



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Inteligência Emocional no Setor Hoteleiro: como o presentismo e a forma como o cliente expõe a sua insatisfação influenciam a ruminação e o afeto negativo dos trabalhadores.**

Carolina Galvão da Silva Ferreira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadores:

Professor Associado Aristides I. Ferreira, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS),  
ISCTE-IUL

Assistente Convidada Catarina Correia Leal, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS),  
ISCTE-IUL

Outubro, 2020



**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Inteligência Emocional no Setor Hoteleiro: como o presentismo e a forma como o cliente expõe a sua insatisfação influenciam a ruminação e o afeto negativo dos trabalhadores.**

Carolina Galvão da Silva Ferreira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadores:

Professor Associado Aristides I. Ferreira, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS),  
ISCTE-IUL

Assistente Convidada Catarina Correia Leal, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS),  
ISCTE-IUL

Outubro, 2020



## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, aos meus professores e orientadores, Dr. Aristides Ferreira e Ana Catarina Leal, pela disponibilidade para esclarecer qualquer dúvida e por ajudarem na concretização desta investigação.

A todas as pessoas amigas e desconhecidas que responderam ao meu apelo para o preenchimento do questionário a partir do qual foi possível realizar este estudo.

À minha família, sobretudo aos meus pais, que me proporcionaram os meios financeiros para poder completar o mestrado e por me motivarem sempre a fazer melhor e a atingir os meus objetivos.

A todos os meus amigos e amigas que me ajudaram a encontrar pessoas a quem o questionário pudesse ser aplicado, que me ajudaram a ultrapassar momentos mais stressantes e contribuíram com conselhos para o meu bem-estar.

E por fim, mas não menos importante, agradecer ao Pedro, que se manteve sempre um apoio ao fazer-me sentir que conseguiria ultrapassar qualquer obstáculo e ao acalmar-me em momentos de maior tensão.



## **Resumo**

O presente estudo teve como principal objetivo estudar as relações que se estabelecem entre as variáveis ruminação e afeto neagtivo, associadas ao conceito de inteligência emocional, nos trabalhadores do setor hoteleiro, baseando-se no modelo de inteligência emocional desenvolvido em 1997 por Mayer e Salovey. Estas variáveis foram estudadas tendo em conta dois cenários para cada parte interveniente da relação trabalhador-cliente, de forma a contemplar o presentismo (por parte dos trabalhadores) e diferentes tipos de clientes: (1a) onde o trabalhador se apresentava saudável; (1b) onde o trabalhador se apresentava doente; (2a) onde o cliente adotava uma postura educada; (2b) onde o cliente adotava uma postura agressiva.

Com uma amostra de 367 pessoas que trabalham atualmente ou já trabalharam no setor hoteleiro, foi aplicado um questionário de forma a se perceber como é que estes trabalhadores se sentiriam e agiriam perante os diferentes cenários já mencionados. Com base nos resultados foi possível verificar que: os trabalhadores que se encontram doentes, psicológica ou fisicamente, desenvolvem mais afeto negativo em relação ao seu trabalho e ruminam mais do que trabalhadores saudáveis e que trabalhadores que recebem, mais vezes, reclamações de clientes que adotam uma postura agressiva tendem a sentir mais afeto negativo em relação ao seu trabalho e a ruminar mais do que trabalhadores que recebem as mesmas reclamações de forma mais educada.

No final serão apresentadas algumas implicações teóricas e práticas, limitações e sugestões para estudos futuros, destacando-se a importância de comtemplar uma maior amostra em estudos semelhantes.

**Palavras – Chave:** setor hoteleiro, inteligência emocional, ruminação, afeto negativo, presentismo, cliente educado vs. cliente agressivo.

### **JEL Classification System:**

O15: Human Resources

Z32: Tourism and Development



## ***Abstract***

This investigation aimed to study the relationships that are established between the variables rumination and negative affect, associated with the concept of emotional intelligence, in hotel workers, based on the model of emotional intelligence developed in 1997 by Mayer and Salovey. These variables were studied taking into account two scenarios for each intervening part of the worker-client relationship, in order to contemplate presentism (on the part of workers) and different types of clients: (1a) where the worker presented healthy; (1b) where the worker presented sick; (2a) where the client adopted an educated posture; (2b) where the client adopted an aggressive posture.

With a sample of 367 people who currently work or have worked in the hotel sector, a questionnaire was applied in order to see how these workers would feel and act in the different scenarios already mentioned. Based on the results it was possible to verify that: workers who are sick, psychologically or physically, develop more negative affect in relation to their work and ruminate more than healthy workers and that workers who more often receive complaints from customers who adopt an aggressive posture tend to feel more negative affect in relation to their work and ruminate more than workers who receive the same complaints in a more polite way.

At the end, some theoretical and practical implications, limitations and suggestions for future studies will be presented, highlighting the importance of contemplating a larger sample in similar studies.

**Keywords:** hotel industry, emotional intelligence, rumination, negative affect, presentism, educated customer vs. aggressive customer.

### **JEL Classification System:**

O15: Human Resources

Z32: Tourism and Development





## Índice

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| Agradecimentos .....                               | i   |
| Resumo .....                                       | iii |
| <i>Abstract</i> .....                              | v   |
| Introdução .....                                   | 1   |
| I. Inteligência Emocional no Setor Hoteleiro ..... | 3   |
| 1.1. Ruminação .....                               | 7   |
| 1.2. Afeto Negativo .....                          | 9   |
| II. Presentismo .....                              | 11  |
| III. Cenário educado vs. Cenário agressivo .....   | 13  |
| IV. Metodologia .....                              | 15  |
| 4.1. Amostra .....                                 | 15  |
| 4.2. Procedimentos .....                           | 15  |
| 4.3. Instrumentos .....                            | 16  |
| V. Resultados .....                                | 17  |
| VI. Discussão .....                                | 21  |
| 6.1. Implicações teóricas .....                    | 23  |
| 6.2. Implicações práticas .....                    | 25  |
| VII. Limitações e Sugestões .....                  | 29  |
| Conclusão .....                                    | 31  |
| Referências .....                                  | 33  |
| Anexos .....                                       | 41  |
| Anexo A .....                                      | 41  |
| Anexo B .....                                      | 42  |



## Índice de Figuras

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Representação circular do modelo de Inteligência Emocional de Mayer e Salovey, 1997 (adaptado de Queirós, 2014) .....                     | 5  |
| Figura 2: Modelo das quatro componentes da inteligência emocional de Mayer e Salovey, 1997 (adaptado de Queirós, 2014) .....                        | 6  |
| Figura 3: Relação entre o presentismo e o afeto negativo desenvolvido pelos trabalhadores da área hoteleira .....                                   | 17 |
| Figura 4: Efeito da saúde dos trabalhadores no afeto negativo desenvolvido pelos trabalhadores .....                                                | 17 |
| Figura 5: Relação entre o presentismo e o ato de ruminação dos trabalhadores da área hoteleira .....                                                | 17 |
| Figura 6: Efeito da saúde dos trabalhadores no ato de ruminação dos trabalhadores .....                                                             | 18 |
| Figura 7: Relação entre o tom em que o cliente expõe a sua insatisfação e o afeto negativo desenvolvido pelos trabalhadores da área hoteleira ..... | 18 |
| Figura 8: Efeito do tom em que os clientes expõem a sua insatisfação no afeto negativo desenvolvido pelos trabalhadores .....                       | 18 |
| Figura 9: Relação entre o tom em que o cliente expõe a sua insatisfação e o ato de ruminação dos trabalhadores da área hoteleira .....              | 19 |
| Figura 10: Efeito do tom em que os clientes expõem a sua insatisfação no ato de ruminação dos trabalhadores .....                                   | 19 |



## Introdução

Tendo em conta a literatura existente sobre as competências de inteligência emocional necessárias aos recursos humanos nas empresas, nota-se que este é ainda um aspeto pouco estudado no setor hoteleiro. No entanto, é crucial que estas competências sejam cada vez mais desenvolvidas, uma vez que o trabalho nesta área é considerado amplamente stressante devido à sua natureza 24/7 e à cultura “face-time” associada à indústria do turismo (Correia Leal & Ferreira, 2019; Zhao & Ghiselli, 2016). Por ser um trabalho caracterizado pela constante interação e dependência de terceiros (por exemplo, gestores, colegas de trabalho e clientes), os trabalhadores da área de hotelaria estão constantemente expostos a elevados níveis de *stress*, devido ao tipo de tarefas que executam e à valência emocional associada ao seu trabalho (Correia Leal & Ferreira, 2019; Kim, 2008; O’Neill & Davis, 2010).

Associando as funções altamente exigentes e fracas condições de trabalho ao facto de ocorrerem, por vezes, interações sociais adversas e complexas, formam-se situações que podem ser tanto psicológica como fisicamente prejudiciais aos empregados do setor hoteleiro e que podem ter consequências negativas para o bem-estar e saúde dos mesmos (Correia Leal & Ferreira, 2019). Entre essas consequências destacam-se as perturbações alimentares (Torres & Nowson, 2007), doenças cardiovasculares (Melamed, Shirom, Toker, Berliner & Shapira, 2006), abuso de substâncias (Cunradi, Chen & Lipton, 2009) e depressão e ansiedade (Schonfeld & Bianchi, 2016). Neste sentido, nesta indústria, a doença dos empregados afeta mais do que o seu próprio desempenho, sendo afetado também o bem-estar e saúde da pessoa enquanto colega de trabalho (podendo danificar a dinâmica da equipa) (Luksyte, Avery & Yeo, 2015) e a perceção do cliente (podendo provocar mais insatisfação com o serviço por parte do cliente) (Boylu & Arlander, 2015).

Algo que também é muito presente nesta área é a filosofia de que “o cliente tem sempre razão”, o que exige que os trabalhadores se comportem com os hóspedes de forma amigável e cortês, mesmo perante agressões verbais (Boyd, 2002; Osman, Ilkay & Mine, 2009; Yagil, 2008). Vários estudos anteriores provaram que agressões verbais são inerentes aos trabalhos relacionados com serviços (Grandey, 2003; Harris & Reynolds, 2003; Yagil, 2008). Perante estas circunstâncias, as empresas exigem que os seus trabalhadores controlem as suas atitudes e comportamentos e expressem emoções não sentidas, o que pode ser uma tarefa emocionalmente exaustiva, podendo levar a resultados negativos relacionados com o

trabalho e, mais uma vez, a problemas de saúde psicológica ou física (Chu, Baker & Murmann, 2012; Schilpzand, Pater, & Erez, 2016; Violet, Olugbade, Avci & Öztüren, 2019).

Perante as dificuldades já mencionadas, sentidas pelos trabalhadores do setor hoteleiro, o presente estudo pretende analisar níveis elevados de inteligência emocional, aqui baseada no modelo desenvolvido por Mayer e Salovey em 1997, ajuda estes trabalhadores a ultrapassarem situações em que são expostos a clientes verbalmente agressivos e a combater o presentismo, incidindo em duas variáveis: ruminação e afeto negativo. Estas variáveis são estudadas por se considerar que são importantes componentes da inteligência emocional. Neste sentido, esta investigação baseia-se num *design* 2x2, tendo sido criados dois cenários distintos para cada parte interveniente da relação trabalhador – cliente: (1a) onde o trabalhador se apresentava saudável; (1b) onde o trabalhador se apresentava doente; (2a) onde o cliente adotava uma postura educada; (2b) onde o cliente adotava uma postura agressiva. Estes cenários integraram um questionário que foi aplicado a pessoas que trabalham atualmente ou já trabalharam no setor hoteleiro, de forma a se perceber como estes se sentiriam ou agiriam perante a situação a que foram apresentados. As perguntas deste questionário enquadravam-se nas escalas de medição de inteligência emocional, ruminação e afeto negativo com o objetivo de avaliar como estas variáveis flutuam de situação em situação.

Assim, este estudo irá procurar estabelecer ligações entre a forma como as pessoas ruminam e desenvolvem afeto negativo pelo seu trabalho ao presentismo praticado pelos mesmos e à forma como lidam com clientes verbalmente agressivos. No final serão apresentadas algumas implicações teóricas para a literatura e algumas implicações práticas para a gestão de recursos humanos, assim como as limitações que o estudo enfrentou e algumas sugestões para investigações futuras.

