responsável, apresentando, no entanto, níveis de IE muito diferentes. O trabalhador 13 tem uma média de IE de 3,63, ficando por isso englobado na categoria de IE mais baixa, e o trabalhador 26, que tem uma média de IE de 4,56, pertence ao nível de IE mais elevado do estudo.

Tabela 17 - Trabalhadores avaliados como razoáveis (altos e baixos) por parte do responsável

Inteligência Emocional	Trabalhador	Autoavaliação de Desempenho	Avaliação do Responsável
3,63	13	Bom Baixo	Razoável Alto
3,63	21	Bom Baixo	Razoável Alto
3,81	12	Bom Alto	Razoável Alto
3,88	27	Bom Alto	Razoável Baixo
4,00	7	Bom Baixo	Razoável Alto
4,06	22	Bom Baixo	Razoável Baixo
4,06	24	Bom Baixo	Razoável Alto
4,56	26	Bom Baixo	Razoável Alto
4,69	5	Muito Bom Baixo	Razoável Baixo

Fonte: Elaboração Própria

Seguindo na mesma linha de raciocínio, também se pode observar, na tabela seguinte, que os trabalhadores avaliados com Bom (baixo ou alto) apresentam, mais uma vez, níveis de IE diferentes. Por exemplo, o trabalhador número 15 e o trabalhador número 11, ambos se avaliaram com um Bom Alto, e também foram avaliados com Bom Alto pelo responsável, no entanto, apresentam níveis distintos de IE. O trabalhador número 15 apresenta uma média de IE de 3,63 o que o coloca no nível mais baixo de IE, enquanto que o trabalhador número 11 apresenta uma média de IE de 4,25, o que o coloca nos níveis mais altos de IE entre todos os trabalhadores estudados.

Tabela 18 - Trabalhadores avaliados com Bom (Baixo ou Alto) por parte do responsável

Inteligência Emocional	Trabalhador	Autoavaliação de Desempenho	Avaliação do Responsável
3,31	8	Bom Alto	Bom Baixo
3,50	10	Bom Baixo	Bom Baixo
3,69	15	Bom Alto	Bom Alto
3,75	17	Bom Baixo	Bom Baixo
3,81	16	Razoável Alto	Bom Baixo
3,88	14	Bom Baixo	Bom Baixo
4,06	6	Bom Alto	Bom Alto
4,13	4	Bom Baixo	Bom Baixo
4,13	18	Bom Alto	Bom Baixo
4,25	11	Bom Alto	Bom Alto
4,25	20	Bom Baixo	Bom Alto
4,44	3	Muito Bom Baixo	Bom Baixo
4,44	19	Bom Alto	Bom Baixo
4,56	25	Bom Alto	Bom Baixo
4,81	23	Bom Baixo	Bom Alto

Fonte: Elaboração Própria

Os trabalhadores que foram avaliados com Muito Bom (neste caso só existe muito bom baixo), também apresentam as mesmas características dos mencionados no parágrafo anterior. Curiosamente todos os trabalhadores que foram avaliados com Muito Bom apresentaram subavaliações nas autoavaliações. A título de exemplificação, o trabalhador número 1 pertence ao grupo de níveis de IE mais baixo e o trabalhador número 9 e 2 fazem parte do grupo dos níveis de IE razoáveis. O que será de salientar nesta situação é que os trabalhadores que apresentam melhores avaliações por parte dos responsáveis se subvalorizarem nas respectivas autoavaliações de desempenho, questão mais aprofundada mais à frente neste estudo.

Tabela 19 - Trabalhadores avaliados com Muito Bom por parte do responsável

Inteligência Emocional	Trabalhador	Autoavaliação de Desempenho	Avaliação do Responsável
3,31	1	Bom Alto	Muito Bom Baixo
3,81	9	Bom Alto	Muito Bom Baixo
4,00	2	Bom Alto	Muito Bom Baixo

Fonte: Elaboração Própria

Como já foi referido, não existe uma tendência que se possa defender quanto à relação entre as avaliações de desempenho e a IE, estas não se apresentam uniformizadas e uma determinada avaliação pode estar relacionada com níveis de IE altos ou baixos.

