

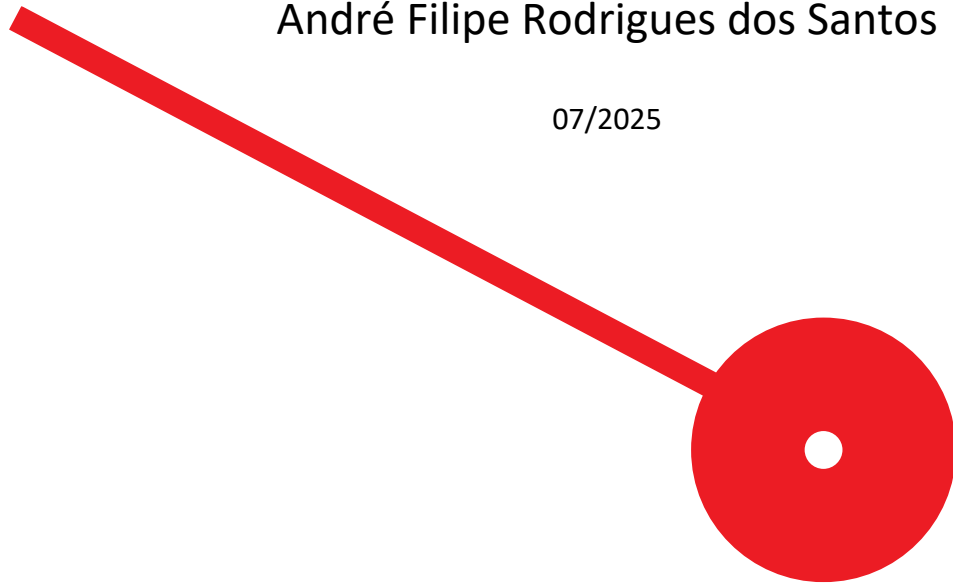
M

MESTRADO EM ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

A Inteligência Emocional como fator diferenciador no desempenho do Profissional de Secretariado e Assessoria

André Filipe Rodrigues dos Santos

07/2025



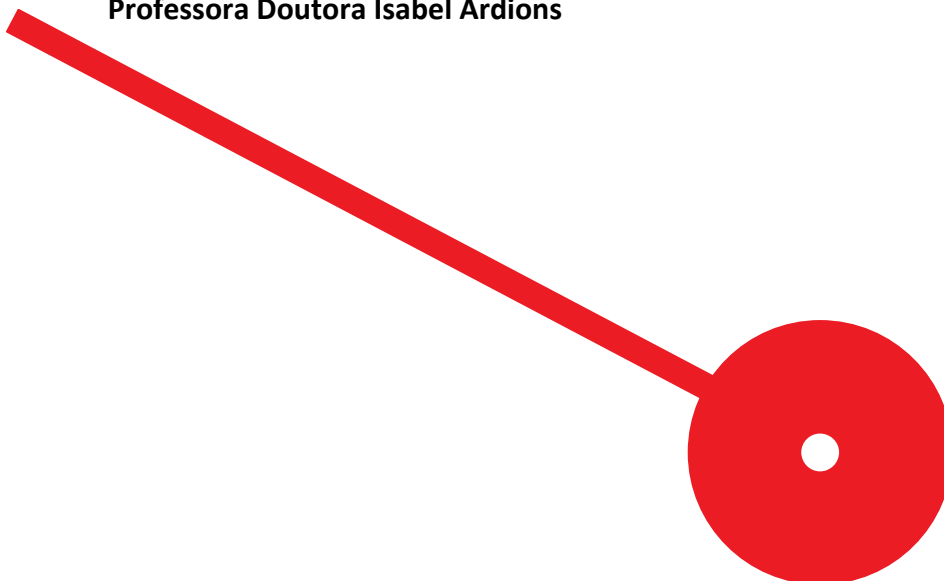
M

MESTRADO EM ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

A Inteligência Emocional como fator diferenciador no desempenho do Profissional de Secretariado e Assessoria

André Filipe Rodrigues dos Santos

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Professora Doutora Isabel Ardions



**“Conhece-te a ti mesmo, e conhecerás o universo e os deuses”
(Sócrates)**

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre apoiaram as minhas decisões e providenciaram a ajuda necessária, em todas as etapas da minha vida académica e profissional.

Ao meu irmão Pedro e à esposa Sara, cujo apoio foi imprescindível.

Aos meus sobrinhos José Pedro e Margarida, que são a minha alegria de viver.

À minha “família” da Câmara Municipal de Oliveira do Bairro, que nunca deixou de acreditar em mim.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que esta dissertação se tornasse realidade, especialmente aos meus pais, pela paciência que tiveram ao longo do meu percurso académico.

À Professora Doutora Isabel Ardions pelo acompanhamento, orientações, preocupações e disponibilidade ao longo de toda a minha dissertação.

À Câmara Municipal de Oliveira de Oliveira do Bairro, ao Excelentíssimo Senhor Presidente Dr. Duarte Novo, pela orientação e disponibilidade prestada.

À Isabel Costa, Sílvia Oliveira, Dr.^a Inês Diniz, Rui Pato, Liliana Alves, José Costa, Eng. André Mendes, Dr.^a Catarina Figueiredo, Artur Bem-Haja, Dr.^a Liliana Pereira e à Dr.^a Ana Paula Marques, pela prontidão com que me ajudaram a divulgar o meu trabalho e a recolher as respostas necessárias ao estudo.

A todas as pessoas que mencionei, expresso o meu sincero OBRIGADO, pois sem o apoio de todas elas, nada teria sido possível.

Resumo

A Inteligência Emocional constitui uma competência específica, que abarca uma série complexa de interações entre emoções e a inteligência, podendo parecer, à primeira vista, conceitos antitéticos. Esta investigação visa estabelecer correlações entre a Inteligência Emocional e o exercício da profissão de Secretariado e Assessoria. Por ser uma área fortemente envolvida no atendimento ao público, o controlo e gestão das emoções tornam-se uma qualidade estratégica imprescindível, perante os desafios crescentes da profissão.

O presente estudo, através de uma metodologia exploratória e quantitativa, apresenta como objetivos essenciais a identificação de índices de correlação entre elevados níveis de Inteligência Emocional e um melhor desempenho profissional em termos de produtividade e eficiência; o reconhecimento das principais dificuldades e desafios enfrentados pelos profissionais de Secretariado e Assessoria, nomeadamente nas áreas de gestão de conflitos, resolução de problemas e relação com as chefias e os pares, bem como um mapeamento das principais competências primordiais exigidas a estes profissionais.

Este estudo iniciou-se com uma breve contextualização dos modelos teóricos desta forma de inteligência, bem como as suas principais características, qualidades, limitações, aplicações e correlações com o exercício da profissão.

Na etapa seguinte, foi desenvolvido um questionário com 25 itens, dirigido a profissionais da área. Este estudo deixa perceber que, de forma a gozar de uma certa satisfação profissional, estes profissionais devem desenvolver cada vez mais as suas competências para poderem fazer face aos desafios e dificuldades que têm de enfrentar.

Os resultados evidenciam ainda que os principais desafios enfrentados por estes profissionais prendem-se acima de tudo com o impacto que uma gestão deficiente das emoções tem no seu desempenho laboral.

Já relativamente às competências críticas exigidas pelo mercado de trabalho e empregadores, destacam-se as seguintes: a capacidade de resolução de problemas, a capacidade de trabalho em equipa e a empatia.

Esta investigação contribui para o estudo da profissão, considerando uma perspetiva futura de preparação e formação.

Palavras chave: inteligência emocional; desempenho; secretariado/assessoria; competências; gestão de emoções.

Abstract

Emotional Intelligence is a specific competence that encompasses a complex series of interactions between emotions and intelligence, which may initially seem like opposing concepts. This research aims to establish correlations between Emotional Intelligence and the practice of the professions of Executive Secretariat. As this field is heavily involved in customer service, controlling and managing emotions becomes a vital strategic quality given the profession's challenge.

This study, through an exploratory and quantitative methodology, has essential objectives: identifying correlation indices between high levels of Emotional Intelligence and improved professional performance in terms of productivity and efficiency; recognizing the main difficulties and challenges faced by Secretarial and Executive Assistance professionals, particularly in conflict management, problem-solving, and relations with supervisors and peers, as well as mapping the primary core competencies required of these professionals.

The study began with a brief contextualization of the theoretical models of this form of intelligence, as well as its main characteristics, qualities, limitations, applications, and correlations with professional practice.