## **I. Inteligência Emocional no Setor Hoteleiro**

Face à crescente competitividade sentida no setor hoteleiro, as organizações têm vindo a dar uma maior ênfase à forma como os seus trabalhadores prestam o serviço pretendido, sendo o “serviço com um sorriso” uma maneira de aumentar a satisfação e a vontade de retorno e de recomendação dos clientes. Assim, a gestão da exibição emocional dos trabalhadores é, cada vez mais, reconhecida como um aspeto importante a ser treinado. Espera-se que os trabalhadores que lidam diretamente com os clientes façam um esforço considerável para exibir emoções positivas e amigáveis ao interagir com os mesmos (Karatepe, 2010). O autor Hochschild (1983) definiu esse esforço como trabalho emocional, que se caracteriza por ser a gestão mental e física dos sentimentos de um determinado indivíduo para o mesmo expressar as emoções desejadas pela organização. O trabalho emocional torna-se, assim, fundamental para os resultados individuais e organizacionais, abrangendo campos como a saúde e bem-estar psicológico dos trabalhadores, desempenho no serviço ao cliente, orientação para o cliente e satisfação do mesmo (Grandey, 2003).

Para que este trabalho emocional seja bem-sucedido é essencial que os trabalhadores tenham uma capacidade aprimorada de perceber e entender informações emocionais e de gerar e regular as suas próprias emoções, ou seja, que tenham uma elevada inteligência emocional (Salovey & Mayer, 1990). Houve já alguns indicativos que mostram o sucesso de organizações que aplicaram este conceito aos seus negócios: um estudo realizado por uma empresa de Dallas, Estados Unidos da América, mediu a diferença de produtividade entre trabalhadores com baixos e altos níveis de inteligência emocional e chegou à conclusão de que os últimos eram 20 vezes mais produtivos do que os primeiros; uma empresa da Fortune 500 relatou que aumentaram os seus resultados em 67% depois de recorrer a um processo de seleção baseado em inteligência emocional (Poskey, 2011).

Os resultados anteriores indicam claramente o impacto da inteligência emocional. No entanto, este é um conceito relativamente novo para o setor da hotelaria embora o mesmo seja caracterizado por uma elevada interação com clientes, exigindo dos seus trabalhadores uma gestão, regulação e controlo das suas emoções de maneira eficaz (Karatepe, 2010). Neste sentido, é de extrema importância que os gestores de empresas deste setor compreendam a influência da inteligência emocional e comecem a fornecer as ferramentas necessárias aos seus trabalhadores para que estes a desenvolvam.

Mas afinal como se define inteligência emocional? Segundo Queirós (2014), no final dos anos 80, Peter Salovey e John Mayer, psicólogos norte-americanos que se dedicavam ao estudo da inteligência, aperceberam-se que não existia informação suficiente nos estudos que

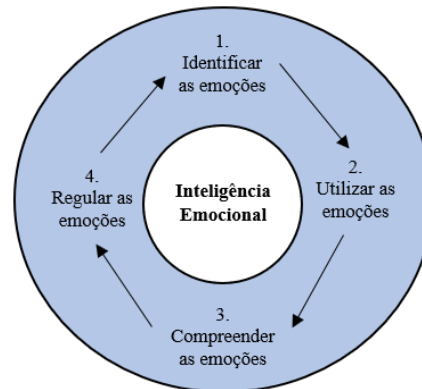
adotavam os modelos tradicionais que abrangesse o conjunto das habilidades humanas no que toca à inteligência verbal (comunicação clara e argumentos lógicos) e à inteligência perceptivo – organizativa (pensamento estratégico e desenho e fabrico de objetos). De forma a resolver este problema, sugeriram o conceito de inteligência que contempla as emoções e implica a habilidade de pensar sobre elas. Mais tarde, é através de outro autor que a atenção mundial desperta para este tema: Daniel Goleman, com a publicação de dois livros em 1995 e 1998, amplia a definição de Mayer e Salovey, incluindo algumas variáveis destes autores. A partir deste período, a pesquisa sobre inteligência emocional sofre um grande impulso, originando-se várias propostas de conceptualização e, por consequência, diferentes modelos.

Atualmente, existem duas correntes teóricas contraditórias sobre a inteligência emocional: Bar-On e Goleman interpretam-na como um traço de personalidade, incluindo nela tudo o que se relaciona com o sucesso das pessoas e que não está inserido na inteligência académica, como as relações sociais, a automotivação ou o controlo sobre os próprios impulsos. Isto é, consideram-na como um conjunto de capacidades não cognitivas que influenciam a aptidão de uma pessoa no que toca a lidar com exigências e pressões ambientais. Estes autores defendem que se um determinado indivíduo não apresentar um valor de QI muito alto, mas apresentar uma elevada inteligência emocional provavelmente terá mais sucesso do que outro indivíduo que revele um valor de QI alto, mas uma baixa inteligência emocional; Por sua vez, Mayer e Salovey interpretam-na como uma aptidão mental, considerando-a um conceito específico restritivo. Segundo estes autores, as emoções refletem as relações entre uma pessoa e um amigo, a família, uma situação, a sociedade, ou mais internamente, entre uma pessoa e uma reflexão ou memória. Por exemplo, a alegria pode indicar a identificação com o sucesso de um amigo e a tristeza pode indicar desilusão consigo próprio (Queirós, 2014). A inteligência emocional refere-se, em parte, à capacidade de reconhecer o significado de tais padrões emocionais e de raciocinar e resolver problemas com base neles (Mayer, Salovey & Caruso, 2012).

Na presente dissertação, por se considerar que a inteligência emocional é essencial para que as pessoas se sintam felizes e realizadas e que esta é uma aptidão inerente aos indivíduos, segue-se o desenvolvimento das habilidades emocionais propostas por Mayer e Salovey. No seu artigo pioneiro sobre inteligência emocional, estes autores apresentam-na como a “a habilidade que nos permite controlar as nossas emoções e apoiar os outros no controlo das suas, conseguindo, desse modo, assumir com mais propriedade o pensamento e agir mais adequadamente” (Queirós, 2014). Mais tarde, os mesmos autores realizaram uma



revisão de inteligência emocional, conceptualizando-a como um conjunto de 4 habilidades: identificar as emoções; utilizar as emoções; compreender as emoções; e regular as emoções.



**Figura 1:** Representação circular do modelo de Inteligência Emocional de Mayer e Salovey, 1997 (adaptado de Queirós, 2014).

As habilidades que compõem o modelo em causa seguem, como podemos observar na figura 1, uma ordem pela qual as pessoas, ao seguir, conseguem fazer a melhor escolha possível, uma vez que lhes permite identificar as suas sensações, reconhecer as emoções e o que as origina, gerando um sentimento de aceitação e a capacidade de gestão emocional ao tomar decisões.

Cada habilidade tem associada a si uma componente:

1. Identificar as emoções – componente: percepção emocional;
2. Utilizar as emoções – componente: facilitação emocional do pensamento;
3. Compreender as emoções – componente: compreensão emocional;
4. Regular as emoções – componente: gestão emocional.

### 1.<sup>a</sup> COMPONENTE: PERCEPÇÃO EMOCIONAL

**Refere-se à capacidade para identificar, avaliar e expressar as emoções com precisão. Envolve aptidões como a habilidade para identificar emoções em si próprio, bem como decifrar mensagens emocionais manifestadas em expressões faciais, tom de voz, imagens, músicas, histórias e obras de arte.**

| 1.1                                                                                               | 1.2                                                                                                                                                         | 1.3                                                                                                           | 1.4                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Habilidade para identificar com precisão emoções em sensações físicas, sentimentos e pensamentos. | Habilidade para identificar emoções nas outras pessoas, em desenhos, em peças de arte, etc., através da linguagem, do som, da aparência e do comportamento. | Habilidade para expressar emoções com precisão e para expressar necessidades relacionadas com os sentimentos. | Habilidade para discriminar expressões de sentimentos honestos <i>versus</i> desonestos. |

## 2.<sup>a</sup> COMPONENTE: FACILITAÇÃO EMOCIONAL DO PENSAMENTO

**Refere-se à capacidade para utilizar as emoções para facilitar o pensamento. Envolve aptidões como a habilidade para aceder e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento.**

|                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.1</b><br>Habilidade para associar emoções a outras experiências interiores, como temperaturas e sabores. | <b>2.2</b><br>Habilidade para ajustar o humor à memória. As emoções determinam o tipo de julgamento e a recordação de sentimentos específicos. Recordamos mais coisas, se estivermos no mesmo estado de humor de quando elas aconteceram. | <b>2.3</b><br>Habilidade para gerar emoções como forma de mudar o pensamento de negativo (quando se está triste) para positivo (quando se está feliz), podendo assim alternar entre o pessimismo e o otimismo, incentivando a considerar múltiplos pontos de vista na resolução criativa de problemas. | <b>2.4</b><br>Habilidade para ajustar o humor à tarefa a realizar, como forma de estimular diferentes abordagens a problemas específicos, tal como acontece quando a felicidade facilita o raciocínio indutivo e a criatividade. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 3.<sup>a</sup> COMPONENTE: COMPREENSÃO EMOCIONAL

**Refere-se à capacidade para compreender e analisar as emoções e usar o conhecimento emocional. Envolve aptidões como a habilidade para denominar as diferentes emoções, identificar as suas causas e efeitos, compreender como as emoções se misturam e compreender a transição entre os diferentes estados emocionais.**

|                                                  |                                                                                     |                                                                                                                   |                                                                              |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1</b><br>Habilidade para denominar emoções. | <b>3.2</b><br>Habilidade para compreender as causas e as consequências das emoções. | <b>3.3</b><br>Habilidade para compreender sentimentos complexos como as emoções opostas e as misturas emocionais. | <b>3.4</b><br>Habilidade para compreender a evolução dos estados emocionais. |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|

## 4.<sup>a</sup> COMPONENTE: GESTÃO EMOCIONAL

**Refere-se à capacidade para regular reflexivamente as emoções em si próprio e nos outros, de modo a promover o desenvolvimento emocional e intelectual. Envolve a aptidão para estar aberto às informações que as emoções contêm, de modo a utilizá-las para tomar decisões e escolher as estratégias mais eficazes para atuar.**

|                                                                                                              |                                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4.1</b><br>Habilidade para estar aberto aos sentimentos, quer sejam agradáveis, quer sejam desagradáveis. | <b>4.2</b><br>Habilidade de, reflexivamente, se envolver ou afastar de uma emoção, dependendo da sua utilidade. | <b>4.3</b><br>Habilidade para regular as suas emoções e as dos outros, de forma clara e adequada, sem as minimizar ou exagerar. | <b>4.4</b><br>Habilidade para diminuir os estados emocionais negativos e aumentar os positivos. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Figura 2:** Modelo das quatro componentes da inteligência emocional de Mayer e Salovey, 1997 (adaptado de Queirós, 2014).

É importante salientar que uma elevados níveis de inteligência emocional leva as pessoas a serem mais empáticas, a terem relações interpessoais de melhor qualidade, a apresentarem uma conduta mais sociável, envolvendo-se em menos conflitos e a criarem um ambiente de trabalho mais positivo (Queirós, 2014).

Na literatura existente sobre o setor hoteleiro, apenas uma pequena parte enquadrrou a inteligência emocional. Num destes estudos, Wong e Law (2002) mostraram que os trabalhadores com uma elevada inteligência emocional conseguem, geralmente, regular melhor as suas emoções e conseguem também afetar as emoções dos outros de forma a promover uma interação positiva, o que pode levar a bons comportamentos de cidadania organizacional que contribuem para um melhor desempenho individual. Por sua vez, Wolfe e Kim (2013) relatam que a inteligência emocional dos trabalhadores hoteleiros é uma variável importante para prever a sua satisfação no trabalho. Como tal, é possível perceber que estudos elaborados previamente defendem que a inteligência emocional pode reduzir o *stress*, o desgaste e a taxa de *turnover*, aumentando assim a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

Num estudo realizado por Petrides, Pérez-González e Furnham (2007) chegou-se à conclusão de que indivíduos com elevados níveis de inteligência emocional estão conscientes dos seus pensamentos e ações e são capazes de os regular, pelo que são menos propensos a concentrarem-se repetida e passivamente nos sintomas de angústia e nas circunstâncias que envolvem esses sintomas, ou seja, a ruminar. Neste sentido, segundo os mesmos autores, elevados níveis de inteligência emocional estão negativamente associada à ruminação. Por conseguinte, a presente investigação estuda este conceito.