Tabela 20 - Distribuição dos dados por avaliação do responsável. Relação entre IE e o desempenho

Avaliação pelo responsável	Quartil de nível de IE	Frequências por Quartil	Percentagem (/Freq p. quartil / Freq. Av. Resp)	Percentagem Global (Freq/27)	Freq. Avaliação Respons.
Razoável Baixo	Mais Baixo	0	0%	0%	3 (11,11%)
	Razoável	1	33,33%	3,70%	
	Alto	1	33,33%	3,70%	
	Mais Elevado	1	33,33%	3,70%	
Razoável Alto	Mais Baixo	2	33,33%	7,41%	6 (22,22%)
	Razoável	2	33,33%	7,41%	
	Alto	1	16,67%	3,70%	
	Mais Elevado	1	16,67%	3,70%	
Bom Baixo	Mais Baixo	3	30%	11,11%	10 (37,04%)
	Razoável	2	20%	7,40%	
	Alto	2	20%	7,40%	
	Mais Elevado	3	30%	11,11%	
Bom Alto	Mais Baixo	1	20%	3,70%	5 (18,52%)
	Razoável	0	0%	0%	
	Alto	3	60%	11,11%	
	Mais Elevado	1	20%	3,70%	
Muito Bom Baixo	Mais Baixo	1	33,33%	3,70%	3 (11,11%)
	Razoável	2	66,67%	7,41%	
	Alto	0	0%	0%	
	Mais Elevado	0	0%	0%	

Fonte: Elaboração Própria

Então, fazendo-se uma análise mais pormenorizada das classificações da IE e da sua distribuição por quartis, conforme se pode ver na tabela nº 20, a avaliação mais utilizada pelos responsáveis foi o “Bom baixo”, tal como referido anteriormente. Esta avaliação engloba uma distribuição muito similar de trabalhadores de todos os quartis, dominando os dois extremos, IE mais baixa e IE mais elevada. Ou seja, representa um indicador claro de que não existe qualquer relação entre os níveis de IE e avaliação de desempenho, neste caso, a avaliação de desempenho dos responsáveis.

A classificação “Razoável Alto” foi a segunda mais utilizada, e maioritariamente mais aplicada a colaboradores com um nível de IE Razoável e mais baixo, o que poderia indicar que avaliações baixas podem estar relacionadas com IE baixas. Porém, as classificações de “razoável baixo” foram atribuídas apenas a trabalhadores com níveis de IE altos ou muito elevados. Da mesma forma, que as avaliações “Muito Bom baixo” foram atribuídas a trabalhadores com níveis razoáveis ou muito baixos de IE.

Tal como já se tinha referido anteriormente, e como pode ser visionado no Anexo 6.5, é importante analisar com profundidade a relação entre as autoavaliações e as avaliações dos responsáveis, e também se considerando o nível de IE dos trabalhadores.

Tabela 21 - Tabela de frequências da relação entre a AAD e a AR considerando a IE como um fator

	Nível de IE	Frequência AD Subvalorizada	Frequência AD Igual	Frequência AD Sobrevalorizada	Frequência
> 0 e ≤ 3,75	Mais baixo	1	3	3	7
> 3,75 e ≤ 4,00	Razoável	3	1	3	7
> 4,00 e ≤ 4,25	Alto	1	3	3	7
> 4,25 e ≤ 4,81	Mais elevado	1	0	5	6
Total		6	7	14	27

Fonte: Elaboração Própria

Pela tabela acima apresentada, pode-se observar que existe uma tendência geral para os trabalhadores se sobrevalorizarem. Isto significa que, no geral, as autoavaliações apresentam classificações mais elevadas do que as avaliações dos responsáveis. Esta tendência é observada, não só nos trabalhadores com altos níveis de inteligência emocional, mas também nos trabalhadores com um nível de inteligência emocional mais baixo. No entanto, observa-se que a frequência das sobreavaliações é maior, no grupo de trabalhadores do último quartil ou que apresentam um maior nível de Inteligência Emocional.