In the next phase, a 25-item questionnaire was developed and directed to professionals in the field. This study reveals that, to achieve a certain level of professional satisfaction, these professionals need to continuously develop their skills to meet the challenges and difficulties they face.

The results further highlight that the primary challenges faced by these professionals are mainly related to the impact that poor emotional management has on their job performance.

Regarding the critical competencies required by the labor market and employers, the following stand out: problem-solving ability, teamwork capability, and empathy.

This research contributes to the study of the profession, considering a future perspective for preparation and training.

Key words: emotional intelligence; performance; executive secretariat; skills; emotion management.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – O Profissional de Secretariado e Assessoria	6
1. O Profissional de Secretaria e Assessoria: evolução da profissão ao longo da História.....	7
1.2 Antiguidade	7
1.3 Idade Média.....	9
1.4 Renascimento e Revolução Industrial.....	10
1.5 Século XX	10
1.6 Atualidade	11
1.7. O perfil do Profissional de Secretariado e Assessoria – do panorama internacional ao português	12
1.8 Competências críticas do Profissional de Secretariado e Assessoria.....	14
Capítulo II Inteligência Emocional.....	17
2.1 Enquadramento histórico	18
2.1.1 O modelo das “inteligências múltiplas” de Howard Gardner.....	20
2.1.2 O modelo de habilidades de Peter Salovey e John Mayer.....	22
2.1.3 O modelo misto de Goleman	25
2.1.4 O modelo de Bar-on	27
2.2. Instrumentos e ferramentas de medição da Inteligência Emocional.....	28
2.3. Divergências entre os principais modelos.....	32
2.3.1 Goleman vs. Salovey e Mayer.....	33
2.4 A Inteligência Emocional em ambiente organizacional.....	36
Capítulo III –Desempenho.....	38

3.1 Definição do conceito de desempenho.....	39
3.1 Teorias de desempenho	40
3.1.1 Teoria da agência.....	40
3.1.2 Teoria dos Sistemas Abertos	40
3.1.3 Teoria das Partes Interessadas	41
3.1.4 Teoria do <i>Engagement</i>	41
3.1.5 Teoria dos Recursos e Capacidades	41
3.1.6 Balanced Scorecard (BSC)	42
3.1.7 Semelhanças e divergências entre as teorias do desempenho	42
3.2 Instrumentos de medição do desempenho.....	44
3.3 Correlações do desempenho com a Inteligência Emocional.....	45
Capítulo IV –Metodologia	46
4.1 Questão de partida e objetivos	47
4.2 Tipo de pesquisa.....	49
4.3 Recolha de dados e instrumento de pesquisa	51
4.5 Procedimento e amostra	53
4.6 Procedimentos éticos.....	55
Capítulo IV – Apresentação e discussão de resultados	56
5.1 Caracterização sociodemográfica.....	57
5.2 Apresentação e discussão de resultados	64
5.3 Apresentação e discussão de resultados por domínio da Inteligência Emocional e do desempenho.....	85
5.3.1 Automotivação	85
5.3.2 Autoconsciência	85
5.3.3 Autocontrolo.....	86
5.3.4 Empatia.....	86
5.3.5 Habilidades Sociais	86

5.3.6 Desempenho laboral e IE.....	86
5.3.7 Discrepâncias entre dedicação e absorção.....	87
5.3.8 Reflexão geral.....	87
5.4 Conselhos e sugestões às organizações.....	89
Capítulo VI – Considerações finais.....	90
Referências bibliográficas.....	93
APÊNDICES.....	98
Apêndice I – Consentimento informado.....	99
Apêndice II – Questionário aplicado via <i>Google Forms</i>	100
ANEXOS.....	109
Anexo I –Mayer, Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test – versão abreviada (50 itens).....	110
Anexo II – Utrecht Work & Engagement Scale UWES.....	113
Anexo III – EIES.....	114
Anexo IV – Inventário de Quociente Emocional (BarOn EQ-i, 1997).....	115
Anexo V – Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (2002) WLEIS.....	120

Índice de gráficos

Gráfico 1: Esforço em ambiente organizacional	67
Gráfico 2: Influência das emoções negativas no desempenho laboral	67
Gráfico 3: Resposta à sobrecarga e ao stress laboral.....	69
Gráfico 4: Aceitação da crítica.....	70
Gráfico 5: Grau de concordância com a variável "empatia" da IE.....	71
Gráfico 6: Grau de satisfação perante o sucesso dos outros.....	72
Gráfico 7: Avaliação do nível de vigor e energia no local de trabalho.....	73
Gráfico 8: Capacidade de gestão de conflitos	74
Gráfico 9: Capacidade de lidar com a adversidade	75
Gráfico 10: Capacidade de trabalho em equipa.....	76
Gráfico 11: Potenciais benefícios da inteligência emocional na comunicação com as chefias...	77
Gráfico 12: Potenciais benefícios da inteligência emocional na comunicação com os pares	78
Gráfico 13: Potenciais benefícios da inteligência emocional na comunicação com o cliente	79
Gráfico 14: Grau de concordância quanto à possível integração curricular da inteligência emocional	80

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro-resumo das teorias do desempenho	42
Tabela 2: Objetivos específicos do questionário por pergunta	52
Tabela 3: Género dos inquiridos.....	57
Tabela 4: Idade dos inquiridos	58
Tabela 5: Estado civil dos inquiridos	58
Tabela 6: Situação laboral dos inquiridos.....	59
Tabela 7: Expectativa atual de carreira dos inquiridos	59
Tabela 8: Experiência profissional dos inquiridos.....	60
Tabela 9: Valores para as variáveis idade e experiência profissional	60
Tabela 10: Formação académica dos inquiridos.....	60
Tabela 11: Formação académica específica dos inquiridos.....	61
Tabela 12: Grau de concordância quanto à adequação do plano de estudos/ formação	62
Tabela 13: Medições dos diversos domínios da IE	64
Tabela 14: Dados estatísticos de acordo com cada domínio da Inteligência Emocional.....	81
Tabela 15: Variáveis do desempenho	84

Lista de abreviaturas

ASP – Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria

IE – Inteligência Emocional

IS – Inteligência Social

EIES – Escala de Inteligência Emocional de Schutte

ESI - Emotional-Social Intelligence

EQ-i – Emotional Quotient inventory

MSCEIT – Meyer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test

PSA – Profissionais de Secretariado e Assessoria

QE – Quociente Emocional

QI – Quociente de Inteligência

QS – Quociente Social

SCE - Secretariado e Comunicação Empresarial

UWES - Utrech Work Engagement Scale

Numa era global em que as exigências são cada vez maiores, o profissional de Secretariado e de Assessoria é, talvez, o que mais necessitou de rever os seus modelos de atuação, ampliar as suas competências, diversificar a sua formação, aprofundar os conhecimentos científicos e tecnológicos indispensáveis ao exercício da sua profissão, desenvolver habilidades de interação social e mais particularmente, de gestão de emoções, a fim de responder aos múltiplos desafios e ao alto fluxo de tarefas, impostos pelo mercado de trabalho.

O construto psicológico da Inteligência Emocional (IE) encontra-se em crescimento exponencial, e vários estudos sugerem a correlação da mesma, aliada a boas práticas profissionais, como um referencial para alcançar o sucesso tão almejado.

Neste contexto, é considerada cada vez mais importante a aquisição de habilidades de comunicação e interação social, de modo a relacionar-se de forma apropriada com os outros.

Todos estamos familiarizados com histórias de executivos particularmente inteligentes e competentes, mas que falharam redondamente nos seus intentos, quando promovidos a uma posição de liderança. Goleman (1996) fez um estudo comparativo particularmente preciso, em que estabelece a necessidade, por vezes, de ter maior Quociente Emocional, do que propriamente um Quociente Intelectual elevado. A Inteligência Emocional é inerente a todas as profissões, pelo que este estudo se pode tornar abrangente, independentemente da área em que atuem.

Para o profissional de Secretariado e Assessoria, é fundamental que tenha um comportamento e postura adequados ao desempenho das suas funções, uma vez que é frequentemente levado a efetuar atendimento ao público. É de extrema relevância perceber que qualquer alteração de humor é facilmente percebida pelos clientes/interlocutores, o que pode devolver uma imagem da organização profundamente negativa, mesmo que de forma muito subtil.

Além de trazer prejuízos à organização, uma gestão deficiente da Inteligência Emocional pode trazer danos à saúde fisiológica e mental, por vezes irreversíveis, tais como irritabilidade, depressão, ansiedade, arritmias e palpitações cardíacas, hipertensão arterial... (Borges, 2015).