### **1.1. Ruminação**

A ruminação envolve um foco negativo perseverante, o que interfere com outras atividades quotidianas das pessoas. Esta caracteriza-se por ser um foco repetitivo em sintomas de angústia e nas possíveis causas e consequências desses mesmos sintomas (Nolen-Hoeksema, Wisco & Lyubomirsky, 2008) e por influenciar o conteúdo do pensamento, fazendo a pessoa concentrar-se em problemas pessoais, de forma negativa e de auto-culpa (Lyubomirsky, Tucker, Caldwell & Berg, 1999). Resulta, habitualmente, em concentração fraca, uma sensação de incerteza, hesitação e pouco controlo dos eventos, levando, portanto, a más ações de solução de problemas (Nolen-Hoeksema, 2000; Nolen-Hoeksema, Larson & Grayson, 1999; Nolen-Hoeksema, Parker & Larson, 1994).

É importante referir que as pessoas diferem substancialmente na frequência em que ruminam e que a quantidade que a mesma pessoa ruma pode variar ao longo do tempo (Takano & Tanno, 2011). A causa subjacente da ruminação é a maior acessibilidade da experiência de falha no cumprimento de um certo objetivo na memória de alguém (Rothermund, 2003). Assim, mesmo que já tenha passado algum tempo desde a ocorrência dessa falha (por exemplo, não concluir a tarefa de maneira eficaz), as informações relacionadas com o evento continuam a ser ativadas, o que torna os pensamentos relacionados ao mesmo não apenas fáceis de serem reproduzidos, mas também difíceis de serem eliminados, o que prepara o cérebro para pensamentos ruminativos (Martin, Tesser & McIntosh, 1993).

Embora a ruminação seja tipicamente conceptualizada como uma característica estável, alguns fatores ambientais, incluindo fatores de *stress* interpessoal, podem contribuir para o aumento de pensamentos e sentimentos negativos, levando a memória para eventos negativos anteriores (Michl, McLaughlin, Shepherd & Nolen-Hoeksema, 2013). Neste sentido, este fenómeno está associado, de forma longitudinal, com o aumento de sintomas depressivos (Burwell & Shirk, 2007; Michl *et al.*, 2013) e com um maior risco de aparecimento ou desenvolvimento de maiores depressões (Abela & Hankin, 2011; Robinson & Alloy, 2003), podendo levar a várias psicopatologias mais graves como compulsão alimentar e automutilação (Aldao, Nolen-Hoeksema & Schweizer, 2010; Nolen-Hoeksema *et al.*, 2008).

Num estudo efetuado por Raes, Hermans, Williams, Bijttebier & Eelen (2008), as pessoas admitiam ruminar com o objetivo de identificar porque se sentem tristes e entender o significado da sua tristeza. No entanto, fazer essas perguntas pode rapidamente transformar-se num ciclo incontrolável de pensamento negativo.

Quando os trabalhadores ruminam sobre as experiências desagradáveis pelas quais passaram, estão constantemente a reviver as emoções negativas associadas àquele acontecimento. Por conseguinte, não conseguem libertar a mente de sentimentos negativos, prolongando e amplificando o efeito desses sentimentos, o que causa um humor negativo subsequente (Zerbe, Ashkanasy & Härtel, 2013). Isto significa que o ato de ruminar não só mantém e aumenta os sentimentos negativos, como também aumenta a acessibilidade cognitiva de construtos negativos e agressivos (Rusting & Nolen-Hoeksema, 1998), o que facilita o desenvolvimento do humor negativo (Morris, 1989). Segundo o estudo realizado por Zerbe *et al.* (2013), quando os empregados pensam conscientemente neste tipo de

interações desagradáveis durante um longo período de tempo, tendem a desenvolver um afeto negativo em relação ao seu trabalho, sendo, por isso, um conceito analisado por este estudo.

## **1.2. Afeto negativo**

As principais teorias de autorregulação defendem que o efeito que as pessoas sentem das suas ações é fundamental para motivar os seus comportamentos (Carver & Scheier, 1998). Em conformidade, as mesmas abordagens sugerem que o afeto está relacionado com o progresso que os indivíduos sentem em relação às suas metas pessoais. Pelo que, quando se sente um progresso positivo associa-se um afeto positivo, enquanto que quando se sente que não há progressos associa-se um afeto negativo. De acordo com estudos anteriores (Lopes, Grewal & Kadis, 2006; Sy, Tram & O'Hara, 2006) a inteligência emocional é um importante preditor a nível pessoal da afetividade do trabalho.

Em contexto profissional, os trabalhadores que mostram um afeto mais negativo tendem a confiar menos em si próprios e nos seus esforços (De Dreu, Baas & Nijstad, 2008). Esta insegurança faz com que se foquem muito no processamento de informações, o que os leva a gastar mais tempo na pesquisa de informações concretas (Binnewies & Wornlein, 2011). Além disso, estes indivíduos mostram-se mais sensíveis a sinais de punição no ambiente de trabalho (Seo, Barrett & Jin, 2008; Watson, Wiese, Vaidya & Tellegen, 1999). Essa sensibilidade a sugestões de melhoria e a possíveis resultados negativos pode fazer com que os indivíduos evitem situações adversas e potencialmente perigosas, mas também pode inibi-los a alcançar algum objetivo, por desistirem logo no início (Carver & White, 1994; Watson *et al.*, 1999). Isto é, o afeto negativo tem um cariz adaptativo, podendo proteger as pessoas de cenários potencialmente perigosos, mas pode também prejudicá-las ao inibi-los na movimentação em direção a resultados benéficos. Este tipo de afetividade está associado, então, ao sistema de prevenção das pessoas (Carver & White, 1994).

Estados afetivos negativos em contexto de trabalho podem ser desencadeados por características da própria função dos trabalhadores, pela sua carga de trabalho ou pela pressão de tempo e quantidade de trabalho (Pejtersen, Kristensen, Borg & Bjorner, 2010). É importante notar que indivíduos que se encontram neste estado apresentam um maior nível de *stress* e de abstinência e um menor nível de desempenho nas tarefas e nos comportamentos de cidadania organizacional (Turban, Lee, Veiga, Haggard & Wu, 2013).

Alguns estudos provaram que os trabalhadores podem ter, no seu local de trabalho, todos os recursos e apoio necessários para evitar o esgotamento emocional, mas mesmo assim têm um afeto negativo relacionado com situações não diretamente relacionadas com o local

de trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2008) e que, por outro lado, os trabalhadores podem experienciar um afeto negativo no local de trabalho devido à escassez de apoio dos seus supervisores ou às elevadas exigências da sua função (Macey & Schneider, 2008).

Sem surpresa, o afeto negativo está fortemente associado ao foco ruminativo (Moberly & Watkins, 2010), pois os indivíduos ruminam em resposta a eventos que consideram mais negativos e continuam essa ruminação por prolongados períodos de tempo (Thomsen, 2006). De acordo com Denollet & De Vries (2006), o afeto negativo tem sido relacionado com sintomas depressivos e um menor bem-estar psicossocial, podendo os indivíduos deste espectro ser mais propensos a sentimentos como irritabilidade, hostilidade, angústia, ansiedade, desconforto e nervosismo (Turban *et al.*, 2013; Watson & Clark, 1984; Watson, Clark & Tellegen, 1988).

## II. Presentismo

Quantas vezes pensamos “não me sinto bem, mas mesmo assim vou trabalhar”? Hemp (2004) define o presentismo como a experiência de estar [fisicamente] no local de trabalho, mas devido a doença ou outra condição médica, ser incapaz de cumprir na totalidade as suas funções e produzir em pleno. Isto resulta, geralmente, numa diminuição acentuada de produtividade no que respeita não só à quantidade de trabalho produzido - pois a produção não corresponde ao que é expectável em termos de objetivos de trabalho, devido sobretudo a dificuldades de concentração -, mas também à qualidade do trabalho produzido – devido a erros e omissões nos procedimentos de trabalho (Hemp, 2004; Martinez, Ferreira, Sousa & Cunha, 2007).

O presentismo aparenta ser um dos principais motivos das variações de produtividade individual no trabalho, pois implica alterações a nível fisiológico (e.g., cefaleias, dores crónicas e problemas respiratórios) e a nível psicossomático (e.g., ansiedade, depressão, défice de atenção dos trabalhadores) (Martinez *et al.*, 2007). De facto, as pessoas podem estar presentes no seu local de trabalho, mas não conseguirem estar totalmente focados nas suas funções devido a problemas de saúde, originando índices de produtividade abaixo do esperado (Ozminkowski, Goetzel & Long, 2003). Assim, o presentismo tem uma grande importância do ponto de vista do trabalhador, pois pode intensificar problemas de saúde já existentes, prejudicar a qualidade de vida no trabalho e levar a sensações de ineficácia no trabalho devido à baixa produtividade (Johns, 2010).

A literatura existente até ao momento mostra que, quando os trabalhadores apresentam comportamentos presentistas, estes podem afetar mais do que apenas o seu desempenho, bem-estar e o seu papel enquanto colegas de equipa (Correia Leal & Ferreira, 2019; Luksyte *et al.*, 2015) e as percepções dos clientes podem ser influenciadas, gerando, por exemplo, mais insatisfação (Boylu & Arlander, 2015; Correia Leal & Ferreira, 2019). Por isso, pensa-se que os trabalhadores que se sentem doentes desenvolvem um maior trabalho emocional, na medida em que tendem a ter sentimentos negativos em relação às suas funções, uma vez que têm consciência que não estão a ter os resultados supostos e sentem não estar a acrescentar nada de positivo à sua organização. Permanecem, assim, mais tempo a questionar a si próprios quais os motivos de se encontrarem neste estado e o porquê de estarem a trabalhar, mesmo sentindo que não se conseguem focar completamente no que estão a fazer. Neste sentido, as seguintes hipóteses são propostas:

**Hipótese 1A:** *No setor hoteleiro, os trabalhadores que se encontram doentes, psicológica ou fisicamente, desenvolvem mais afeto negativo em relação ao seu trabalho do que trabalhadores saudáveis.*

**Hipótese 1B:** *No setor hoteleiro, os trabalhadores que se encontram doentes, psicológica ou fisicamente, ruminam mais do que trabalhadores saudáveis.*

Este fenómeno é, então, considerado um comportamento de risco, tanto para os trabalhadores - uma vez que ao adiarem a recuperação de condições de saúde menos graves, estas podem evoluir, podendo levar ao surgimento de doenças de maior gravidade -, como também para a empresa - pois a presença da doença diminui o desempenho individual dos trabalhadores, exigindo um esforço maior por parte destes para alcançar níveis de desempenho próximos dos que teriam na ausência de doença e, também, porque o desempenho coletivo pode diminuir devido às tentativas dos trabalhadores dispensarem o seu tempo a ajudar colegas doentes ou porque trabalhadores doentes podem transmitir doenças infecciosas para os seus colegas e/ou clientes (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli & Hox, 2009).

Neste sentido, o presentismo tem vindo a ganhar um forte interesse para a investigação e para as organizações, pois tem inerente custos e perdas económicas. Para provar esta realidade, Goetzl, Ozminkowski, Sederer e Mark (2002) e Hemp (2004) analisaram os custos diretos e indiretos das despesas com cuidados de saúde e estimaram perdas de produtividade anuais na ordem dos 180 mil milhões de dólares.

Segundo Johns (2010), existem fatores, para além da natureza da doença, que influenciam a adoção de comportamentos presentistas, como o contexto de trabalho (e.g., exigências de trabalho, cultura de presentismo) e fatores pessoais (e.g., personalidade, género). Na indústria hoteleira, mais especificamente, estes comportamentos tendem a surgir devido às características dos postos de trabalho, muitas vezes baseados em relações humanas. Assim, as razões para a prevalência do presentismo neste setor incluem um ambiente de trabalho stressante, devido a intensas interações interpessoais, um número elevado de horas de trabalho, uma vez que os serviços dos hotéis funcionam 24/7 e turnos em constante rotação (Boylu & Arlander, 2015; Correia Leal & Ferreira, 2019).



### III. Cenário educado vs. Cenário agressivo

De forma a tornar o presente estudo mais completo foram testados dois cenários, uma vez que lidar com pessoas desrespeitosas ou exigentes pode ser uma ocorrência diária no trabalho, especialmente na indústria de serviços (Zerbe *et al.*, 2013). De acordo com o estudo efetuado por Rupp e Spencer (2006), os trabalhadores da área de serviços, onde se enquadram os trabalhadores do setor hoteleiro, consideram mais difícil obedecer às exigências emocionais do seu trabalho quando expostos a um cliente que transmite a sua mensagem de forma agressiva em contraste com um cliente que transmite a mesma mensagem de forma educada.