## 4.7. Discussão dos resultados

### 4.7.1. Discussão em relação aos níveis de inteligência Emocional

Uma vez que o custo extremamente elevado tornou inviável a utilização das escalas mais mencionadas na literatura e suscetíveis de comparação com as classificações obtidas (Mayer-Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT); o Emotional Quotient Inventory (EQ-i) ou o Schutte Self Report Inventory (SSRI)). Restará constatar que, no âmbito global, observam-se elevados níveis de IE nos trabalhadores estudados, sobretudo se comparados face à média da escala de IE utilizada que é de 2,5. Isto significa que, apesar de não se ter encontrado uma relação positiva entre a IE e o desempenho, não significa que as empresas se devam esquecer de atrair trabalhadores com elevados níveis de IE, sobretudo se esses trabalhadores desempenharem postos de trabalho da linha da frente, considerando-se que a IE é de facto crucial no setor dos serviços, em trabalhos onde os colaboradores interagem frente a frente com os clientes. A IE acaba por ter implicações na captação do cliente e na sua retenção, transformando-se posteriormente em rentabilidade para a empresa tal como O'Boyle et al. (2011) e Prentice, (2016) defendem.

A IE representa um fator importante nos processos de recrutamento e seleção, isto porque as empresas deverão conhecer o nível de IE dos seus trabalhadores desde a entrada na organização, indo de encontro com o que referem Jung & Yoon (2014) e Yadisaputra, (2015).

Considerando todas as dimensões de IE estudadas, todas apresentam valores muito elevados, sendo a regulação das emoções a que apresenta níveis mais baixos que, mesmo assim, apresenta um valor muito acima da média da escala de IE. O que significa que as empresas deverão ir além da admissão de trabalhadores com elevada IE, detetando-se as necessidades de formação em IE e disponibilizando-se essa formação constante e sistematicamente aos trabalhadores que executam trabalho emocional ou de contato direto com os clientes. Assim serão capazes de controlar melhor as suas emoções e de as expressar melhor de acordo com as expectativas de cada cliente, tal como é proposto por Jung & Yoon (2014). Portanto, a IE é importante para a GRH das organizações, devendo ser preocupação na definição de estratégias, e na aplicação das políticas através da operacionalização de atividades como o recrutamento, a seleção e a formação profissional.

#### 4.7.2. Discussão em relação à avaliação de desempenho

No que respeita à avaliação de desempenho, mais concretamente à autoavaliação, denota-se que há uma tendência para os trabalhadores se avaliarem de forma exagerada e positivamente. Desta forma, considerando o enviesamento potencial para o estudo foi necessário considerar a avaliação feita pelos responsáveis que de forma geral apresentaram valores inferiores às autoavaliações. Evidenciando-se, assim, que nos casos em estudo há uma tendência para o trabalhador se sobreavaliar, tal como foi proposto por Özer et al. (2016) que referiu que existia uma tendência para a autoavaliação positiva, assim como Meyer (1980) que comparou autoavaliações e avaliações dos supervisores, encontrando uma tendência para a sobrevalorização das autoavaliações quando comparadas com as avaliações dos responsáveis, ou seja os resultados obtidos estão muito em linha com os de outros estudos.

Provavelmente, e como sugere Cobêro et al. (2006), o ideal seria considerar as avaliações dos responsáveis e simultaneamente as avaliações feitas por outros colegas de trabalho, contudo como isso não foi possível, seguiu-se a orientação de Korschun et al. (2013), tendo-se um maior nível de confiança nas avaliações feitas pelos supervisores.

Outro elemento a referir porque se enquadra na importância da temática da GRH nas organizações no seu todo, nenhuma das entidades estudadas possuía processos de avaliação de desempenho formalmente implementados na organização, assim não é possível comunicar o valor que o trabalhador tem para a organização, de forma a que se saiba o que é valorizado pela sua entidade patronal, nem conhecer as expectativas da organização, nem tão pouco saber quais as providências que o próprio funcionário ou a empresa devem tomar para melhorar os níveis de desempenho, tal como defende Barbosa (2016).