São inúmeras as análises e pesquisas realizadas que concluíram que uma boa gestão da Inteligência Emocional contribuía para um bom desempenho profissional; neste sentido, esta pesquisa partindo da seguinte questão de partida: **"Em que dimensão a inteligência emocional impacta o desempenho do profissional de Secretariado e**

Assessoria e pode agregar valor ao seu papel, enquanto fator diferenciador, no cumprimento das suas funções e na interação com clientes e gestores?". Além da pergunta de partida, esta pesquisa procurar ainda atender a outras perguntas em específico:

- ✓ Qual é o retrato sociodemográfico atual da profissão?
- ✓ Quais as competências críticas exigidas aos profissionais de Secretariado e Assessoria?
- ✓ Como gerem a Inteligência Emocional os profissionais de Assessoria e Secretariado?
- ✓ De que forma essa mesma gestão se pode repercutir no desempenho dos profissionais de Secretariado e Assessoria?

Tendo por base estas questões, o nosso estudo apresenta os seguintes objetivos:

- ✓ Delinear, de um modo geral, o retrato sociodemográfico e a realidade da profissão de Secretariado em Portugal;
- ✓ Identificar as competências críticas mais exigidas por parte dos empregadores no mercado de trabalho;
- ✓ Identificar as principais dificuldades e desafios que os profissionais do Secretariado enfrentam, dentro do construto da Inteligência Emocional;
- ✓ Identificar os principais benefícios de uma boa gestão da Inteligência Emocional na perspetiva dos profissionais;
- ✓ Identificar as incidências e repercussões de uma gestão (in)eficiente da Inteligência Emocional no desempenho dos profissionais de Secretariado e Assessoria.

Consideramos este tema relevante, na medida em que a Inteligência Emocional é uma habilidade cada vez mais requisitada e muito em voga no meio empresarial. E, com esta investigação, espera-se contribuir para o conhecimento desta área de atuação ainda muito recente em Portugal, havendo pouca literatura nacional. Poderia também constituir uma mais-valia na integração do plano curricular dos cursos ligados à área de Secretariado e Assessoria.

Por outro lado, a motivação que justificou a escolha deste tema foi o interesse pela área da Assessoria/Secretariado e por ter frequentado diversas ações de formação na área da Inteligência Emocional, divulgadas por dois mentores internacionalmente reconhecidos, Paulo Moreira (Portugal) e John Viudes (Brasil).

A dissertação encontra-se organizada conforme descrito na figura seguinte:

Figura 1: Estrutura da dissertação

0	Introdução	Contextualização
Capítulo I	Revisão da literatura	<ul style="list-style-type: none"> • O Profissional de Secretariado e Assessoria • Evolução da profissão • Perfil do Profissional de Secretaria e Assessoria
Capítulo II	Revisão da literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de Inteligência Emocional • Abordagens e comparações • Instrumentos de medição
Capítulo III	Revisão da literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de desempenho • Abordagens e comparações • Instrumentos de medição
Capítulo IV	Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem metodológica • Fundamentação da escolha • Escolha de instrumentos
Capítulo V	Apresentação e discussão de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização da amostra • Apresentação de resultados e interpretação
Capítulo VI	Conclusões	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusões retiradas • Limitações do estudo • Linhas futuras de investigação

A introdução do nosso estudo procura contextualizar e conceptualizar o objeto de estudo. O primeiro capítulo, ou revisão da literatura, tem como sustentação as bases

teóricas necessárias ao nosso estudo, sendo relevante caracterizar a profissão e a sua evolução ao longo do tempo, bem como as competências críticas identificadas na área do Secretariado e Assessoria.

Seguidamente, no segundo capítulo, serão abordados os construtos de Inteligência e Quociente Emocional, bem como as diversas vertentes da IE em ambiente organizacional, esclarecendo a ligação entre o novo perfil dos profissionais de Secretariado e a gestão da IE, documentando a importância que o controlo das emoções assume no contexto de trabalho.

O terceiro capítulo contemplará o conceito de desempenho laboral, as abordagens propostas e instrumentos de medição conhecidos.

O Capítulo IV constituirá uma exposição da metodologia adotada para o estudo e a sua justificação, apresentando os procedimentos metodológicos, a caracterização da amostragem, as técnicas de recolha de informação, os instrumentos e tratamento de dados da pesquisa.

No Capítulo V, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através da investigação empírica. Levar-nos-á a perceber se existem vantagens no uso da IE pelos profissionais de Secretariado e Assessoria; ou ainda, se existem consequências causadas pela falta ou má utilização da inteligência emocional por parte dos profissionais de secretariado e assessoria.

O Capítulo VI dará conta das conclusões retiradas, bem como as suas limitações e linhas futuras de investigação.

CAPÍTULO I – O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO E ASSESSORIA

Neste primeiro capítulo, apresentar-se-á um esboço da evolução histórica das profissões ligadas ao Secretariado e Assessoria, sendo esta uma área fundamental em qualquer organização, responsável por uma infinidade de tarefas essenciais para o funcionamento eficiente do ambiente de trabalho. Os profissionais de Secretariado desempenham um papel crucial na gestão de informações, comunicação e apoio administrativo. Geralmente o primeiro ponto de contacto para clientes, fornecedores e colegas de trabalho, ou seja, o rosto público da empresa. A evolução histórica do profissional de Secretariado é fascinante e reflete as mudanças nas estruturas organizacionais, nos avanços tecnológicos e nas expectativas sociais ao longo do tempo.

1. O Profissional de Secretaria e Assessoria: evolução da profissão ao longo da História

Do ponto de vista histórico, a profissão de secretário é das mais antigas do mundo e a sua origem remonta à Antiguidade, quando os escribas e alguns escravos desempenhavam funções semelhantes às dos assessores. Poucos eram os que dominavam a arte da escrita, conhecimentos matemáticos e de gestão de arquivos, nas civilizações antigas, como a egípcia ou ainda a grega.

Do ponto de vista etimológico, Borges (2015, p. 1) explica que “o termo secretário é normalmente associado à posição de escriba ou copista, derivando da palavra em latim *secretarium*, que significa separar, distinguir ou destacar, e está conotado com o conceito privado ou confidencial”. O secretário era quem supervisionava o negócio, por conta de personalidades importantes ou de destaque, tais como um rei ou um papa. Por evolução do conceito, passou também a designar o móvel (secretária) onde eram arquivados os documentos confidenciais, cujas gavetas eram muitas vezes fechadas à chave (Borges, 2015).

1.2 Antiguidade

Há 5000 anos, os escribas eram uma classe social muito importante no Egito. Apenas eles tinham a possibilidade de fazer carreira no serviço público ou como administradores de grandes propriedades. A escrita era uma profissão especializada. O escriba, enquanto trabalhava, sentava-se de pernas cruzadas e num rolo de papiro desenhava ou pintava o que lhe era pedido, para tal dispunha de uma pena ou de um pincel de junco. Usava, normalmente, os pigmentos vermelho e preto. Escrevia da direita para

esquerda. Os escribas constituíam uma pequena elite da sociedade pois a maior parte da população não sabia ler nem escrever. O prestígio que lhes era atribuído é evidenciado pela popularidade das estátuas esculpidas. As crianças que estudavam para serem escribas começavam a fazê-lo com 4 ou 5 anos de idade. Os escribas eram formados nas escolas, sobretudo de Mênfis, uma das capitais do Antigo Egito. A formação incluía ler, escrever, desenhar, pintar, bem como dominar na perfeição o idioma, a literatura e a história do seu país. Deviam ainda ter um grande conhecimento na área da matemática, astronomia, contabilidade e mecânica. Só assim um indivíduo estaria apto para se candidatar a membro da classe oficial culta.¹

Durante o Império Antigo, muitos escribas pertenciam à família real ou às famílias mais importantes, só durante o Império Médio e sobretudo no Império Novo é que esta profissão se alargou a outros estratos da população, aumentando assim a sua base de recrutamento e estando, pelo menos teoricamente, ao alcance de qualquer pessoa. A diferença de tratamento e de estatuto que os escribas tinham em comparação com as outras profissões era maior e melhor, e isso é notório na chamada Sátira dos Ofícios².

Era uma profissão muito cobiçada, pois pelo escriba passava toda a contabilidade do senhor do lugar, além de ajudar o faraó, recebendo os impostos e tributos, entre outras formas de administração fiscal. Claro que nem todos os escribas conseguiam desempenhar os cargos mais importantes, contudo, mesmo esses que não alcançavam esse objetivo ficavam com cargos administrativos de relevo ligados à recolha dos impostos a nível regional, ao recrutamento militar, como administradores dos celeiros ou do gado, elementos económicos importantes no Antigo Egito.