Os clientes podem ser menos educados, ou mais agressivos, e prejudicar os empregados de forma intencional ou não intencional. É possível que estes comportamentos surjam, por um lado, devido à insatisfação dos clientes com o serviço que recebem, ou com o ambiente em que esse serviço se enquadra e, por outro lado, devido às características pessoais dos mesmos, como elevada autoconfiança, um perfil mais agressivo, elevado neuroticismo, ou perfeccionismo (Bedi & Schat, 2007). Estes fatores podem levar a que os clientes tratem os empregados de maneira humilhante, desrespeitosa, pouco razoável ou até mesmo agressiva. Este tipo de comportamentos podem influenciar as reações emocionais e comportamentais dos trabalhadores (Dormann & Zapf, 2004; Skarlicki, Van Jaarsveld & Walker, 2008; Yagil, 2008).

Neste sentido, uma reclamação de um cliente dita num tom de raiva pode aumentar também a raiva do funcionário, enquanto que a mesma reclamação dita num tom neutro não tende a ter esse efeito. Embora as queixas de clientes agressivos raramente escalem até à violência, estas podem ter efeitos negativos para os trabalhadores, uma vez que envolvem uma conotação afetiva negativa (Zerbe *et al.*, 2013), podendo originar o sentimento de afeto negativo por parte dos mesmos. Como tal, a seguinte hipótese é proposta para este estudo:

***Hipótese 2. Trabalhadores que recebem reclamações de clientes que adotam uma postura agressiva tendem a sentir mais afeto negativo em relação ao seu trabalho do que trabalhadores que recebem as mesmas reclamações de forma mais educada.***

Estudos anteriores sobre maus-tratos por parte de clientes, têm mostrado que estas ações podem levar a reações negativas imediatas dos empregados (Rupp & Spencer, 2006) e comportamentos de trabalho disfuncionais (Wang, Liao, Zhan & Shi, 2011). Por isso, em situações onde existe uma prevalência de comportamentos deste tipo, os empregados precisam de regular as suas emoções frequentemente. Nestes casos, a adoção de uma estratégia de regulação das emoções mal adaptada pode levar a um agravamento do sofrimento (Brown, Westbrook & Challagalla, 2005).

A formação prestada a trabalhadores da área de serviços, onde se inclui a área de hotelaria, aconselha que, mesmo quando estes se sintam ofendidos e zangados com uma reclamação do cliente, devem omitir esse desagrado e fornecer um serviço de alta qualidade (Tao, Karande & Arndt, 2016). No entanto, uma consequência deste ato de supressão é o aumento da exigência do trabalho emocional (Rupp & Spencer, 2006). Desta forma, prevê-se que quando o cliente transmite a sua mensagem de forma agressiva aos trabalhadores, os últimos fiquem angustiados, a pensar de maneira repetitiva no que podem ter feito para causar tal desagrado no cliente e quais serão as consequências desse ato, ou seja, a ruminar. Neste sentido, é proposta a seguinte hipótese:

***Hipótese 3:*** *Quando os clientes expressam de forma agressiva algum desagrado em relação às tarefas executadas pelos trabalhadores, os últimos tendem a ruminar sobre as suas ações.*

## IV. Metodologia

### 4.1. Amostra

A amostra é constituída por pessoas que têm ou já tiveram experiência no setor hoteleiro em Portugal. Foram considerados válidos 367 questionários. Nesta amostra, 78,7% das pessoas estão atualmente empregadas no setor hoteleiro e as restantes 21,3% não trabalham atualmente neste setor, mas já trabalharam num período mais antigo das suas vidas.

A maioria dos participantes apresentam habilitações literárias ao nível do ensino superior e trabalham / trabalhavam em hotéis com 5 estrelas (46,6%), seguindo-se os hotéis com 4 estrelas (31,9%), 3 estrelas (7,6%), 2 estrelas (1,4) e 1 estrela (0,3%). Existem, também, pessoas que trabalharam já em vários hotéis (8,2%) e pessoas que trabalham/trabalhavam em alojamentos em que não se aplica o sistema de avaliação por estrelas (4,1%). No que toca ao género, 57,2% dos participantes são do sexo feminino e 42,8% são do sexo masculino. A média de idades dos participantes é de 33 anos, sendo que o participante mais novo tinha 19 anos e o mais velho 64 anos.

Relativamente às funções que exercem / exerceram no setor hoteleiro, 0,5% são / eram *night auditor*, 0,8% trabalham / trabalhavam no SPA, 0,8% no departamento das reservas, 1,1% como *guest relations* / *hostess*, 1,1% como *consierge* / *bagageiro*, 1,1% na manutenção / *economato*, 1,9% como técnico de higiene / segurança alimentar, 2,5% tem / tinha várias funções, 3,5% em eventos, 3,8% em *housekeeping*, 6,8% como comercial / vendas / *marketing* / *e-commerce*, 7,4% na administração / *gerência*, 7,4% no *back office* (departamentos de recursos humanos e financeiro), 27,2% no *front office* e 34,1% em *food & beverage*.

### 4.2. Procedimento

Foi realizada uma recolha de dados através de dois questionários que continham cenários distintos: (1a) onde o trabalhador se apresentava saudável; (1b) onde o trabalhador se apresentava doente; (2a) onde o cliente adotava uma postura educada; (2b) onde o cliente adotava uma postura agressiva (anexo A). Foi distribuído o mesmo número de cada questionário a pessoas que exercem / exerciam funções no setor hoteleiro e cada trabalhador(a) respondeu apenas a um questionário.

A recolha de respostas foi executada com recurso à plataforma *Qualtrics*. De forma a garantir um estudo ético, antes do preenchimento do questionário foi fornecida informação relativa aos objetivos de estudo, instruções de preenchimento, do caráter voluntário do

preenchimento e assegurada a confidencialidade e anonimato de todas as informações recolhidas. Posteriormente, os dados foram inseridos numa base de dados e analisados através do *Software Statistical Packages for the Social Sciences* (SPSS).

### 4.3. Instrumentos

#### *Versão Portuguesa da Versão Reduzida da Escala de Respostas Ruminativas*

A ruminação foi medida através da utilização de 7 dos 10 itens integrados na versão portuguesa desenvolvida por Dinis, Gouveia, Duarte e Castro (2011) da Escala de Respostas Ruminativas – Versão Reduzida (ERR-10; Ruminative Responses Scale; Treynor, Gonzalez & Nolen-Hoeksema, 2003) do Questionário de Estilos de Resposta (QER; Response Styles Questionnaire; Nolen-Hoeksema & Morrow, 1991). Os itens da escala dividem-se por dois fatores: o reflexivo (“reflective”), que se refere à tentativa de compreensão das razões do humor depressivo e tem orientação para a resolução dos problemas (e.g., “afastar-me-ia sozinho(a) e pensaria no porquê de me sentir deste modo) e o cismar (“brooding”), que consiste no pensamento perseverante centrado nas consequências negativas do humor depressivo e nos obstáculos à resolução dos problemas (e.g., “pensaria: o que é que eu fiz para merecer isto?”).

É solicitado aos respondentes que indiquem como pensariam / agiriam perante a situação descrita apontando para cada item, o seu grau de concordância de acordo com uma escala *Likert* de 4 pontos, que varia entre 1 (quase nunca) a 4 (quase sempre).

Para este estudo juntaram-se os dois fatores, denominando-se a variável por “Ruminação”. No que diz respeito à qualidade psicométrica, esta escala revelou uma consistência interna boa ( $\alpha=.727$ ).

#### *Positive and Negative Affect Schedule – PANAS*

O afeto negativo foi medido com os 10 itens relacionados com o afeto negativo da escala desenvolvida em 1988 por Watson, Clark e Tellegan: *Positive and Negative Affect Schedule* – PANAS. Foi pedido aos participantes que assinalassem até que ponto haviam experimentado uma emoção (e.g., “interessado/a” ou “atormentado/a”) específica perante um determinado cenário numa escala de *Likert* que varia de 1 (nada ou muito ligeiramente) a 5 (extremamente). Quanto à qualidade psicométrica, esta escala revelou uma consistência interna bastante boa ( $\alpha=.812$ ).

Todos os instrumentos anteriormente mencionados podem ser consultadas no anexo B.

## V. Resultados

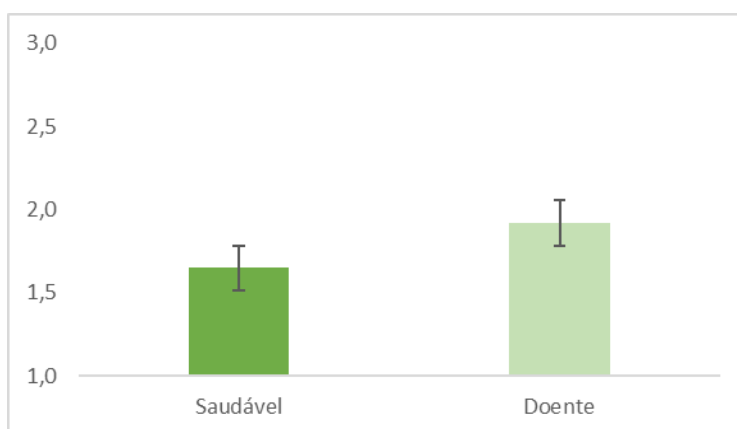
O principal objetivo desta investigação é avaliar o impacto de algum tipo de doença física ou psicológica nas variáveis afeto negativo e ruminação dos empregados na área hoteleira, tendo em conta dois cenários distintos: (1) cenário onde o cliente é educado; (2) cenário onde o cliente é agressivo. Foi realizada, então, uma análise considerando a estrutura 2 (saudável/doente) x 2 (cenário educado/ cenário agressivo) e foi usada a ANOVA fatorial para analisar cada variável.

Primeiramente, para testar a hipótese 1A, procurou-se compreender a relação entre algum tipo de doença dos trabalhadores e o afeto negativo que os mesmos sentem em relação ao seu trabalho.

|                | Saudável |     | Doente |     | Sig.    |
|----------------|----------|-----|--------|-----|---------|
|                | M        | DP  | M      | DP  |         |
| Afeto negativo | 1,65     | ,63 | 1,92   | ,78 | .001*** |

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

**Figura 3:** Relação entre o presentismo e o afeto negativo desenvolvido pelos trabalhadores da área hoteleira.



**Figura 4:** Efeito da saúde dos trabalhadores no afeto negativo desenvolvido pelos trabalhadores.

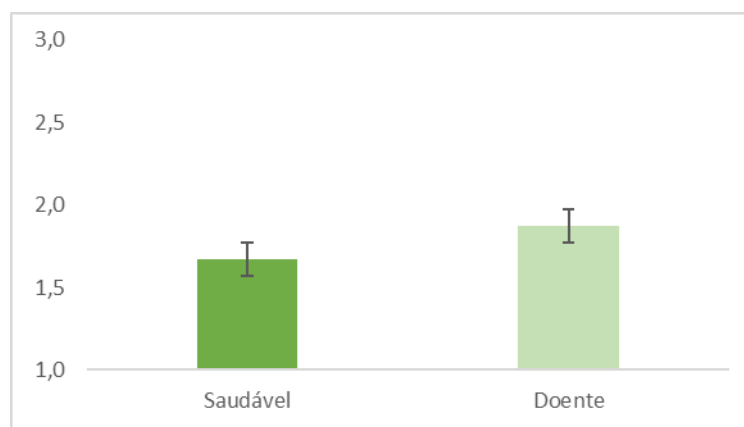
Através dos resultados, nota-se que os trabalhadores que se encontram doentes obtêm valores mais elevados de afeto negativo, sendo a diferença estatisticamente significativa,  $F(1,363) = 12.263$ ,  $p = .001$ , o que confirma a hipótese enunciada.

No que toca à hipótese 1B, procurou-se encontrar a relação entre o presentismo e a ruminação dos trabalhadores da área hoteleira.

|           | Saudável |     | Doente |     | Sig.    |
|-----------|----------|-----|--------|-----|---------|
|           | M        | DP  | M      | DP  |         |
| Ruminação | 1,67     | ,55 | 1,87   | ,55 | .001*** |

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

**Figura 5:** Relação entre o presentismo e o ato de ruminação dos trabalhadores da área hoteleira.



**Figura 6:** Efeito da saúde dos trabalhadores no ato de ruminação dos trabalhadores.

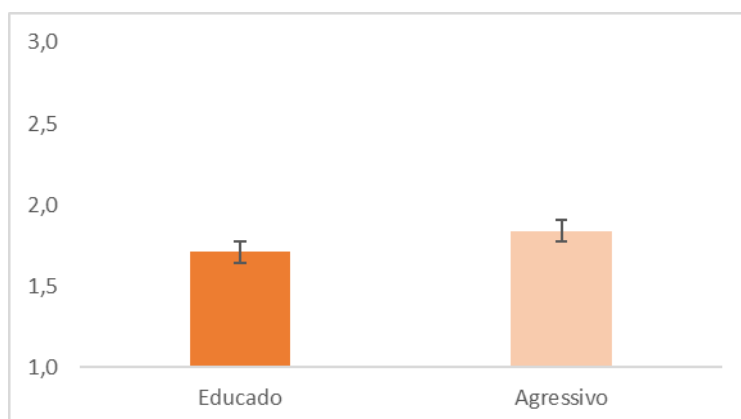
Como se consegue verificar através dos resultados, os trabalhadores que se encontram doentes (psicológica ou fisicamente) obtêm valores mais elevados de ruminação, sendo a diferença estatisticamente significativa,  $F(1, 363) = 10.641$ ,  $p = .001$ . Assim, confirma-se a hipótese proposta.