Não serve de certo de desculpa o facto de as empresas estudadas serem PME, embora a dimensão possa obstar ao adequado desenvolvimento de todas as práticas de GRH, atividades fulcrais como o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho e a formação profissional representam a base para qualquer gestão estratégica de recursos humanos que pretenda criar mais valias de forma sustentada.

#### 4.7.3. Discussão em relação ao Efeito da IE no Desempenho

Os níveis de IE dos trabalhadores são elevados e as avaliações de desempenho também assumem valores altos, porque não existiram avaliações negativas por nenhuma das partes (trabalhadores e responsáveis). Embora, não se tenha encontrado uma relação positiva entre a IE e as avaliações de desempenho dos trabalhadores, também não se observou uma relação negativa, ou seja, grosseiramente estamos perante uma situação em que os trabalhadores da linha da frente apresentam globalmente elevados níveis de IE e de desempenho.

Autores como Prentice (2016), Mohamad & Jais (2016), Narayan & Narashiman (n.d.), Nel & Villiers (2004), Prentice & King (2010) e Cobêro et al. (2006), defendem que elevados níveis de IE tem um impacto elevado nos níveis de Desempenho. No contexto de enquadramento das organizações estudadas, esta evidência não será colocada totalmente de lado, contudo não se verifica direta e objetivamente o que é defendido por Narayan & Narashiman (n.d.) de que “os funcionários com altos níveis de inteligência emocional têm melhor desempenho no trabalho do que os funcionários com baixos níveis de inteligência emocional”.

Por um lado seria mais fiável utilizar-se a avaliação de desempenho percecionada e também a avaliação de desempenho formal existente na organização (que nenhuma das entidades possuía acerca dos seus trabalhadores), por outro lado, seria também importante observar em que medida seria positivo para o trabalho desenvolvido considerar a avaliação de desempenho feita pelos clientes aos trabalhadores, dado que autores como Boshoff & Allen (2000), Kim et al. (2012) e Yadisaputra (2015) defendem que a IE nos trabalhadores da linha da frente está positivamente relacionada com avaliações de desempenho favoráveis por parte do cliente.

#### 4.7.4. Discussão acerca das diferenças entre as Autoavaliações e as avaliações feitas pelos responsáveis considerando a IE como um fator.

Em relação às diferenças encontradas entre as autoavaliações dos trabalhadores e entre as avaliações feitas pelos responsáveis, observa-se que de facto há uma tendência para os trabalhadores se sobrevalorizarem, como já foi referido atrás. Essa tendência não só foi observada em trabalhadores com elevados níveis de IE, como também foi observada em trabalhadores com baixos níveis de IE. Apesar de acontecer generalizadamente com todos os trabalhadores, identificou-se uma tendência para as sobreavaliações serem mais numerosas nos trabalhadores com níveis de IE mais elevados, o que vai de encontro ao que foi identificado por Kluemper (2008) que afirmou que se uma pessoa se autoavalia de forma elevada, essa mesma pessoa também apresenta uma inteligência emocional elevada e com o estudo de Özer et al. (2016) que sustentaram a existência de uma relação positiva entre a inteligência emocional e a autoavaliação feita pelo trabalhador.

# 5. Conclusões, Limitações e Futuras linhas de investigação

## 5.1. Conclusões

Na perseguição do objetivo de se avaliar o impacto da IE dos trabalhadores da linha da frente nos níveis de desempenho percebido pelos trabalhadores (autoavaliação) e pelos responsáveis diretos de cada trabalhador, obtiveram-se resultados nos 4 casos estudados que sustentam parcialmente a necessidade de elevados níveis de IE mas que não suportam uma relação positiva e linear entre os níveis de IE de cada trabalhador e os seus níveis de desempenho.