Graças aos escribas, foi-se mantendo o estado egípcio sem grandes transformações, pois eram eles também que educavam o povo para manter o seu antigo modo de vida. É através dos seus registos que conhecemos também muitos aspetos administrativos, políticos, económicos, sociais e culturais da antiga civilização egípcia.

A escrita egípcia foi também deveras importante graças aos escribas, pois permitiu a divulgação de ideias, comunicação e controle de impostos. Existiam duas formas de escrita: a demótica (mais simples) e a hieroglífica (mais complexa e formada por desenhos e símbolos). As paredes internas das pirâmides eram repletas de textos que falavam sobre

¹ Baseado na obra literária do Antigo Egito, também conhecida por Ensino de Kheti, datada de cerca de 2400 a.C., escrita, pensa-se, pelo escriba Dua-Kheti para o seu filho Pepi. (https://www.bing.com/search?pglt=171&q=Ensino+de+Kheti&cvid=0ce02503e52e4618860946ac5fa92974&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDIxMTVqMGoxqAIIsAIB&FORM=ANNTA1&PC=U707).

² Título da obra redigida por Dua-Kheti

a vida do faraó, orações e mensagens para espantar possíveis saqueadores. Uma espécie de papel denominado papiro, produzido a partir de uma planta com o mesmo nome, também era utilizado para registar os textos (Britannica, 2022).

Atualmente, o Secretariado é representado pela imagem de uma pena sobre um livro e uma serpente enrolada em um bastão (Figura 1). A pena do livro representa a história do Secretariado, desde o tempo dos escribas, cuja atuação sempre esteve vinculada ao ato de escrever. Representa o ato de escrever e simboliza o ato de escrever a própria história. A serpente enrolada no bastão, representando o Oriente, está também relacionada com a sabedoria, força impulsionadora do conhecimento e da cultura (Hamilton, s/d).

Figura 2: Símbolo do Secretariado



(Fonte: <https://hipersecretarias.blogspot.com/2013/07/o-que-significa-o-simbolo-de.html>)

1.3 Idade Média

Na Idade Média, a função do secretário ficou restrita aos monges. As suas tarefas prendiam-se com a elaboração de cópias e com o arquivo de documentos. Os monges copistas escreviam à mão documentos e livros feitos em pergaminho, que decoravam por vezes com ilustrações de cores vivas e ouro: eram designadas por “iluminuras” (Britannica, 2023).³

Os cronistas ganharam especial relevância, por transcreverem os acontecimentos e outros documentos históricos, popularizando, deste modo, a gestão de um arquivo e acervo nacional. Em Portugal, é preciso recuar ao reinado de D. Fernando I, no século XIV, para haver registos e organização de arquivo, na conhecida Torre do Tombo, localizada no castelo de Lisboa, entre as muralhas que defendiam a cidade. Ali trabalharam cronistas como Fernão Lopes, Gomes Eanes de Zurara, Damião de Góis,

³ <https://www.britannica.com/art/illuminated-manuscript>

entre outros, e ali ficavam os longos registos da Chancelaria Real, antecessores do atual *Diário da República*. Até então, os “papéis de maior consideração” acompanhavam os monarcas nas viagens pelo território, alguns iam ficando em conventos, outros copiados em vários exemplares, mas devido ao risco de se perderem ou de serem roubados, entendeu-se que só uma pequena fortaleza poderia guardar os mais valiosos pergaminhos do reino (Amado, 2007).

1. 4 Renascimento e Revolução Industrial

Durante o Renascimento e a Revolução Industrial, emergiu uma maior formalização das funções administrativas e uma procura notória por profissionais capacitados para lidar com as crescentes exigências burocráticas. Nessa época, o secretariado começou a ser encarado como uma atividade profissional distinta. No entanto, ainda mantinha a função da sua génese, que se focava no registo de acontecimentos históricos e na assistência aos líderes políticos, nobres e outras personagens relevantes. A título de curiosidade, é interessante referir que Napoleão Bonaparte teve uma secretária mulher, que estava incumbida de fazer as anotações da guerra, no entanto, Josefina, a esposa, forçou-o a contratar um homem para esse cargo, como o afirmam Rocha e Sabino (2004).

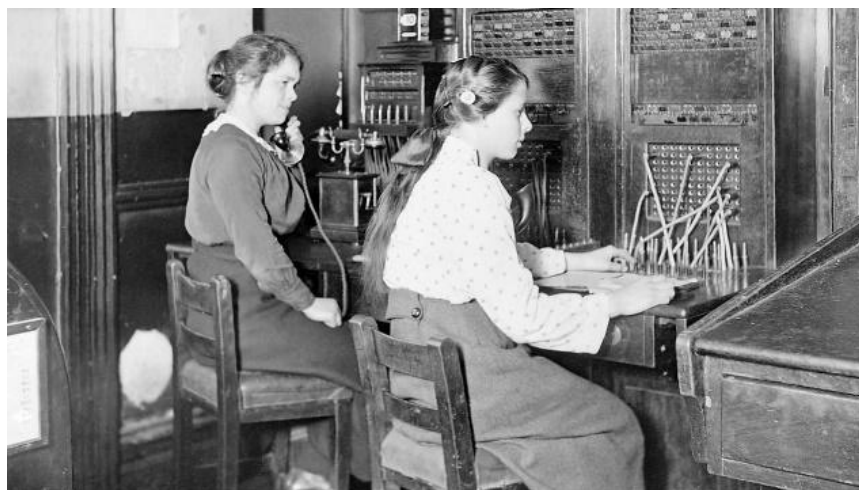
Já na época da Revolução Industrial, em Inglaterra, a partir de 1760, instalou-se uma nova estrutura empresarial, onde funções novas como a assessoria administrativa, fortaleceram o papel do profissional de secretariado. Do Renascimento até aos finais do século XIX, o termo “secretário” designava homens encarregados da correspondência diária e de outras tarefas para pessoas importantes (Sabino & Rocha, 2004).

1. 5 Século XX

O século XX testemunhou uma expansão significativa do papel do Secretariado, especialmente com o advento das máquinas de escrever, telefones e sistemas de arquivo. Secretários e secretárias tornaram-se figuras de proa em escritórios e empresas, desempenhando um papel vital na gestão de informações e na comunicação interna e externa. As duas grandes Guerras Mundiais modificaram a estrutura das indústrias que, até então, era predominantemente masculina, dando início à entrada de mão-de-obra

feminina em funções administrativas, uma vez que os homens eram destacados para o combate.

Figura 3: Secretárias, durante a 1ª Guerra Mundial



(Fonte: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-60659505>)

Em Portugal, a 9 de fevereiro de 1980, um grupo de profissionais, constituído não apenas por secretárias, mas também por diretores de instituições de ensino do secretariado, reunido na cidade do Porto constituiu, ficando registado em ata a fundação da ASP – Associação de Secretárias Portuguesas. A partir de então, foi instituído em Portugal o Dia da Secretaria a 9 de fevereiro, para assinalar a criação da ASP.

Em reunião de Assembleia Geral de julho de 2020, foi deliberado por unanimidade, que o dia da Secretária passasse a ter a designação de Dia do Profissional de Secretariado e Assessoria. Por extensão, a própria associação passou a ter um carácter mais inclusivo, sendo denominada de Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria.

1.6 Atualidade

Com a introdução generalizada de computadores e *software* de escritório, o papel do secretário passou por uma grande transformação. As habilidades em informática tornaram-se essenciais e os profissionais de Secretariado começaram a assumir responsabilidades mais especializadas, como a gestão de banco de dados, *design* gráfico

e suporte técnico. No século XXI, o profissional de Secretariado continua a adaptar-se às mudanças tecnológicas e organizacionais. Com a proliferação da internet, redes sociais e ferramentas de colaboração *online*, os secretários desempenham um papel vital na gestão da comunicação digital e na integração de novas tecnologias para melhorar a eficiência administrativa.

Hoje, o profissional de Secretariado desempenha um papel multifacetado e estratégico, oferecendo suporte administrativo essencial e contribuindo para o funcionamento eficiente das organizações em diversos setores da economia. É incumbido de receber e direcionar chamadas telefônicas, agendar reuniões, coordenar viagens, gerir a correspondência física e eletrônica, o arquivo, o atendimento ao público, a gestão de reclamações e conflitos no seio da empresa; é, portanto, uma peça-chave sem a qual nenhuma organização pública ou privada poderia funcionar (Borges, 2015).