A hipótese 2 procurava saber se existe relação entre o tom em que os clientes exibem a sua insatisfação com algum serviço ou desempenho de um trabalhador e o afeto negativo desenvolvido pelo último.

|                | Educado |     | Agressivo |     | Sig.    |
|----------------|---------|-----|-----------|-----|---------|
|                | M       | DP  | M         | DP  |         |
| Afeto negativo | 1,71    | ,70 | 1,84      | ,74 | .001*** |

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

**Figura 7:** Relação entre o tom em que o cliente expõe a sua insatisfação e o afeto negativo desenvolvido pelos trabalhadores da área hoteleira.



**Figura 8:** Efeito do tom em que os clientes expõem a sua insatisfação no afeto negativo desenvolvido pelos trabalhadores.

Os resultados demonstram que os trabalhadores que recebem, num maior número de vezes, reclamações de clientes que adotam uma postura agressiva, obtêm valores mais

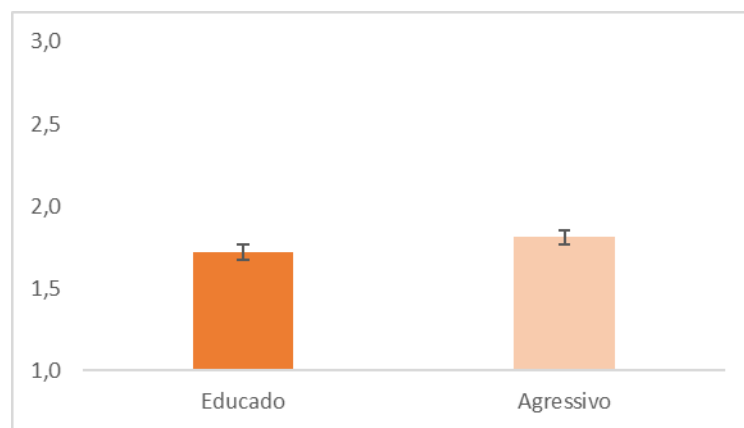
elevados de afeto negativo, sendo a diferença estatisticamente significativa,  $F(1, 363) = 2.166, p = .001$ . Neste sentido, a hipótese confirma-se.

Por último, a hipótese 3 pretendia estabelecer uma ligação entre o tom em que os clientes exibem a sua insatisfação e o ato de ruminar por parte dos trabalhadores da área hoteleira.

|           | Educado |     | Agressivo |     | Sig.    |
|-----------|---------|-----|-----------|-----|---------|
|           | M       | DP  | M         | DP  |         |
| Ruminação | 1,72    | ,57 | 1,81      | ,55 | .001*** |

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

**Figura 9:** Relação entre o tom em que o cliente expõe a sua insatisfação e o ato de ruminação dos trabalhadores da área hoteleira.



**Figura 10:** Efeito do tom em que os clientes expõem a sua insatisfação no ato de ruminação dos trabalhadores.

Como observado nos resultados, os trabalhadores cujos clientes se expressam de forma agressiva em relação a algum desagrado ou insatisfação, obtêm valores mais elevados de ruminação, sendo a diferença estatisticamente significativa,  $F(1, 363) = 1.897, p = .001$ . Confirmando-se, assim, a hipótese enunciada.





## VI. Discussão

O presente estudo proporciona um avanço na literatura no que toca à inteligência emocional no setor hoteleiro em Portugal, ao relacioná-la com a ruminação e o afeto negativo que os trabalhadores desta área podem desenvolver, tendo em conta o presentismo e o modo como os hóspedes exprimem a sua insatisfação. Assim, elaborou-se um estudo 2x2 onde se colocaram 2 cenários distintos para cada uma das partes intervenientes da relação trabalhador - cliente: (1a) onde o trabalhador se apresentava saudável; (1b) onde o trabalhador se apresentava doente; (2a) onde o cliente adotava uma postura educada; (2b) onde o cliente adotava uma postura agressiva.

A hipótese 1A afirmava que os trabalhadores do setor hoteleiro que se encontram doentes, psicológica ou fisicamente, desenvolvem mais afeto negativo em relação ao seu trabalho do que trabalhadores saudáveis, o que se confirmou pelos resultados. De facto, sintomas depressivos têm estado relacionados com um bem-estar psicossocial mais baixo, podendo levar ao afeto negativo (Denollet & De Vries, 2006; Ferreira, Ferreira, Cooper & Oliveira, 2019). Estudos anteriores provaram que o afeto negativo influencia o comportamento dos trabalhadores (Ilies, Scott & Judge, 2006) e reduz o desempenho dos mesmos no trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2008). Mais recentemente, a investigação realizada por Ferreira *et al.* (2019) mostrou que, a nível diário, o afeto negativo está positivamente relacionado com a percepção de perda de produtividade devido ao presentismo.

De seguida, os resultados também confirmaram que os trabalhadores do setor hoteleiro que se encontram doentes, psicológica ou fisicamente, ruminam mais do que trabalhadores saudáveis (hipótese 1B), o que vai ao encontro da forte relação entre estados depressivos e ruminação que tem sido observada por vários investigadores (Conway, Csank, Holm & Blake, 2000; Cox, Enns & Taylor, 2001; Nolen-Hoeksema, 1987; Roberts, Gilboa & Gotlib, 1998). Segundo McCullough, Bellah, Kilpatrick e Johnson (2001), as pessoas com tendências para ruminar são ultrapassadas por pensamentos intrusivos e negativos, devido ao seu estado psicológico de ansiedade, raiva, sensação de inutilidade e depressão, chegando a ser um círculo vicioso de pensamentos que prejudica as capacidades cognitivas (Davis & Nolen-Hoeksema 2000). Estas pessoas não conseguem relaxar no seu tempo de lazer, permanecendo bloqueadas dentro do pensamento ruminativo que os impede de se desconectarem da carga negativa do pensamento relacionado com o trabalho (Pravettoni, Cropley, Leotta & Bagnara, 2007). Como consequência, a pessoa ruminante torna-se incapaz de dirigir adequadamente a sua atenção, de se enquadrar no contexto do seu ambiente de

trabalho, de se concentrar nos itens relevantes e não consegue resolver qualquer problema (Ward, Lyubomirsky, Sousa & Nolen-Hoeksema, 2003). Muitos investigadores (Karasek & Theorell, 1990; Sauter, Marphy, Hurrell & Levi, 1998; Schnall, Belkic, Landsbergis & Baker, 2000) afirmam que há uma maior incidência de doenças cardiovasculares e de sintomas próximos do *burnout* e depressão devido às elevadas exigências que as empresas impõem aos seus trabalhadores. Para além disso, existem também provas de um aumento de vulnerabilidade dos trabalhadores ao *stress* devido a estes terem que responder a uma procura cada vez maior de flexibilidade e eficiência (Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998; Kaminski, 2001). Neste sentido, Morrison e O'Connor (2005) demonstraram que as pessoas que tendem a ruminar são mais propensas ao *stress* do que as pessoas que tendem a não ruminar.

Quanto à hipótese 2, os resultados confirmaram que trabalhadores do setor hoteleiro que recebem reclamações de clientes que adotam uma postura agressiva tendem a sentir mais afeto negativo em relação ao seu trabalho do que trabalhadores que recebem as mesmas reclamações de forma mais educada. De facto, Zhan, Wang e Shi (2014) defendem que a agressão verbal constitui uma violação inesperada das normas de serviço e de quaisquer expectativas de interação, tendo um efeito forte no estado emocional das pessoas (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007) devido às vocalizações afetivas mais intensas e negativas que caracterizam o conteúdo destes episódios. Desta forma, é concebível que interações deste tipo com clientes possam levar ao esgotamento dos recursos emocionais dos trabalhadores e prolongar o estado de espírito negativo após a situação em si acontecer (Wang *et al.*, 2011), levando ao afeto negativo com o passar do tempo. Mesmo parecendo exagerado, as interações diárias negativas com clientes tornam-se frustrantes e angustiantes e são prejudiciais e ameaçadoras para o bem-estar dos empregados (Sliter, Jex, Wolford & McInnerney, 2010). Assim, as respostas emocionais aos maus tratos dos clientes podem transferir-se para o afeto negativo (Zerbe *et al.*, 2013) por parte dos trabalhadores em relação ao seu trabalho.

Por último, no que diz respeito à hipótese 3, os resultados comprovaram que quando os clientes expressam de forma agressiva algum desagrado em relação às tarefas executadas pelos trabalhadores do setor hoteleiro, os últimos tendem a ruminar sobre as suas ações. Embora a relação entre agressões verbais por parte de clientes e o ato de ruminar por parte dos trabalhadores ainda não esteja muito desenvolvida, estudos anteriores verificaram que a indelicadeza dos clientes reduz o envolvimento no trabalho e a capacidade de executar tarefas dos empregados (Porath, Foulk & Erez, 2015; Schilpzand *et al.*, 2016). Para além de os trabalhadores da área hoteleira terem obrigações emocionalmente exaustivas, como ter de

cumprir as regras e regulamentos da organização em que se inserem, as quais, de uma forma geral, assentam em criar um ambiente acolhedor, controlar as suas emoções e parecer agradáveis, garantindo que os clientes estejam sempre confortáveis, os encontros com clientes rudes ou desrespeitosos aumentam ainda mais a pressão sentida pelos trabalhadores, o que afeta os seus resultados globais e o seu bem-estar (Chu *et al.*, 2012). Grandey e Cropanzano (1999), defendem que os empregados perdem muitos recursos emocionais ao lidar com dificuldades resultantes de agressões verbais de clientes. Como resultado, restam poucos recursos para lidar com a dissonância emocional. Do mesmo modo, Dormann e Zapf (2004) observaram que agressões verbais estão significativa e positivamente associadas à dissonância emocional e que, geralmente, os empregados da área hoteleira são susceptíveis a elevados níveis de *stress*, trabalham num ambiente com recursos muito limitados, tais como insuficiente apoio social e falta de formação (Iverson & Deery, 1997; Karatepe & Kilic, 2007). Como consequência, os trabalhadores estão constantemente a visualizar e a pensar nestas situações negativas e a tentar determinar razões para estas (Turkoglu & Dalgic, 2019), o que durante um longo período de tempo leva à ruminação.

### **6.1. Implicações teóricas**

Em primeiro lugar, esta investigação proporciona um avanço na literatura no que diz respeito a competências de inteligência emocional necessárias aos trabalhadores do setor hoteleiro em Portugal. O termo inteligência emocional já tem vindo a ser alvo de estudos há algum tempo, no entanto é necessário desenvolver mais investigação sobre o mesmo no setor hoteleiro. Tem-se vindo a comprovar que a inteligência emocional é essencial para os trabalhadores das mais variadas profissões inseridas na área de serviços, onde a hotelaria se insere, visto que é uma área onde os trabalhadores têm elevado contacto com terceiros e onde a relação trabalhador - cliente se forma (Karatepe, 2010). Se o cliente ficar satisfeito com o serviço que obtiver de qualquer empresa, as possibilidades de retornar e recomendar esse mesmo são altíssimas (e.g., Caruana, 2002; McDougall & Levesque, 2000). O mesmo se verifica na indústria hoteleira. O contacto que os clientes têm com os trabalhadores do setor faz toda a diferença entre uma avaliação positiva ou negativa do hotel, a vontade de retornar e a recomendação do mesmo a outras pessoas (e.g., Correia Leal & Ferreira, 2019). No entanto, nem sempre é fácil os trabalhadores desta área terem o melhor desempenho e prestarem um serviço de excelência aos seus hóspedes, dado as elevadas exigências dos seus postos de trabalho e as condições que as empresas lhes oferecem (Nickson, 2007).