Então os resultados desta investigação não foram propriamente ao encontro do que seria esperado e defendido pela generalidade da teoria, podendo questionar-se se não existem setores de atividade e empresas cujas especificidades exigem elevados níveis de IE aos trabalhadores da linha da frente, mas onde não se verifica uma relação direta e linear entre os níveis de IE e os níveis de desempenho dos trabalhadores. Ou seja, são necessários elevados níveis de IE, mas depois não são necessariamente os trabalhadores com mais IE que revelam os melhores níveis de desempenho percebidos pelos responsáveis diretos dos trabalhadores nas organizações.

No entanto, deve-se esclarecer que “cada caso é um caso”. As respostas podem variar nouro tipo de organizações, ou no mesmo tipo de organizações, mas com outras formas de avaliação do desempenho dos trabalhadores (por exemplo o processo de avaliação 360 permite resultados mais fiáveis e nenhuma destas empresas utilizava esta forma de avaliação). Deve-se esclarecer também, que a inclusão, no processo de avaliação de desempenho, de avaliações feitas pelos clientes (quem recebe objetivamente o serviço) poderiam causar outro tipo de impacto, porque as avaliações poderiam ser diferentes.

Por outro lado, uma das relações positivas encontradas neste trabalho é que os empregados da linha da frente com maiores níveis de inteligência emocional apresentam de facto uma tendência mais elevada de se sobreavaliarem quando comparados com os trabalhadores com menores níveis de inteligência emocional. Esta conclusão está, desta forma, em concordância com outros estudos que identificaram esta mesma tendência (Baird, 1977; Kluemper, 2008; Özer et al., 2016).

Sendo assim, é necessário reforçar a ideia de que é importante para as empresas, ainda mais para as PMES a nível nacional, que direcionem esforços para a melhoria das suas atividades de gestão de recursos humanos, na medida que tanto a IE como o desempenho são cruciais no setor dos serviços, portanto as organizações deverão investir em formação e educação para que os trabalhadores, principalmente aqueles que estão em contacto direto com o cliente, possam

exercer as suas funções da melhor forma e para que consigam realizar um serviço segundo as expectativas do cliente. Assim sendo, a gestão de recursos humanos deverá estar atenta, logo desde o processo de recrutamento, aos níveis de IE dos trabalhadores. Inserindo posteriormente sistemas de avaliação de desempenho formais, que possam contribuir generalizadamente para uma gestão verdadeiramente sustentada da gestão das pessoas e para uma gestão sustentada das organizações.

## 5.2. Limitações e futuras linhas de investigação

As limitações foram de várias ordens, entre as principais situam-se a inexistência de uma escala para a autoavaliação do desempenho dos trabalhadores aplicável aos postos de trabalho da linha da frente, e também a inexistência de avaliações formais do desempenho por parte das organizações, que serviria de comparação com as avaliações percebidas pelos atores em presença. Outro elemento que poderia ainda melhorar mais as avaliações de desempenho dos trabalhadores, seria o cliente, a quem é prestado diretamente o serviço.

A utilização de escalas mais adequadas à avaliação dos níveis de IE (de que são exemplo a EQi e a MSCEIT), também se tornou inviável por não permitirem o livre manuseamento dos dados obtidos, e simultaneamente, implicarem custos de tal forma elevados que se se tornam totalmente inoportunos para um estudo de cariz académico.

Em termos de futuras linhas de investigação sugeria-se a elaboração e a respetiva validação de uma escala de autoavaliação do desempenho aplicável a *frontline employees*, bem como, a extensão do estudo a uma amostra mais ampla, tanto de unidades de análise, como de sujeitos envolvidos.