Além disso, os profissionais de Secretariado precisam de ter excelentes habilidades de comunicação verbal e escrita, bem como ser capazes de lidar com situações de forma proativa e fazer uma gestão de conflitos de forma eficiente. Para tal, será importante, além das inúmeras habilidades e competências críticas que lhes são diariamente exigidas, conhecer o campo que rege as emoções, saber reconhecer as mesmas nos outros e fazer uma gestão habilidosa do todo, por forma a resolver problemas de forma eficiente.

1.7. O perfil do Profissional de Secretariado e Assessoria – do panorama internacional ao português

O perfil do profissional de Secretariado sofreu, ao longo do tempo, profundas alterações, exigindo maior adaptabilidade e adequação ao mundo globalizante atual. O fluxo cada vez mais importante e veloz de informação, a escassez de recursos, a pressão organizacional e o impacto das novas tecnologias precipitaram estas mudanças, bem como a constante garantia de uma boa imagem da instituição. A expansão desta atividade profissional deu-se, como já mencionado anteriormente, no século XIX, mais concretamente depois da Segunda Guerra Mundial. A maioria dos profissionais em exercício passaram a ser do género feminino, com uma integração cada vez maior no mercado de trabalho.

Na sequência da transição para o regime democrático de 1974, muitas áreas do mercado laboral viram uma abertura cada vez mais predominante para o setor terciário,

com o advento da internacionalização e das novas tecnologias. Algumas profissões foram extintas, outras novas surgiram, decorrentes das novas necessidades e, conseqüentemente, de novas funções. A polivalência de funções determinou, portanto, uma alteração significativa de responsabilidades e das competências necessárias para o exercício do seu cargo (Barreto, 2015).

O Secretariado é uma profissão tradicionalmente associada a um cargo de “confiança, responsabilidade e discrição”, conforme apontado por Borges (2015, p. 1). No entanto, essa definição é apenas uma parte mínima do amplo domínio de atuação dos profissionais de Secretariado. Desempenham as suas atividades na área do apoio administrativo e de assessoria direta, contribuindo “de forma proativa e assertiva para alcançar os objetivos estratégicos das organizações” (Santos, 2014, p. 13).

As últimas décadas viram ocorrer mudanças significativas no campo do Secretariado, tanto em termos de responsabilidades atribuídas aos profissionais quanto nas competências esperadas (Borges, 2015). Apesar de estudos internacionais terem delineado o perfil ideal do Profissional de Secretariado e as competências críticas exigidas, em Portugal, falta uma verdadeira definição desse perfil, bem como das funções e formação académica requeridas. Além disso, ainda não existe uma regulamentação oficial para o exercício da função de Secretariado. Tal significa que não existe legislação que determine quem pode exercer a profissão, nem quais os requisitos de formação necessários (Abreu, 2019).

A problemática levantada pelos autores supramencionados prende-se com a ausência de um perfil profissional definido para os profissionais de Secretariado, o que representa um obstáculo para a oficialização da profissão e da carreira. Surge a questão sobre quais seriam os traços do perfil ideal, na perspectiva dos empregadores e como eles têm evoluído para se adaptar às mudanças sociais. A definição de um perfil profissional envolve a identificação dos conhecimentos, habilidades e competências necessárias para o desempenho eficiente das funções. Competências são vistas como um conjunto de habilidades responsáveis e reconhecidas, que agregam valor económico para a organização e valor social para o indivíduo. Tal inclui a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades para alcançar resultados. Essas competências são fundamentadas em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes, que são considerados diferenciais individuais e influenciam o desempenho e os resultados alcançados (ESCO, 2020).

1.8 Competências críticas do Profissional de Secretariado e Assessoria

A distinção entre competências técnicas e competências transversais ou comportamentais, conforme proposto por Ribeiro, Calvão e Simões (2020) envolvem, no caso das primeiras, o conhecimento e a aplicação de procedimentos especializados, enquanto as competências transversais se referem a habilidades transferíveis, que permitem a atuação em diversos contextos, principalmente nas áreas comportamentais. De acordo com as autoras, a combinação ideal envolveria competências técnicas e transversais, sendo essencial na vertente do secretariado. Ao contratar um profissional de Secretariado, as empresas esperam que ele possua ambos os tipos de competências - técnicas e comportamentais.

Uma breve revisão da literatura portuguesa (Figura 4) permitiu a classificação dessas competências necessárias ao exercício profissional, embora não sejam apresentadas de forma coincidente; é possível observar a agregação dessas competências em dois grandes grupos: o das técnico-científicas ou profissionais (*hard skills*) e o das competências transversais ou comportamentais/pessoais (*soft skills*).

Figura 4: Competências próprias dos profissionais de Secretariado, na perspectiva portuguesa

Autores	Competências gerais	Competências específicas
SANTOS, BRUNHETA E FRANCO (2016)	Competências científicas e tecnológicas	Domínio de língua portuguesa
		Domínio de idiomas estrangeiros
		Protocolo
		Contabilidade e gestão
		Comunicação interpessoal e intercultural
	Competências comportamentais	Trabalho em equipa
		Criatividade
		Flexibilidade e cooperação
		Gestão de tempo e de tarefas
	Competências profissionais	Conhecimento do mundo empresarial e da cultura de empresa
BORGES (2015)	Competências pessoais	Discrição
		Organização
		Proatividade
		Autonomia
		Bom senso
	Competências interpessoais	Serenidade
		Assertividade
		Empatia
		Simpatia
		Cortesia
		Diplomacia
	Conhecimentos técnicos	Espírito de equipa
		Informática
		Língua materna
		Línguas estrangeiras
Expediente geral de escritório		
ARDIONS, ROMERO E SEQUEIRA (2006)	Características pessoais	Organização e método
		Capacidade de memorização
		Maturidade emocional
		Espírito de iniciativa
		Inteligência
		Espírito de cooperação
		Espírito de adaptação
		Critério
		Discrição
	Características profissionais	Presença positiva
		Cultura geral
		Competências orais e escritas
		Datilografia
		Estenografia
		Línguas estrangeiras
		TIC
		Arquivo e documentação

Fonte: Ribeiro, Calvão e Simões (2020)

Após uma observação cuidada da tabela, podemos depreender que as competências pessoais e interpessoais ocupam um lugar de destaque, em todas as perspetivas (Santos, Brunheta, & Franco, 2016 e Ardions, Romero, & Sequeira, 2006). No caso dos profissionais de Secretariado, consequência da atribuição cada vez mais premente de diversas responsabilidades e da interação constante e regular com as chefias e/ou demais atores organizacionais, tem-se assistido a uma evolução notória, não apenas

nas funções que lhes estão associadas, mas também nas competências que se lhes exigem, sendo cada vez mais requisitadas as chamadas *soft skills*. Vieira e Silva (2019) elencam como *soft skills*: solução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, gestão de pessoas, relacionamento interpessoal, inteligência emocional, julgamento e tomada de decisão, orientação de serviço, negociação e flexibilidade cognitiva. Ricardo Florêncio, diretor da *Human Resources Portugal*, afirma (cit. por Moreira, 2022):

As *soft skills* ocupam, atualmente, um lugar de destaque, e com tendência a tornarem-se cada vez mais importantes. São estas *skills* que nos distinguem dos demais. [...] Ter uma atitude positiva, apresentar altos índices de confiança, ser uma pessoa de ação, lidar bem com as críticas, ser um trabalhador de equipa, ter uma elevada capacidade de adaptação e flexibilidade, ter a capacidade de gerir o tempo, ser uma pessoa alegre e demonstrar uma grande capacidade de superar, de recuperar de adversidades, são *skills* muito procuradas pelas empresas, residindo aí muitas vezes a chave do sucesso dos gestores.⁴

Sendo a inteligência emocional a competência mais abrangente de todas as *soft skills* mencionadas, propusemos debruçar-nos sobre esta competência tão apetecível e divulgada na área do *coaching*, em formações, workshops e eventos *corporate*, por forma a compreender de que modo poderá influenciar o desempenho do profissional de Secretariado e quais os benefícios que lhe poderá trazer.

⁴ Artigo de opinião de Ricardo Florêncio na revista *Human Resources*: “O poder das *soft skills*” (9 de novembro de 2011)

CAPÍTULO II INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Nesta parte, iremos abordar o essencial da literatura produzido a respeito da Inteligência Emocional no geral, para posteriormente, refletir sobre os seus contributos no ambiente organizacional. Pretende-se, deste modo, abordar os conceitos basilares, de modo a facilitar a sua compreensão e poder estabelecer a correlação existente entre uma gestão eficiente da Inteligência Emocional e o desempenho e compromisso para com a organização. Partindo do pressuposto de que se trata de um conceito relativamente recente, para chegar ao objetivo proposto, será feita uma revisão do estudo da inteligência ao longo dos tempos, uma referência aos grandes teóricos da matéria e aos modelos distintos, emergentes das suas investigações.