Em segundo lugar, é preciso entender que o termo inteligência emocional tem a ele associadas diversas variáveis. Isto é, a inteligência emocional não é determinada apenas por um fator, mas sim por um conjunto deles. Dentro deste conjunto, o presente estudo proporciona um avanço na literatura no que diz respeito à ruminação e ao afeto negativo que podem ser desenvolvidos pelos trabalhadores do setor hoteleiro.

Assim, esta investigação comprovou que os trabalhadores do setor hoteleiro que se encontram doentes, psicológica ou fisicamente, desenvolvem mais afeto negativo em relação ao seu trabalho e ruminam mais do que pessoas saudáveis. Isto significa que, quando os trabalhadores se encontram mais débeis a nível de saúde (mental ou física) desenvolvem mais sentimentos negativos pelo trabalho que executam e ruminam mais acerca do mesmo, podendo perguntar com uma conotação negativa como “o que é que eu estou aqui a fazer?” ou “não estaria melhor em casa?” prováveis de estarem em permanência no pensamento destas pessoas, fazendo com que não se consigam concentrar nas suas funções e, conseqüentemente, com que o seu desempenho seja mais baixo e os serviços entregues aos clientes não sejam executados de acordo com o exigido pela empresa. Tal facto apresenta um avanço na literatura no que diz respeito ao estudo do efeito do presentismo na área já mencionada, pois apesar de existirem vários estudos relacionados com as duas variáveis em causa (e.g., Ferreira *et al.*, 2019; Madrid, Patterson & Leiva, 2015), é escassa a literatura que as relacione com a área hoteleira e que as estude tendo em conta os dois cenários (trabalhador saudável vs. trabalhador doente).

Em terceiro lugar, o presente estudo contribui para o enriquecimento da literatura ao testar dois cenários distintos relacionados com o tom em que o cliente expõe a sua insatisfação, pois apesar de já existirem estudos semelhantes (e.g., Osman *et al.*, 2009; Rupp & Spencer, 2006), esta investigação procura saber como este influência as variáveis afeto negativo e ruminação nos trabalhadores do setor hoteleiro. Ao testar um cenário em que o cliente é educado em contraste com outro cenário em que o cliente é mais agressivo, concluiu-se que os trabalhadores que recebem reclamações de clientes que adotam uma postura agressiva tendem a sentir mais afeto negativo em relação ao seu trabalho e a ruminar mais do que trabalhadores que recebem as mesmas reclamações de forma educada. Isto significa que, ao exporem a sua insatisfação de um modo agressivo, os clientes influenciam o modo como os trabalhadores enfrentam a situação em si e o seu trabalho. Ao serem expostos a situações de maior tensão e *stress* onde o cliente é agressivo no seu diálogo, os trabalhadores tendem a pensar sobre a situação durante um longo período de tempo, ruminando acerca do que causou aquele acontecimento e como o poderiam ter evitado ou

como poderiam ter respondido ao cliente de forma a que o sucedido tivesse outro rumo. Para além disso, se estas situações forem frequentes, os trabalhadores começam a desenvolver sentimentos negativos pelo seu trabalho, como o receio e nervosismo, por estarem sempre a pensar sobre as mesmas e por recearem que aconteça de novo, uma vez que para além de os perturbar psicologicamente, afeta também os seus resultados e desempenho e, a longo prazo, pode resultar em cessação do contrato.

## **6.2. Implicações práticas**

Através desta investigação concluiu-se que é essencial que os trabalhadores do setor hoteleiro tenham elevados níveis de inteligência emocional para lidarem com as suas emoções o melhor possível e executarem as suas funções de acordo com os padrões exigidos pelas organizações. Elevados níveis de inteligência emocional permitem que estes indivíduos consigam regular as suas emoções, resultantes de acontecimentos internos ou externos ao espaço de trabalho, prestando o serviço aos hóspedes com a disposição necessária e exibindo emoções positivas e amigáveis.

Neste sentido, e indo ao encontro de Slaski e Cartwright (2003), os quais provaram para que a inteligência emocional pode ser melhorada através de intervenções de formação, defende-se que as empresas inseridas na área em questão executem ações de formação em inteligência emocional, nas quais devem disponibilizar aos seus colaboradores as ferramentas necessárias para que estes consigam identificar, usar, compreender e regular as suas emoções, podendo ter como apoio o modelo de inteligência emocional proposto por Mayer e Salovey (1997). Estas ações de formação podem ajudar os trabalhadores a baixar os níveis de ruminação e de afeto negativo em relação ao seu trabalho, por estes aprenderem a utilizar as suas emoções e a regulá-las. Empregados com altos níveis de inteligência emocional mostram, de forma espontânea, emoções genuínas positivas aos clientes, sendo mais provável que tenham clientes satisfeitos. Ao ver os clientes satisfeitos com o seu serviço, os funcionários podem experimentar uma sensação de realização pessoal (Lee & Ok, 2012).

Para além da formação em inteligência emocional, considera-se também importante que a empresa disponibilize formação no que diz respeito à função específica de cada trabalhador. Tem-se vindo a comprovar que a formação melhora a auto-estima dos trabalhadores, a sua atitude, o seu trabalho em equipa e o seu empenho no trabalho, havendo uma melhor consistência na prestação dos serviços, uma maior satisfação dos hóspedes e uma maior capacidade de satisfazer as necessidades do mercado-alvo (Chun-Fang, Ki-Joon &

Deborah, 2005; Wesley & Skip, 1999). Assim, os trabalhadores sabem exatamente o que devem fazer, diminuindo a margem para erros.

Estas ações de formação de nada servem se as empresas não criarem um ambiente de trabalho que permita aos seus colaboradores terem o nível de inteligência emocional exigido. Isto é, as atitudes dos trabalhadores são influenciadas pelas percepções que estes têm sobre as práticas, procedimentos e comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados pela organização no que toca à qualidade do serviço prestado ao cliente (Schneider, White & Paul, 1998), logo as unidades de trabalho devem ter políticas de recompensa bem definidas e ser totalmente transparentes na comunicação destas. O ambiente de trabalho não depende apenas do que foi mencionado anteriormente, uma vez que a relação que os trabalhadores estabelecem com os seus colegas e chefia, políticas éticas e que respeitem o balanço trabalho-família também são fatores importantes na forma como os trabalhadores encaram o seu dia-a-dia. Espera-se que quanto melhor for o ambiente de trabalho, melhor será a avaliação dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados pelos funcionários (i.e., o desempenho dos funcionários) (Salanova, Agut & Peiró, 2005).

Quanto ao presentismo, concluiu-se que este ato afeta negativamente os trabalhadores do setor hoteleiro, no sentido em que os leva a desenvolver sentimentos negativos pelo seu trabalho e a pensar constantemente nas razões pelas quais estão a trabalhar, o que faz com que não se concentrem, prejudicando o seu desempenho e, conseqüentemente, os resultados do hotel. O problema aqui assenta no facto de ainda ser “mal visto” que as pessoas fiquem em casa quando estão doentes, sendo necessário que as empresas não encorajem os seus colaboradores a trabalhar quando estes não se encontram aptos para o fazer. Isto pode ser solucionado pela implementação de uma cultura onde todos os empregados se sintam confortáveis para explicar que se encontram mais débeis (psicológica ou fisicamente) à sua chefia e que esta encoraje trabalhadores doentes a ficar em casa, tendo o mesmo comportamento como maneira de dar o exemplo (Demerouti *et al.*, 2009).

Com esta investigação concluiu-se, também, que os trabalhadores do setor hoteleiro prestam serviços a diversos tipos de clientes. Quando um hóspede não fica satisfeito com algum serviço ou comportamento de um empregado, a forma como o expressa pode variar entre uma atitude respeitadora e educada e outra mais agressiva e humilhante. Acontece que, quando os trabalhadores desta área são expostos mais vezes a clientes com uma atitude agressiva ficam induzidos em condições de trabalho stressantes, havendo tendência para a diminuição do esforço e desempenho ao longo do tempo e para que os níveis de exaustão emocional subam rapidamente, levando subseqüentemente a decréscimos na realização

peçoal (Lee & Ok, 2012). Neste sentido, torna-se importante a intervenção da chefia direta destes trabalhadores, na medida em que esta pode rever a situação com o trabalhador e juntos podem avaliar quais foram as falhas ou atitudes do trabalhador que levou àquela reação do cliente ou determinar novas formas de comunicar com clientes deste tipo para evitar que a situação se volte a repetir. É importante o trabalhador ter consciência de como pode evitar situações destas, sendo papel da chefia direta chamar à razão os seus empregados através de críticas construtivas, tentando não enfatizar ainda mais a negatividade da situação.

Se estas situações ocorrerem com alguma frequência com um determinado trabalhador, para além da intervenção da chefia direta como já referido, é essencial perceber o que está na origem da atitude do mesmo, prestar o apoio necessário e perceber se é necessário que o mesmo reaprenda alguns aspetos que o podem ajudar a melhorar. No último caso, pode-se repetir as formações, tanto da sua função específica como de inteligência emocional, pois quando os empregados têm elevados níveis de inteligência emocional, têm recursos emocionais suficientes para não se sentirem emocionalmente esgotados em situações desafiantes (Lee & Ok, 2012). Esta reaprendizagem tem como objetivo renovar os métodos de trabalho e os recursos emocionais necessários às funções do indivíduo em questão, mostrando que a empresa está interessada no seu bem-estar psicológico e que é importante que os trabalhadores consigam ultrapassar momentos menos bons da sua carreira.





## **VII. Limitações e Sugestões**

Apesar de o presente estudo constituir um avanço na literatura, este apresenta algumas limitações. A primeira limitação prende-se com a dimensão da amostra, pois apesar de esta ser constituída por 367 indivíduos que trabalham ou já trabalharam no setor hoteleiro, era importante incluir mais pessoas, especialmente que trabalham / trabalhavam em hotéis com 3, 2 e 1 estrela, pois a maioria dos indivíduos constituintes da amostra trabalham / trabalhavam em hotéis de 5 e 4 estrelas. Neste sentido, futuros estudos poderiam beneficiar em replicar esta investigação com uma amostra maior, tentando obter números iguais de respostas de indivíduos que trabalham / trabalhavam em hotéis com 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas. Podem também aplicar este estudo a mais países a nível europeu, ou até mesmo mundial, de forma a verificar se este é um paradigma que se estende para fora de Portugal (Chia & Chu, 2017).

Outra possível limitação diz respeito aos instrumentos de medida utilizados, uma vez que o questionário aplicado era de autorelato, de acordo com Johns (2010), o preenchimento deste pode ter sido influenciado pela desejabilidade social e, por se pedir às pessoas para avaliarem as emoções dos próprios e de terceiros e a forma como essa percepção afeta o seu trabalho, algumas respostas podem ter sido exageradas.

A dimensão do questionário e a duração do seu preenchimento apresentam-se como outras limitações do estudo, pois poderá ter levado os participantes à fadiga e potenciado respostas dadas com pouca atenção. Além disso, como a pesquisa da amostra foi, maioritariamente, com técnicas *on-line*, poderiam-se ter gerado resultados não representativos da população (Felson, 2001). Nesta investigação tomaram-se medidas para diminuir este efeito, uma vez que foram elaboradas perguntas de controlo ao longo do questionário que nos permitiram eliminar os participantes que falharam.

Considera-se interessante futuros estudos incluírem outras variáveis que ajudem a explicar o fenómeno do presentismo e que estudem a interferência das relações familiares e sociais no trabalho. Para além disso, seria também interessante realizar um estudo nos mesmos moldes, mas comparando dois tipos de hotéis: (1) hotéis que prestam formação em inteligência emocional ou algo semelhante aos seus colaboradores, alinhada com a formação técnica; (2) hotéis que prestam apenas formação técnica aos seus colaboradores, de forma a concluir se a formação nesta variável tem de facto impacto na forma como os trabalhadores da área hoteleira identificam, usam, compreendem e regulam as suas emoções.

Apesar das limitações apresentadas, os resultados desta investigação fornecem novos conhecimentos acerca do nível de inteligência emocional que os trabalhadores do setor hoteleiro precisam de ter, ao obter uma compreensão mais profunda sobre o efeito da

ruminação e do afeto negativo destes mesmos perante cenários que incluem o presentismo por parte dos empregados e a forma como as críticas são expostas por parte dos hóspedes. Ao estudar a inteligência emocional, este estudo apresenta um avanço na literatura no setor de hotelaria, pois, até agora, esta variável tem sido pouco estudada neste, em contraste com setores como o da educação, saúde e bem-estar, onde tem sido mais desenvolvida.