# Bibliografia

- Amoreira, J., & Gonçalves, E. (2012). *Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho do Quadro Técnico, Administrativo e Auxiliar*.
- Baird, L. S. (1977). Self and Superior Ratings of Performance: As Related to Self-Esteem and Satisfaction with Supervision. *Academy of Management Journal*, 20(2), 291–300. <http://doi.org/10.1109/EMR.1980.4306853>
- Barbosa, A. F. R. (2016). *Avaliação de Desempenho : Dilemas e desafios*.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service*, 11(1), 63–90.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137–150. <http://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.137>
- Cobêro, C., Primi, R., & Muniz, M. (2006). Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 16(35), 337–348. <http://doi.org/10.1590/S0103-863X2006000300005>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. a. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <http://doi.org/10.2307/1252296>
- Delcourt, C., Gremler, D. D., Riel, A. C. R. van, & Birgelen, M. van. (2013). Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Service Management*, 24(1), 5–24. <http://doi.org/10.1108/09564231311304161>
- Europeia, C. (2015). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. <http://doi.org/10.2873/418863>
- Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. (1998). Preventing the premature death of relationship Marketing. *Harvard Business Review*, (January). Retrieved from <http://uts.cc.utexas.edu/~tecas/syllabi2/adv391kfall2002/readings/relationship.pdf%5Cn papers2://publication/uuid/BA70BDE6-EE5F-4948-851F-CBB3E07AC37F>
- Guimarães, T., Nader, R., & Ramagem, S. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 43–61.
- Harley, B., Allen, B. C., & Sargent, L. D. (2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 607–633. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00630.x>
- INE. (2016). *Anuário Estatístico*.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <http://doi.org/doi: 10.2307/1251854>
- Joly, M. (2004). Evidências de validade de uma escala de desempenho docente em informática educacional. *Psico-USF*, (19), 173–180. <http://doi.org/10.1590/S1413-82712004000200008>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits — Self-Esteem ,

- Generalized Self-Efficacy , Locus of Control , and Emotional Stability — With Job Satisfaction and Job Performance : A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(d), 303–331.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2014). Moderating role of hotel employees' gender and job position on the relationship between emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 47–52. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.08.003>
- Júnior, B. F. C. (2007). Escalas de Performance. *Sociedade Brasileira de Pneumologia E Tisiologia*, (1), 2007.
- Kim, T. T., Yoo, J. J.-E., & Kim, G. L. and J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029–1046. <http://doi.org/10.1108/09596111211258900>
- Kluemper, D. H. (2008). Trait emotional intelligence : The impact of core-self evaluations and social desirability. *Personality and Individual Differences*, 44, 140–1412. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2007.12.008>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2013). *Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees, ESMT Working Paper*.
- Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101–1112. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.007>
- Lloyd, A. E., & Luk, S. T. K. (2011). Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 176–189. <http://doi.org/10.1108/08876041111129164>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Brien, M. O. (2007). Competing through service : Insights from service-dominant logic, 83, 5–18. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Meyer, H. H. (1980). Self-Appraisal of Job Performance. *Personnel Psychology*, 33(2), 291–295. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1980.tb02351.x>
- Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance : A Study Among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35, 674–682. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00083-6](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00083-6)
- Narayan, P. R., & Narashiman, K. (n.d.). Emotional Intelligence and Work Performance : A Conceptual Study. *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 62–68.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <http://doi.org/10.2307/1251757>
- Nel, H., & Villiers, W. S. D. E. (2004). The relationship between emotional intelligence and job performance in a call centre environment. *Journal of Industrial Psychology*, 30(3), 75–81.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance : A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788–818. <http://doi.org/10.1002/job>
- Özer, E., Hamarta, E., & Deniz, M. E. (2016). Emotional Intelligence , Core-Self Evaluation , and Life Satisfaction. *Psychology*, 7(February), 145–153.