O nosso dia a dia é regido pelas nossas emoções. De facto, as nossas decisões e ações, dependem do nosso estado de espírito – alegria, ira, tristeza, aborrecimento, frustração. De um ponto de vista etimológico, o termo «emoção» provém do latim «*ex movere*», que significa “mover-se para o exterior” (Platão, cit. por Robinson, 2007). Uma emoção é, portanto, um impulso gerado em resposta a certos estímulos, que nos fornece informações essenciais sobre nós próprios e também sobre os outros. Já na Antiguidade Clássica, os filósofos se debruçaram com especial atenção nas emoções e nos comportamentos humanos que eram moralmente aceites na sociedade, o que revela uma certa forma primária de inteligência emocional (Robinson, 2007).

2.1 Enquadramento histórico

Os estudos que culminaram com o construto da Inteligência Emocional derivam de análises relacionadas com as emoções dos indivíduos, ainda antes de Cristo. No período da filosofia clássica, com os diálogos de Platão (470 a. C.), observava-se uma espécie de antagonismo entre as emoções e o intelecto, de modo que era preconizada a tomada de decisão por via do uso da inteligência racional (Robinson, 2007). No seguimento de Platão, o filósofo francês Descartes descreveu, no seu *Discurso do Método*, os processos no cérebro como meras operações mentais, que influenciam o corpo e vice-versa. A mente é fruto do cérebro contrapondo o dualismo cartesiano no qual a alma (razão pura) é independente do corpo e das emoções, e não ocupa lugar no espaço. Todavia, salvaguardou o facto de que a razão impedia a alma humana de exteriorizar emoções (Descartes, 2011). Já no século XIX, na época de filosofia contemporânea, a manifestação de emoções era vista de forma favorável, não obstante a razão servia como

guia, por forma a exercer uma espécie de seleção das emoções a serem expressas ou não (Schopenhauer, 1819).

O conceito de Inteligência Emocional foi alvo de investigação, de forma mais acentuada, durante o final do século XX; porém, já no século XIX tinha suscitado o interesse de Darwin, que enfatizava o papel da “expressão emocional na sobrevivência e adaptação” (cit. por Bar-On, 1997, p. 2).

Mais tarde, Thorndike (1920), com o objetivo de contrapor o conceito de quociente de inteligência (QI) e as capacidades cognitivas, formulou uma nova forma de inteligência, a inteligência social. Este conceito seria definido pelo autor como “a capacidade de compreender e gerir homens e mulheres, rapazes e raparigas, atuando de forma prudente nas relações humanas” (Thorndike, citado por Law & Wong, 2008, pp. 52). Assim, este tipo de inteligência descrevia a capacidade de reconhecer o próprio estado de espírito e o dos outros, os motivos e os comportamentos, bem como o modo de agir em relação aos outros, com base nessa informação. De acordo com o autor, existem três tipos diferentes de inteligência:

- **Inteligência abstrata:** medida nos testes de QI, que dizem respeito à compreensão e manipulação de conceitos verbais e matemáticos.
- **Inteligência concreta:** corresponde ao tipo de capacidades utilizadas na compreensão de objetos e formas.
- **Inteligência social,** envolve a área da Inteligência Emocional. Thorndike (1920) e outros estudiosos focaram-se em descrever, definir e avaliar o comportamento social competente.

Com a evolução deste modelo teórico, surgiu a evidente necessidade de criar instrumentos de medição. O psicólogo Doll (1935) apresentou o primeiro, destinado à aferição do comportamento social inteligente em crianças. Este instrumento foi designado por “Escala de Maturidade Social de Vineland”, avaliando as habilidades sociais em geral, resultando num QS (Quociente Social) ou nível de maturidade social de um indivíduo, nos domínios da independência e responsabilidades sociais. A criação desta escala e os resultados obtidos a partir da sua aplicação em crianças em idade escolar permitiram concluir que o crescimento e desenvolvimento dos indivíduos é acompanhado por um comportamento de maturação social gradual.

Com o advento da ciência cognitiva e dos progressos em neurociências no século XX, deu-se início a uma abordagem diferente, com provas incontestáveis de que a Inteligência Emocional tem um impacto considerável sobre as capacidades de aprendizagem, de tomada de decisão e até sobre o sucesso e desempenho profissional. A tomada de decisão, fulcral na área profissional, não estaria baseada na lógica, mas sim nas emoções sentidas na hora de decidir. Pacientes que tinham sofrido lesões cerebrais ao nível das zonas reguladoras de emoções estariam impedidos de sentir qualquer emoção, ou tomar qualquer decisão, mesmo até as mais simples, tal como a escolha de um alimento, tal como demonstrado nas pesquisas de Damásio (2011). Estes estudos mais recentes vieram dar seguimento a quase um século de investigações em torno de um dos mais misteriosos mecanismos da vida humana: a mente e a inteligência. E, destes estudos resultam diversos modelos que de forma sucinta passamos em revista:

2.1.1 O modelo das “inteligências múltiplas” de Howard Gardner

Os primeiros modelos de inteligência eram focados nas capacidades cognitivas, tais como a memória e resolução de problemas. Só muito mais tarde, foi reconhecida a importância dos aspetos não-cognitivos, no estudo da inteligência (Gardner, 1983). Na sua obra *Inteligências Múltiplas*, o psicólogo emitiu a hipótese da existência de vários tipos de inteligência, que classificou da seguinte forma: a inteligência musical, a inteligência linguística, a inteligência espacial, a inteligência corporal/cinestética, a inteligência logico-matemática, a inteligência intrapessoal, a inteligência interpessoal e finalmente, a inteligência naturalista, que são classificadas, de acordo com a tabela a seguir.

Figura 5: Teoria das Inteligências múltiplas, de Gardner (1983)

Inteligência linguística	Habilidade de usar a linguagem de forma eficaz, tanto na escrita quanto na fala. Pessoas com alta inteligência linguística têm facilidade para aprender novos idiomas, apreciar poesia, contar histórias, entre outras habilidades relacionadas à linguagem.
Inteligência logico-matemática	Capacidade de raciocínio lógico, resolução de problemas e compreensão de padrões matemáticos. Essa inteligência é encontrada em matemáticos, cientistas e pessoas com habilidades analíticas desenvolvidas.
Inteligência espacial	Capacidade de perceber o mundo visual e espacialmente, formar imagens mentais e orientar-se em um ambiente tridimensional. Artistas visuais, arquitetos e navegadores são exemplos de pessoas com alta inteligência espacial.
Inteligência musical	Capacidade de apreciar, compreender e criar música. Pessoas com alta inteligência musical têm habilidades para tocar instrumentos, compor músicas e reconhecer tons e ritmos.
Inteligência corporal-cinestésica	Habilidade de controlar o movimento do corpo de forma precisa e coordenada. Atletas, dançarinos e cirurgiões são exemplos de pessoas com alta inteligência corporal-cinestésica.
Inteligência interpessoal	Capacidade de entender outras pessoas, as suas motivações, emoções e desejos. Pessoas com alta inteligência interpessoal têm facilidade para se relacionar, são empáticas e têm habilidades de liderança.
Inteligência intrapessoal	Habilidade de compreender a si mesmo, os próprios sentimentos, motivações e objetivos. Pessoas com alta inteligência intrapessoal têm um bom autoconhecimento e são capazes de refletir sobre suas próprias emoções e pensamentos.
Inteligência naturalista⁵	Capacidade de observar e compreender os fenômenos naturais, como plantas, animais e ecossistemas. Essa inteligência está relacionada com a capacidade de classificar, categorizar e reconhecer padrões na natureza.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Gardner (1983)

Esta linha de pensamento proeminente desvendou a complexidade da mente humana, que vai para além da existência de uma aptidão única, tal como o Quociente de Inteligência (QI), defendida por Thorndike. De uma forma mais específica, o modelo de Gardner apresenta duas perspectivas de inteligência pessoal, a Inteligência Intrapessoal (a capacidade de entender outras pessoas, as suas motivações, emoções e desejos) e a

⁵ Adicionada posteriormente.