## Conclusão

De forma resumida, o presente estudo teve como objetivo desenvolver um pouco mais a literatura existente sobre inteligência emocional no setor hoteleiro. Mais especificamente, pretendeu analisar se um trabalhador desta área com elevados níveis de inteligência emocional, baseada no modelo desenvolvido por Mayer e Salovey (1997), ultrapassa melhor situações em que é exposto a clientes verbalmente agressivos e combate melhor o presentismo comparativamente com outro trabalhador que tenha um menor nível de inteligência emocional. De forma a testar isto, analisaram-se duas variáveis inerentes à inteligência emocional: ruminação e afeto negativo. Neste sentido, esta investigação tem uma estrutura 2x2, onde foram formulados dois cenários distintos para cada agente na relação trabalhador-cliente: (1a) onde o trabalhador se apresentava saudável; (1b) onde o trabalhador se apresentava doente; (2a) onde o cliente adotava uma postura educada; (2b) onde o cliente adotava uma postura agressiva.

Os resultados mostraram que os trabalhadores do setor hoteleiro que se encontram doentes, psicológica ou fisicamente, desenvolvem mais afeto negativo em relação ao seu trabalho e ruminam mais do que trabalhadores saudáveis. Isto significa que quando os trabalhadores se encontram mais débeis a nível de saúde (mental ou física) desenvolvem mais sentimentos negativos pelo trabalho que executam e ruminam mais acerca do mesmo. Para além disso, os resultados mostraram também que os trabalhadores que recebem reclamações de clientes que adotam uma postura agressiva tendem a sentir mais afeto negativo em relação ao seu trabalho e a ruminar mais do que trabalhadores que recebem as mesmas reclamações de forma educada, o que significa que, ao serem expostos a situações de maior tensão e *stress* onde o cliente é agressivo no seu diálogo, os trabalhadores tendem a pensar sobre a situação durante um longo período de tempo, ruminando acerca do que causou aquele acontecimento e como o poderiam ter evitado ou como poderiam ter respondido ao cliente de forma a que o sucedido tivesse outro rumo. Se estas situações forem frequentes, os trabalhadores começam a desenvolver sentimentos negativos pelo seu trabalho.

De maneira a combater os efeitos anteriormente mencionados nos trabalhadores do setor hoteleiro, o departamento de recursos humanos, alinhando as suas políticas com a estratégia da empresa, deve tomar algumas medidas. Sugere-se, assim, que a formação em inteligência emocional deve ser disponibilizada, assim como a formação técnica em cada função. Sugere-se, também, que as empresas criem condições de trabalho em que seja

possível os trabalhadores terem os recursos necessários para o desenvolvimento de uma elevada inteligência emocional, podendo-se começar por implementar uma cultura onde todos os empregados se sintam confortáveis para explicar que se encontram mais débeis (psicológica ou fisicamente) à sua chefia e que esta encoraje trabalhadores doentes a ficar em casa, tendo o mesmo comportamento como maneira de dar o exemplo.

No que diz respeito a situações que envolvem hóspedes verbalmente agressivos, é importante o trabalhador ter consciência de como pode evitar reações destas, sendo papel da chefia direta chamar à razão os seus empregados através de críticas construtivas e tentar não enfatizar ainda mais a negatividade da situação. Se estes acontecimentos ocorrerem com alguma frequência com um determinado trabalhador, para além da intervenção da chefia direta, é essencial perceber o que está na origem da atitude do empregado, prestar o apoio necessário e perceber se é necessário que o mesmo reaprenda alguns aspetos, através de formação, que o podem ajudar a melhorar.

## Referências Bibliográficas

- Abela, J. R., & Hankin, B. L. 2011. Rumination as a vulnerability factor to depression during the transition from early to middle adolescence: A multiwave longitudinal study. *Journal of Abnormal Psychology*, 120 (2): 259–271.
- Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S., & Schweizer, S. 2010. Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 30: 217–237.
- Bar-On, R. 1997. *The Bar-On emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto: Multi Health Systems.
- Bedi, A., & Schat, A. C. H. 2007. *Customer aggression: A theoretical and meta-analytic review*. Proceedings of the Human Resources Division of the Annual Meeting of the Administrative Sciences Association of Canada, Canada.
- Binnewies, C., & Wornlein, S. 2011. What Makes a Creative Day? A Dairy Study on the Interplay Between Affect, Job Stressors, and Job Control. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 589-607.
- Boyd, C. 2002. Customer violence and employee health and safety. *Work, Employment and Society*, 16 (1): 151-69.
- Boylu, Y., & Arlander, E. 2015. *Presenteeism in work life: an evaluation in hotel industry*: 123–136.
- Brown, S. P., Westbrook, R. A., & Challagalla, G. 2005. Goodcope, badcope: Adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of Applied Psychology*, 90: 792–798.
- Burwell, R.A., & Shirk, S.R. 2007. Subtypes of rumination in adolescence: Associations between brooding, reflection, depressive symptoms, and coping. *Journal of Clinical Child and Adolescent Psychology*, 36(1): 56–65.
- Caruana, A. 2002. Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *Eur. J. Mark*, 36 (7): 811–830.
- Caruso, D.R., & Salovey, P. 2007. *Liderança com inteligência emocional. Liderando e administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, Ltda.
- Carver, C.S., & Scheier, M.F. 1998. *On the self-regulation of behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Carver, C.S., & White, T.L. 1994. Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: The BIS/BAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67: 319–333.
- Chia, Y., & Chu, M.J.T. 2017. Presenteeism of hotel employees: interaction effects of empowerment and hardiness. *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 29 (10): 2592–2609.
- Chu, K.H., Baker, M.A., & Murmann, S.K. 2012. When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3): 906–915.
- Chun-Fang C., Ki-Joon B., & Deborah D. 2005. The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2): 99-118. doi: [10.1300/J171v04n02\\_06](https://doi.org/10.1300/J171v04n02_06).
- Conway, M., Csank, P.A.R., Holm, S.L., & Blake, C.K. 2000. Assessing individual differences in rumination on sadness. *Journal of Personality Assessment*, 75: 404–425.
- Correia Leal, C., & Ferreira, A.I. 2019. Should I book another hotel? The effects of sickness and ethnicity on customer brand loyalty and positive word of mouth. *International Journal of Hospitality Management*. doi: [10.1016/j.ijhm.2019.102410](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102410).

- Cox, B.J., Enns, M.W., & Taylor, S. 2001. The effect of rumination as a mediator of elevated anxiety sensitivity in major depression. *Cognitive Therapy and Research*, 25: 525–534.
- Cunradi, C.B., Chen, M.J., & Lipton, R. 2009. Association of occupational and substance use factors with burnout among urban transit operators. *J. Urban Health*, 86: 562–570.
- Davis, R.N., & Nolen-Hoeksema, S. 2000. Cognitive inflexibility among ruminators and non ruminators. *Cognitive Therapy and Research*, 24: 699–711.
- De Dreu, C.K.W., Baas, M., & Nijstad, B.A. 2008. Hedonic Tone and Activation Level in the Mood–Creativity Link: Toward a Dual Pathway to Creativity Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94: 739–756. doi: [10.1037/0022-3514.94.5.739](https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.5.739).
- Demerouti, E., Le Blanc, P.M., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Hox, J. 2009. Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1): 50-68.
- Denollet, J., & De Vries, J. 2006. Positive and negative affect within the realm of depression, stress and fatigue: The two-factor distress model of the Global Mood Scale (GMS). *Journal of Affective Disorders*, 91: 171–180. doi: [10.1016/j.jad.2005.12.044](https://doi.org/10.1016/j.jad.2005.12.044).
- Dinis, A., Gouveia, J.P., Duarte, C., & Castro, T. 2011. Estudo de validação da versão portuguesa da Escala de Respostas Ruminativas – Versão Reduzida 175. *Psychologica*, 54: 175–202.
- Dormann, C., & Zapf, D. 2004. Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9: 61–82.
- Felson, L. 2001. *Netting limitations*. Marketing News, Chicago.
- Ferreira, A.I., Ferreira, P.A.N. da C., Cooper, C.L., & Oliveira, D. 2019. How daily negative affect and emotional exhaustion correlates with work engagement and presenteeism-constrained productivity. *International Journal of Stress Management*. doi: [10.1037/str0000114](https://doi.org/10.1037/str0000114).
- Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. 1998. ‘Flexible’ workplace practices: evidence from a nationally representative survey. *Industrial Labor Relations Review*, 52: 99–113.
- Goetzel, R.Z., Ozminkowski, R.J., Sederer, L.I., & Mark, T.L. 2002. The Business Case for Quality Mental Health Services: Why Employers Should Care About the Mental Health and Well-Being of Their Employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(4): 320-30.
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. 1998. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Grandey, A.A. 2003. When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1): 86–96.
- Grandey, A.A., & Cropanzano, R. 1999. The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (2): 350-70.
- Harris, L.C., & Reynolds, K.L. 2003. The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6: 144–161.
- Hemp, P. 2004. Presenteeism: At work – but out of it. *Harvard Business Review*, 82: 49-58.
- Hochschild, A.R. 1983. *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Ilies, R., Scott, B.A., & Judge, T.A. 2006. The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 49: 561-575.
- Iverson, R.D., & Deery, M. 1997. Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7 (4):71-82.

- Johns, G. 2010. Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 519–542.
- Judge, T.A., & Kammeyer-Mueller, J.D. 2008. Affect, Satisfaction and Performance. In N. M. Ashkanasy & C.L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations*: 136-151. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Kaminski, M. 2001. Unintended consequences: organizational practices and their impact on workplace safety and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6: 127–138.
- Karasek, R., & Theorell, T. 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Karatepe, O.M., & Kilic, H. 2007. Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28 (1): 238-52.
- Karatepe, O.M. 2010. The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion: does work social support make a difference? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (6): 836-56.
- Kim, H.J. 2008. Hotel service providers' emotional labor: the antecedents and effects on burnout. *Int. J. Hosp. Manag.* 27: 151–161.
- Lavelle J.J., Rupp D.E., & Brockner J. 2007. Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33(6):841-866. doi:10.1177/0149206307307635.
- Leal, C.C., & Ferreira, A.I. 2019. International Journal of Hospitality Management Should I book another hotel? The effects of sickness and ethnicity on customer brand loyalty and positive word of mouth. *International Journal of Hospitality Management*. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.102410.
- Lee, J.H., & 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.
- Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. 2006. Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(1): 132–138.
- Luksyte, A., Avery, D.R., & Yeo, G. 2015. It is worse when you do it: examining the interactive effects of coworker presenteeism and demographic similarity. *J. Appl. Psychol.*, 100 (4): 1107–1123.
- Lyubomirsky, S., Tucker, K.L., Caldwell, N.D., & Berg, K. 1999. Why ruminators are poor problem solvers: Clues from the phenomenology of dysphoric rumination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77: 1041–1060.
- Macey, W.H., & Schneider, B. 2008. The meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1: 3–30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
- Madrid, H.P., Patterson, M.G., & Leiva, P.I. 2015. Negative core affect and employee silence: How differences in activation, cognitive rumination, and problem-solving demands matter. *Journal of Applied Psychology*, 100(6): 1887–1898. doi: 10.1037/a0039380.
- Martin, L.L., Tesser, A., & McIntosh, W.D. 1993. Wanting by not having: The effects of unattained goals on thoughts and feelings. In W. D. Wegner & C. Papageoriou (Eds.), *Handbook of mental control*: 552–572. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Martinez, L.F., Ferreira, A.I., Sousa, L.M., & Cunha, J.V. 2007. A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presentismo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1): 37-54.