- PORDATA. (2015a). PORDATA - Pequenas e médias empresas: total e por dimensão. Retrieved February 3, 2018, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+total+e+por+dimensão-2927>
- PORDATA. (2015b). PORDATA - Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Retrieved February 3, 2018, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859>
- PORDATA. (2015c). PORDATA - Pessoal ao serviço nas empresas: total e por dimensão. Retrieved February 3, 2018, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+serviço+nas+empresas+total+e+por+dimensão-2896>
- PORDATA. (2015d). PORDATA - Volume de negócios das empresas: total e por dimensão. Retrieved February 3, 2018, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+negócios+das+empresas+total+e+por+dimensão-2914>
- Prentice, C. (2016). Leveraging employee emotional intelligence in casino profitability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 127–134. <http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.011>
- Prentice, C., & King, B. (2010). The Influence of Emotional Intelligence on the Service Performance of Casino Frontline Employees. *Tourism and Hospitality Research*, 11(1), 49–66. <http://doi.org/10.1057/thr.2010.21>
- Rada-Florina, H., Simona, S., Rita-Monica, T., & Michaela, R. C. (1995). *About Emotional Intelligence and leadership*. Technical University of Cluj-Napoca - Baia Mare North University Center.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psicologia Das Organizações Do Trabalho E Dos Recursos Humanos*, 55, 189–207.
- Spector, P. E. (2005). Introduction : emotional intelligence, 410(January), 409–410.
- Wang, E. (Junhong), Berthon, P., Pitt, L., & McCarthy, I. P. (2016). Service, emotional labor, and mindfulness. *Business Horizons*, 59(6), 655–661. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.07.002>
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). *Inteligência Emocional : Teoria , Pesquisa , Medida , Aplicações e Controvérsias*.
- Yadisaputra, M. (2015). The role of emotional intelligence and emotional labor among frontline employees in casino hotel Macao. *International Journal of Tourism Sciences*, 15(1–2), 44–58. <http://doi.org/10.1080/15980634.2015.1118876>
- Yin, R. K. (2009). Case Study Reserach - Design and Methods. Second Edition. *International Educational and Professional Publisher*, 5, 1–53. <http://doi.org/10.1016/j.jada.2010.09.005>
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21–40. <http://doi.org/10.1509/jm.10.0231>

## 6. Anexos

### 6.1. Questionário de avaliação da Inteligência Emocional

Questionário de Avaliação					
<b>Identificação do questionário</b> * a ser preenchido pela avaliadora					
Nº Questionário: _____					
ID Funcionário: _____					
ID Responsável: _____					
ID Empresa: _____					
<b>Grupo I</b>					
Idade: _____					
Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>					
Nº anos na empresa: _____					
Valor Monetário Mensal: _____					
<b>Grupo II – Avaliação da Inteligência Emocional</b>					
Assinale um X na situação que mais se adapta consigo. Cada número corresponde a um nível de concordância em relação ao que está referido no lado esquerdo da tabela. Considere que: 1- Discordo Fortemente; 2- Discordo; 3- Nem concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Fortemente.					
<b>Avaliação das próprias emoções</b>					
1- Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1	2	3	4	5
2- Compreendo bem as minhas emoções.					
3- Compreendo verdadeiramente o que sinto					
4- Sei sempre se estou ou não contente.					
<b>Avaliação das emoções dos outros</b>					
5- Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	1	2	3	4	5
6- Sou um bom observador das emoções dos outros.					
7- Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.					
8- Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.					

Uso das emoções	1	2	3	4	5
9- Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.					
10- Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.					
11- Sou uma pessoa que se auto motiva.					
12- Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.					

Regulação das emoções	1	2	3	4	5
13- Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.					
14- Consigo controlar bem as minhas emoções.					
15- Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.					
16- Possui um bom controlo das minhas emoções.					

## 6.2. Guia de Entrevista de autoavaliação do trabalhador

1 – É avaliado formalmente pela sua organização? Qual a classificação obtida ou que deveria obter? Não sendo formalmente avaliado, qual a classificação que merece? Porquê?

---



---

2- Considera a sua atuação profissional sempre positiva?

---



---

3 – Esforça-se por compreender as necessidades e motivações do cliente procurando sempre soluções que acrescentem valor ao cliente e à organização?

---



---

4 - Procura aplicar sempre as melhores práticas assegurando serviços e produtos de elevada qualidade?

---

---

---

5 - Comunica de forma eficaz e eficiente em função da situação dos clientes com que se depara e procura compreendê-los? Porquê?

---

---

---

6 - Mantem sempre um forte autocontrolo em todo o tipo de situações sejam elas favoráveis ou desfavoráveis?

---

---

---

7 - Mesmo prestando um bom serviço procura melhorá-lo sempre?