Inteligência Intrapessoal (a capacidade de se compreender a si mesmo, os próprios sentimentos, receios e motivações). Assim, o trabalho de Gardner veio reforçar o desenvolvimento de trabalhos de investigação sobre outras vertentes da inteligência que valorizam as competências dos indivíduos para gerir contextos interpessoais. Cada pessoa possui uma combinação única e individual dessas inteligências, e elas podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo da vida. Deste modo, com a introdução das inteligências interpessoal e intrapessoal, iniciou-se uma nova era na área da interpretação não verbal e emocional, e a teoria de Gardner, amplamente discutida e aplicada na educação, veio diversificar e valorizar os modelos de habilidades e talentos diversos dos estudantes e mais tarde, dos trabalhadores (Gardner, 1983).

2.1.2 O modelo de habilidades de Peter Salovey e John Mayer

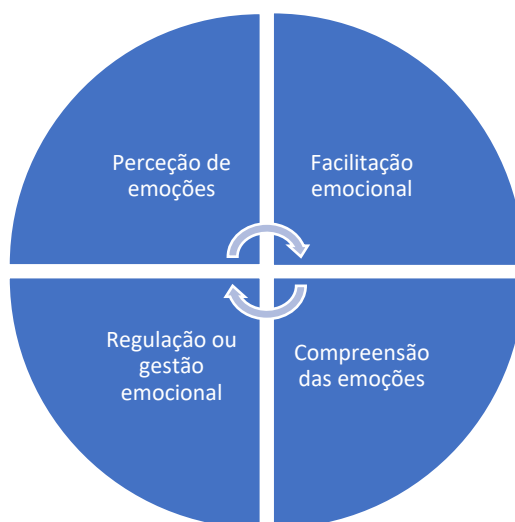
Mais tarde, começou a definir-se na literatura uma vertente de Comportamento Organizacional e de Gestão de Recursos Humanos, sendo assim designada pela primeira vez por Peter Salovey e John D. Mayer, considerados os pioneiros no desenvolvimento do conceito de Inteligência Emocional. Num artigo semanal da revista de Psicologia de 1990, eles definiram a Inteligência Emocional como:

a capacidade de perceber com precisão, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1997, p. 15).

Ou ainda como a "habilidade de monitorar os sentimentos próprios e alheios e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação" (idem, p. 3). Mayer e Salovey reafirmam, deste modo, pertencer à designada "escola de habilidades"; essa abordagem enfatiza as habilidades específicas relacionadas à Inteligência Emocional, como a capacidade de perceber, compreender e regular as emoções. Essa escola de pensamento concentra-se na identificação e desenvolvimento de habilidades emocionais para promover o bem-estar emocional e melhores resultados nas interações sociais. Das investigações levadas a cabo pelos dois psicólogos, resultou o modelo expandido de habilidades emocionais, destacando-se quatro habilidades emocionais principais, designado como o "*four branches model of Emotional Intelligence*": percepção emocional,

facilitação emocional, compreensão emocional e regulação emocional. Além disso, eles destacam a importância da consciência emocional e do pensamento emocional (Mayer & Salovey, 1997).

Figura 5: Four branches model of Emotional Intelligence, Mayer & Salovey (1997)

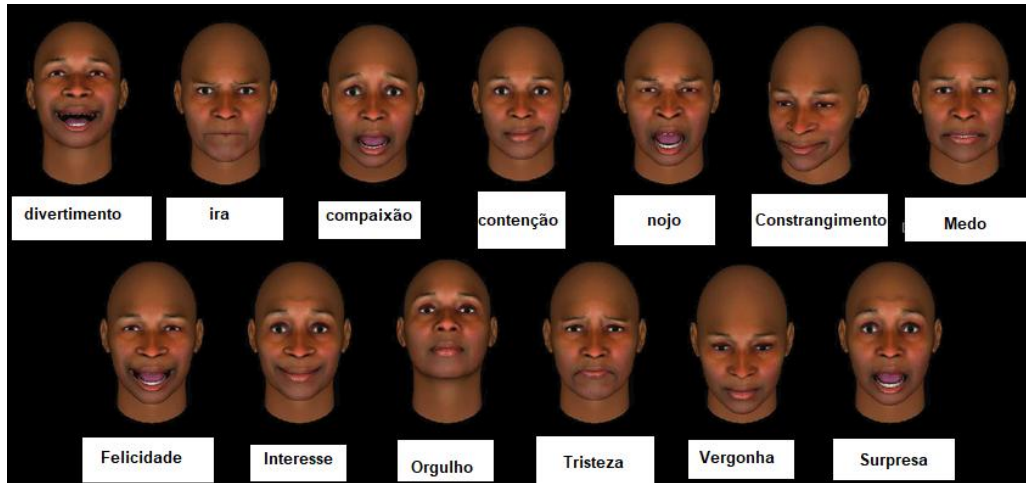


Fonte: Elaboração própria, baseado em Mayer & Salovey (1997)

Na figura acima apresentada, podemos observar as quatro habilidades mencionadas nas pesquisas dos dois psicólogos, a saber:

- **Percepção de emoções:** este primeiro “ramo” do modelo representa a etapa crucial de entendimento das emoções. Num nível mais básico, envolve frequentemente a comunicação não verbal, veiculada através da linguagem corporal, comportamentos e expressões faciais. Existem expressões faciais universalmente reconhecidas, tais como a alegria, a tristeza, a ira e o medo. Ter capacidades avançadas para perceber as emoções, o estado físico e pensamentos dos outros é vital para um processo de comunicação facilitado e otimizado. Esta habilidade também remete para a forma adequada de expressar as suas emoções e desejos relacionados com as mesmas, além de detetar as emoções fingidas e comportamentos desonestos. Paul Ekman, psicólogo e professor na Universidade da Califórnia, determinou uma nomenclatura de seis emoções básicas (Ekman, 2003), universalmente identificáveis: ira, nojo, medo, felicidade, tristeza e surpresa, às quais se vieram juntar mais algumas, com o desenvolvimento das suas investigações, como o demonstra a figura seguinte:

Figura 6: Nomenclatura das emoções, de acordo com Paul Ekman (2003)



Fonte: <https://cdn0.tnwcdn.com/wp-content/blogs.dir/1/files/2021/08/Screenshot-2021-08-23-at-13.37.40.png>

- **Facilitação emocional:** esta habilidade é o segundo passo para entender a emoção. Esta etapa envolve a utilização das emoções para o desenvolvimento do pensamento e a atividade cognitiva. O pensamento é priorizado sobre as emoções, quando temos a atenção de alguém, na hora de focar a atenção numa informação de elevada importância, e acabam por ser fulcrais na atividade e expressão artística, por exemplo, ou outras formas de criatividade. As emoções são tão intensas, que acabam por ser geradas com a ajuda do pensamento e da memória, sobre determinadas situações e sentimentos a elas associadas. Além do mais, o humor/ estado de espírito muda a perspectiva do indivíduo, desde o otimismo ao pessimismo, favorecendo a consideração de pontos de vista múltiplos. Os estados emocionais estimulam uma abordagem diferenciada de problemas em específico, tal como a felicidade e o bem-estar estimulam o raciocínio indutivo e a criatividade.
- **Compreensão das emoções:** esta habilidade permite compreender e analisar as emoções, recorrendo ao conhecimento emocional. Possibilita a “etiquetagem” das emoções e reconhecer as correlações entre as palavras e as emoções. A título de exemplo, iremos recordar a diferença subtil entre os verbos “amar” e “gostar de”, que, embora muito ténue, leva a uma análise completamente diferente da situação. A compreensão das emoções também permite entender a complexidade de certas

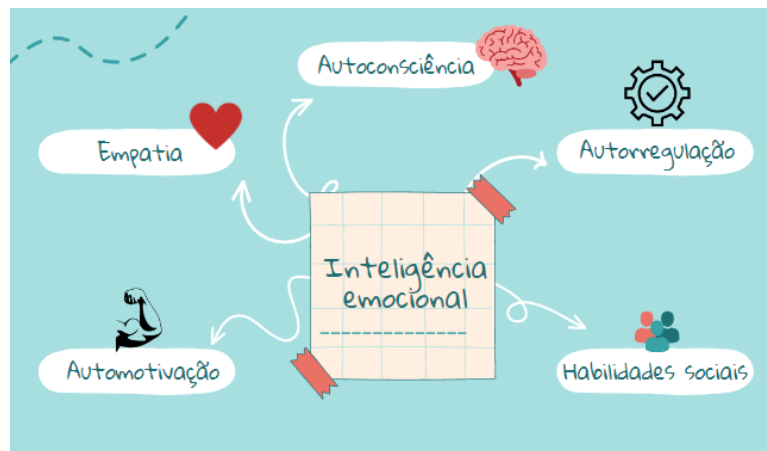
situações, em que predominam simultaneamente sentimentos antagônicos, como o amor e o ódio, ou ainda a mistura de emoções, como o temor, o medo e a surpresa. Por fim, a compreensão das emoções leva ao entendimento das transições ou dos “gatilhos” entre as diferentes emoções, tais como passar da ira à satisfação, ou da ira à vergonha.