- Mayer, J.D., & Salovey, P. 1997. *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. 2012. Models of Emotional Intelligence. *Handbook of Intelligence*:396–420. doi:[10.1017/cbo9780511807947.019](https://doi.org/10.1017/cbo9780511807947.019).
- Mccullough, M.E., Bellah, C.G., Kilpatrick, S.D. & Johnson, J.L. 2001. Vengefulness: Relationships with forgiveness, rumination, well-being, and big five. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27: 601–610.
- McDougall, G.H.G., & Levesque, T. 2000. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *J. Serv. Mark.* 14 (5): 392–410.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. 2006. Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychol. Bull.*, 132: 327–353.
- Michl, L.C., McLaughlin, K.A., Shepherd, K., & Nolen-Hoeksema, S. 2013. Rumination as a mechanism linking stressful life events to symptoms of depression and anxiety: Longitudinal evidence in early adolescents and adults. *Journal of Abnormal Psychology*, 122(2): 339–352.
- Moberly, N.J., & Watkins, E.R. 2010. Negative affect and ruminative self-focus during everyday goal pursuit. *Cognition and Emotion*, 24(4): 729–739. doi: [10.1080/02699930802696849](https://doi.org/10.1080/02699930802696849).
- Morris, W.N. 1989. *Mood: The frame of mind*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Morrison, R., & O'connor, R.C. 2005. Predicting psychological distress in college students: The role of rumination and stress. *Journal of Clinical Psychology*, 61: 447–460.
- Nickson, D. 2007. *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier, Burlington, MA.
- Nolen-Hoeksema, S. 1987. Sex differences in unipolar depression, evidence and theory. *Psychological Bulletin*, 101: 259–282.
- Nolen-Hoeksema, S. 2000. The role of rumination in depressive disorders and mixed anxiety/depressive symptoms. *Journal of Abnormal Psychology*, 109: 504–511.
- Nolen-Hoeksema, S., & Morrow, J. 1991. A prospective study of depression and posttraumatic stress symptoms after a natural disaster: The 1989 Loma Prieta earthquake. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61: 115–121. doi: [10.1037/0022-3514.61.1.115](https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.1.115).
- Nolen-Hoeksema, S., Larson, J., & Grayson, C. 1999. Explaining the gender difference in depressive symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77: 1061–1072.
- Nolen-Hoeksema, S., Parker, L.E., & Larson, J. 1994. Ruminative coping with depressed mood following loss. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67: 92–104.
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B.E., & Lyubomirsky, S. 2008. Rethinking rumination. *Perspectives on psychological science*, 3(5): 400–424.
- O'Neill, J.W., & Davis, K. 2010. Work stress and well-being in the hotel industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 30: 385–390.
- Osman, M., Ilkay, K., & Mine, Y.H. 2009. Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (6): 713–733. doi: [10.1108/09596110910975972](https://doi.org/10.1108/09596110910975972).
- Ozminkowski, R.J., Goetzel, R.Z., & Long, S.R. 2003. A validity analysis of the work productivity short inventory (WPSI) instrument measuring employee health and productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45: 1183–1195.
- Pejtersen, J.H., Kristensen, T.S., Borg, V., & Bjorner, J.B. 2010. The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38: 8–24. doi: [10.1177/1403494809349858](https://doi.org/10.1177/1403494809349858).



- Petrides, K.V., Pérez-González, J.C., & Furnham, A. 2007. On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition and Emotion*, 21(1): 26-55. doi: [10.1080/02699930601038912](https://doi.org/10.1080/02699930601038912).
- Porath, C.L., Foulk, T., & Erez, A. 2015. How incivility hijacks performance. *Organizational Dynamics*, 44(4): 258–265.
- Poskey, M. 2011. *The importance of emotional intelligence in the workplace: why it matters more than personality*, available at: [www.zeroriskhr.com/articles/emotionalintelligence.aspx](http://www.zeroriskhr.com/articles/emotionalintelligence.aspx)
- Pravettoni, G., Cropley, M., Leotta, S.N., & Bagnara, S. 2007. The differential role of mental rumination among industrial and knowledge workers. *Ergonomics*, 50(11): 1931–1940. doi: [10.1080/00140130701676088](https://doi.org/10.1080/00140130701676088).
- Queirós, M. 2014. *Inteligência emocional - Aprenda a ser feliz*. Porto: Porto Editora.
- Raes, F., Hermans, D., Williams, J.M.G., Bijttebier, P., & Eelen, P. 2008. A “triple W”-model of rumination on sadness: Why am I feeling sad, what’s the meaning of my sadness, and wish I could stop thinking about my sadness (but I can’t!). *Cognitive Therapy and Research*, 32: 526–541.
- Roberts, J.E., Gilboa, E., & Gotlib, I.H. 1998. Ruminative response style and vulnerability to episodes of dysphoria: Gender, neuroticism, and negative mood. *Cognitive Therapy and Research*, 22: 401–423.
- Robinson, M.S., & Alloy, L.B. 2003. Negative cognitive styles and stress-reactive rumination interact to predict depression: A prospective study. *Cognitive Therapy and Research*, 27(3): 275–291.
- Rothermund, K. 2003. Automatic vigilance for task-related information: Perseverance after failure and inhibition after success. *Memory & Cognition*, 31: 343–352.
- Rupp, D.E., & Spencer, S. 2006. When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 971–978. doi:[10.1037/0021-9010.91.4.971](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.971).
- Rusting, C.L., & Nolen-Hoeksema, S. 1998. Regulating responses to anger: Effects of rumination and distraction on angry mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 790–803.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217–1227. doi: [10.1037/0021-9010.90.6.1217](https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217).
- Salovey, P. & Mayer, J.D. 1990. *Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3): 185-211.
- Sauter, S.L., Murphy, L.R., Hurrell, J.J., & Levi, L. 1998. *Psychosocial an organizational factors. In Encyclopaedia of occupational health and safety*. (4th ed.), vol. 2. Geneva: International Labour Office.
- Schilpzand, P., De Pater, I.E., & Erez, A. 2016. Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (1): 57–88.
- Schnall, P.L., Belkic, K., Landsbergis, P., & Baker, D. 2000. The workplace and cardiovascular disease. *Occupational Medicine: State Art Review*, 15: 7–68.
- Schneider, B., White, S.S., & Paul, M.C. 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83: 150–163.
- Schonfeld, I.S., & Bianchi, R. 2016. Burnout and depression: Two entities or one? *J. Clin. Psychol.*, 72 (1): 22–37.

- Seo, M., Barrett, L.F., & Jin, S. 2008. The structure of affect: History, theory, and implications for emotion research in organizations. In Ashkanasy NM, Cooper CL (Eds.), *Research companion to emotion in organizations*: 17–44. London, UK: Edward Elgar.
- Skarlicki, D.P., Van Jaarsveld, D.D., & Walker, D.D. 2008. Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1335–1347.
- Slaski, M., & Cartwright, S. 2003. Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19: 233–239.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. 2010. How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15: 468–481.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L.A. 2006. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68: 461–473.
- Takano, K., & Tanno, Y. 2011. Diurnal variation in rumination. *Emotion*, 11: 1046–1058.
- Tao, K., Karande, K., & Arndt, A.D. 2016. How Angry Customer Complaints Influence Salesperson Commitment to Service Quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3): 265–282. doi: [10.1080/10696679.2016.1170521](https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1170521).
- Thomsen, D.K. 2006. The association between rumination and negative affect: A review. *Cognition and Emotion*, 20(8): 1216–1235. doi: [10.1080/02699930500473533](https://doi.org/10.1080/02699930500473533).
- Torres, S.J., & Nowson, C.A. 2007. Relationship between stress, eating behavior, and obesity. *Nutrition* 23: 887–894.
- Treynor, W., Gonzalez, R., & Nolen-Hoeksema, S. 2003. Rumination reconsidered: a psychometric analysis. *Cognitive Therapy and Research*, 27: 247–259. doi: [10.1023/A:1023910315561](https://doi.org/10.1023/A:1023910315561).
- Turban, D.B., Lee, F.K., Veiga, S.P.D. M., Haggard, D.L., & Wu, S.Y. 2013. Be Happy, don't Wait: The Role of Trait Affect in Job Search. *Personnel Psychology*, 66(2): 483–514. doi: [10.1111/peps.12027](https://doi.org/10.1111/peps.12027).
- Turkoglu, N., & Dalgic, A. 2019. The effect of ruminative thought style and workplace ostracism on turnover intention of hotel employees: the mediating effect of organizational identification. *Tourism & Management Studies*, 15(3): 17–26. doi: [10.18089/tms.2019.150302](https://doi.org/10.18089/tms.2019.150302).
- Violet, U., Olugbade, O.A., Avci, T., & Öztüren, A. 2019. Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29: 9–17. doi: [10.1016/j.tmp.2018.10.004](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.004).
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. 2011. Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54: 312–334.
- Ward, A., Lyubomirsky, S., Sousa, L. & Nolen-Hoeksema, S., 2003, Can't quite commit: rumination and uncertainty. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29: 96–107.
- Watson, D., & Clark, L.A. 1984. Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96: 465–490.
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. 1988. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6): 1063–1070. doi: [10.1037/0022-3514.54.6.1063](https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063).
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. 1999. The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 820–838.

- Wesley, S.R., & Skip, S. 1999. Training and its impact on organizational commitment among lodging employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2): 176-94.
- Wolfe, K., & Kim, H.J. 2013. Emotional intelligence, job satisfaction, and job tenure among hotel managers. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12 (2): 175–191.
- Wong, C., & Law, K.S. 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13 (3): 243-74. doi: [10.4324/9781315250601-10](https://doi.org/10.4324/9781315250601-10).
- Yagil, D. 2008. When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior*, 13: 141–152.
- Zerbe, W.J., Ashkanasy, N.M., & Härtel, C.E.J. 2013. Individual Sources, Dynamics, and Expressions of Emotion. *Emerald Group Publishing Limited*, 9: 1-6. doi: [10.1108/S1746-9791\(2013\)0000009004](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2013)0000009004).
- Zhan, Y., Wang, M. & Shi, J. 2014. Lagged Influences of Customer Mistreatment on Employee Mood: Moderating Roles of Maladaptive Emotion Regulation Strategies. *Emerald Group Publishing Limited*, 9: 203-224. doi: [10.1108/S1746-9791\(2013\)0000009014](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2013)0000009014).
- Zhao, X., & Ghiselli, R. 2016. Why do you feel stressed in a “smile factor”? Hospitality job characteristics influence work-family conflict and job stress. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage*, 28 (2): 305–326.



## Anexos

### Anexo A

#### *Cenário A – Situação com cliente educado*

**De seguida, ser-lhe-á apresentada uma situação com a qual se poderia confrontar durante o seu dia de trabalho. Pedimos que nos indique, com base na informação fornecida, como se sentiria/agiria.**

Imagine que, durante o seu turno, um cliente se dirige a si e diz que a limpeza do seu quarto foi mal feita. Você pede desculpa, explicando que vai ver o que é possível fazer. O cliente, apesar do tempo que está a levar a resolução do seu problema, permanece calmo e compreensivo.

#### *Cenário B – Situação com cliente agressivo*

**De seguida, ser-lhe-á apresentada uma situação com a qual se poderia confrontar durante o seu dia de trabalho. Pedimos que nos indique, com base na informação fornecida, como se sentiria/agiria.**

Imagine que, durante o seu turno, um cliente se dirige a si e diz que a limpeza do seu quarto foi mal feita. Você pede desculpa, explicando que vai ver o que é possível fazer. O cliente, irritado pelo tempo que está a levar a resolução do seu problema, grita consigo dizendo num tom de voz rude e agressivo: “Que tipo de esforço é que está a fazer? Porque é que não se despacha mais rápido? Estou aqui à espera há imenso tempo. Nem acredito que este hotel só tem pessoas incompetentes.”

## Anexo B

### *Versão Portuguesa da Versão Reduzida da Escala de Respostas Ruminativas*

Por favor, indique o quanto concorda com os seguintes itens tendo o que sentiria face à situação descrita:

| <b>Quase nunca</b> | <b>Algumas vezes</b> | <b>Frequentemente</b> | <b>Quase sempre</b> |
|--------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>1</b>           | <b>2</b>             | <b>3</b>              | <b>4</b>            |

Perante a situação descrita, eu:

|                                                                                         |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Pensaria: “O que é que eu fiz para merecer isto?”.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pensaria: “Porque é que reajo sempre deste modo?”.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Afastar-me-ia sozinho(a) e pensaria no porquê de me sentir deste modo.                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pensaria acerca da situação recente desejando que ela tivesse corrido melhor.           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pensaria: “Porque é que eu tenho problemas que outras pessoas não têm?”.                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pensaria: “Porque é que eu não consigo lidar melhor com as coisas?”.                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Iria para algum sítio onde pudesse estar sozinho para pensar sobre os meus sentimentos. | 1 | 2 | 3 | 4 |

### *Positive and Negative Affect Schedule – PANAS*

Por favor indique como se sentiria tendo em conta a situação descrita:

| <b>Nada ou muito ligeiramente</b> | <b>Um pouco</b> | <b>Moderadamente</b> | <b>Bastante</b> | <b>Extremamente</b> |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------|---------------------|
| <b>1</b>                          | <b>2</b>        | <b>3</b>             | <b>4</b>        | <b>5</b>            |

|                |   |   |   |   |   |
|----------------|---|---|---|---|---|
| Interessado/a  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nervoso/a      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Entusiasmado/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Amedrontado/a  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inspirado/a    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ativo/a        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assustado/a    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Culpado/a      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Determinado/a  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                |   |   |   |   |   |
| Atormentado/a  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