---

---

---

8 - Como se considera como profissional? (É proativo? Procura ultrapassar-se a si próprio? Sente-se capaz de adquirir continuamente competências para o seu desenvolvimento pessoal e profissional?)

---

---

---

### 6.3. Guia de entrevista de avaliação de desempenho por parte do responsável

1 – O trabalhador é avaliado formalmente pela organização? Qual a classificação obtida ou que deveria obter? Não sendo formalmente avaliado, qual a classificação que merece? Porquê?

---

---

---

2- Considera a atuação profissional do trabalhador sempre positiva?

---

---

---

3 – O trabalhador esforça-se por compreender as necessidades e motivações do cliente procurando sempre soluções que acrescentem valor ao cliente e à organização?

---

---

---

4 – O trabalhador procura aplicar sempre as melhores práticas assegurando serviços e produtos de elevada qualidade?

---

---

---

5 – Segundo as suas observações, o trabalhador comunica de forma eficaz e eficiente em função da situação do cliente com que se depara e procura compreendê-los?

---

---

---

6- O trabalhador mantém sempre um forte autocontrolo em todo o tipo de situações sejam elas favoráveis ou desfavoráveis?

---

---

---

7 – Na sua opinião, o trabalhador procura melhorar sempre o serviço prestado.

---

---

---

8 – Como avalia o seu trabalhador em relação ao seu profissionalismo (É proativo? Procura ultrapassar-se? Tem capacidade de adquirir continuamente competências para o desenvolvimento pessoal e profissional?)

---

---

---

#### 6.4. Tabela de classificação da análise de desempenho

Muito Bom	Muito Bom
	Muito Bom Baixo
Bom	Bom Alto
	Bom Baixo
Razoável	Razoável Alto
	Razoável Baixo
Insuficiente	Insuficiente Alto
	Insuficiente

## 6.5. Relação entre a AAD e a AR considerando os valores de IE

Inteligência Emocional	Trabalhador	AAD	AR	Valorização da Avaliação por parte do trabalhador
3,31	1	Bom Alto	Muito Bom Baixo	Subvalorizada
3,31	8	Bom Alto	Bom Baixo	Sobrevalorizada
3,50	10	Bom Baixo	Bom Baixo	Igual
3,63	13	Bom Baixo	Razoável Alto	Sobrevalorizada
3,63	21	Bom Baixo	Razoável Alto	Sobrevalorizada
3,69	15	Bom Alto	Bom Alto	Igual
3,75	17	Bom Baixo	Bom Baixo	Igual
3,81	9	Bom Alto	Muito Bom Baixo	Subvalorizada
3,81	12	Bom Alto	Razoável Alto	Sobrevalorizada
3,81	16	Razoável Alto	Bom Baixo	Subvalorizada
3,88	14	Bom Baixo	Bom Baixo	Igual
3,88	27	Bom Alto	Razoável Baixo	Sobrevalorizada
4,00	2	Bom Alto	Muito Bom Baixo	Subvalorizada
4,00	7	Bom Baixo	Razoável Alto	Sobrevalorizada
4,06	6	Bom Alto	Bom Alto	Igual
4,06	22	Bom Baixo	Razoável Baixo	Sobrevalorizada
4,06	24	Bom Baixo	Razoável Alto	Sobrevalorizada
4,13	4	Bom Baixo	Bom Baixo	Igual
4,13	18	Bom Alto	Bom Baixo	Sobrevalorizada
4,25	11	Bom Alto	Bom Alto	Igual
4,25	20	Bom Baixo	Bom Alto	Subvalorizada
4,44	3	Muito Bom Baixo	Bom Baixo	Sobrevalorizada
4,44	19	Bom Alto	Bom Baixo	Sobrevalorizada
4,56	25	Bom Alto	Bom Baixo	Sobrevalorizada
4,56	26	Bom Baixo	Razoável Alto	Sobrevalorizada
4,69	5	Muito Bom Baixo	Razoável Baixo	Sobrevalorizada
4,81	23	Bom Baixo	Bom Alto	Subvalorizada