- **Regulação ou gestão emocional:** esta habilidade remete para uma regulação reflexiva das emoções, a fim de promover o crescimento emocional e intelectual. É estar disponível e resiliente perante as emoções prazerosas ou menos agradáveis; refletir sobre a utilidade de uma emoção num determinado contexto, sobre os seus benefícios em expressá-la, ou as eventuais repercussões. Esta habilidade possibilita a monitorização reflexiva, respondendo de forma apropriada às emoções dos outros. Quando um indivíduo se encontra na sua zona de conforto emocional, é capaz de melhor gerir as próprias emoções e as dos outros. Gerir as emoções dos outros é também promover objetivos sociais e pessoais, mitigando as emoções negativas e intensificando as mais prazerosas, sem reprimir ou exagerar a informação que transmitem.

2.1.3 O modelo misto de Goleman

Considerado um dos principais especialistas em Inteligência Emocional, Goleman popularizou o conceito por meio de seu livro *Inteligência Emocional* (1995). Nele, descreveu a importância das habilidades emocionais para o sucesso pessoal e profissional, e destacou a importância da auto percepção, autogestão, consciência social e habilidades de relacionamento. Essa abordagem foca a importância das habilidades emocionais no contexto do desenvolvimento pessoal e do sucesso profissional. Nesse modelo, destacam-se cinco componentes-chave da Inteligência Emocional: a auto percepção emocional, a autorregulação, a automotivação emocional, a empatia e as habilidades sociais, essenciais para um desempenho eficaz e relacionamentos saudáveis (Goleman, 1995). Goleman designa o seu modelo de “misto”, uma vez que retoma certas ideias dos seus predecessores Gardner, Salovey e Mayer, e combina-as num modelo mais completo e abrangente do desempenho organizacional ou académico.

Figura 7: Modelo misto de Goleman



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a figura acima apresentada, o modelo de Goleman é composto por cinco componentes principais:

- **Autoconsciência emocional:** A capacidade de reconhecer e compreender suas próprias emoções. Isso inclui estar ciente de suas emoções no momento presente e compreender como elas afetam seu pensamento e comportamento.
- **Autorregulação emocional:** A habilidade de lidar efetivamente com as emoções, controlando impulsos e adotando estratégias saudáveis para lidar com o *stress* e a adversidade. Isso envolve a capacidade de regular e equilibrar suas emoções, evitando reações impulsivas e agindo de forma consciente.
- **Automotivação:** A capacidade de direcionar as emoções de maneira positiva para alcançar metas e manter-se persistente diante de desafios. Isso inclui ter um senso de propósito, metas claras e a capacidade de manter-se motivado e focado mesmo em situações difíceis.
- **Empatia:** A habilidade de compreender e compartilhar as emoções de outras pessoas. Isso envolve a capacidade de se colocar no lugar do outro, reconhecer e compreender as emoções dos outros e responder de forma apropriada.
- **Habilidades sociais:** A competência em gerenciar relacionamentos e interagir efetivamente com os outros. Isso inclui a capacidade de se comunicar de forma clara, resolver conflitos, colaborar e criar relacionamentos saudáveis e produtivos.

Neste modelo, Goleman (1995) enfatiza a importância da Inteligência Emocional no desenvolvimento pessoal e profissional, argumentando que as habilidades emocionais são tão cruciais quanto o QI (quociente de inteligência) para o sucesso na vida. Ele sugere que o desenvolvimento dessas habilidades pode levar a melhores resultados acadêmicos, maior bem-estar emocional e maior desempenho no trabalho.

2.1.4 O modelo de Bar-on

O modelo de Inteligência Emocional de Bar-On foi proposto por Reuven Bar-On, um psicólogo e investigador de renome na área da Inteligência Emocional. O modelo de Bar-On é um dos primeiros modelos de Inteligência Emocional e tem sido influente na compreensão e avaliação desse conceito. Descreve a Inteligência Emocional como um conjunto de habilidades e traços pessoais que permitem a adaptação e o sucesso em situações emocionalmente desafiadoras (Bar-On, 1997). De acordo com o autor, a Inteligência Emocional é composta por cinco áreas principais:

- **Consciência emocional:** A capacidade de reconhecer, identificar e compreender suas próprias emoções.
- **Expressão emocional:** A habilidade de expressar e comunicar emoções de forma apropriada.
- **Capacidade de lidar com emoções:** A competência em lidar com emoções negativas de forma saudável e eficaz, incluindo a capacidade de regular o *stress* e lidar com situações emocionalmente desafiadoras.
- **Empatia:** A habilidade de compreender e compartilhar as emoções dos outros, demonstrando sensibilidade emocional e habilidades de perspectiva.
- **Habilidades interpessoais:** A competência em estabelecer relacionamentos saudáveis, comunicar-se efetivamente, resolver conflitos e colaborar com os outros.

O modelo de Bar-On destaca a importância da inteligência emocional para o bem-estar psicológico, o sucesso acadêmico e profissional, além das relações interpessoais saudáveis. Bar-On desenvolveu um instrumento de avaliação chamado "Inventário de Inteligência Emocional de Bar-On" (EQ-i) para medir a inteligência emocional com base nesse modelo.

2.2. Instrumentos e ferramentas de medição da Inteligência Emocional

Como o referimos anteriormente, cedo surgiu a necessidade de medição da inteligência. Existem várias ferramentas e instrumentos de medição que podem ser utilizados para avaliar a Inteligência Emocional de uma pessoa. Essas ferramentas são projetadas para fornecer uma avaliação objetiva das habilidades emocionais e sociais de um indivíduo. Aqui estão alguns exemplos de testes, escalas e inventários dos quais nos auxiliámos para concretizar esta pesquisa:

- **Teste de Inteligência Emocional de Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT):** teste de habilidades de Inteligência Emocional, que avalia a capacidade de perceber, usar, entender e regular as emoções. O MSCEIT (ver Anexo I) é composto por uma série de tarefas baseadas em problemas, que requerem o uso das emoções para resolver desafios. Essas tarefas são divididas em quatro áreas principais (Mayer & Salovey, 1997):
 - ✓ **Percepção de Emoções:** Avalia a capacidade de identificar e reconhecer as emoções expressas em faces, figuras, paisagens sonoras e expressões verbais.
 - ✓ **Facilitação Emocional:** Avalia a capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento e o raciocínio.
 - ✓ **Compreensão de Emoções:** Avalia a compreensão das complexidades emocionais, incluindo a capacidade de identificar as causas e consequências das emoções, assim como o conhecimento das relações entre diferentes emoções.
 - ✓ **Regulação de Emoções:** Avalia a capacidade de lidar com as emoções e regular a expressão emocional de maneira apropriada em diferentes situações.

- **Inventário de Inteligência Emocional de Bar-On (EQ-i):** questionário de autorrelato (ver Anexo IV) que avalia diferentes aspetos da Inteligência Emocional, incluindo autoconsciência, autorregulação emocional, motivação, empatia e habilidades sociais. O EQ-i é baseado em um modelo de inteligência emocional que considera várias dimensões e habilidades emocionais. O inventário é composto por um questionário de autorrelato que contém várias escalas e subescalas que avaliam diferentes aspetos da Inteligência Emocional. Alguns exemplos das dimensões avaliadas pelo EQ-i incluem (Bar-On, 1997):

- ✓ **Autoconsciência emocional:** A capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções, assim como os impactos que elas têm no pensamento e no comportamento.
- ✓ **Autoexpressão emocional:** A capacidade de expressar as emoções de maneira apropriada, assertiva e construtiva.
- ✓ **Autonomia emocional:** A capacidade de lidar de forma independente com as próprias emoções e tomar decisões emocionalmente equilibradas.
- ✓ **Habilidade de lidar com o stress:** A capacidade de lidar com situações estressantes de maneira eficaz e adaptativa.
- ✓ **Empatia:** A capacidade de compreender e responder às emoções dos outros, demonstrando preocupação e compreensão.
- ✓ **Habilidades sociais:** A capacidade de estabelecer e manter relacionamentos saudáveis, resolver conflitos de maneira construtiva e se comunicar de forma eficaz.

Ao responder ao questionário do EQ-i, os participantes fornecem informações sobre suas experiências emocionais e comportamentais, que são utilizadas para calcular o desempenho obtido em cada uma das dimensões avaliadas. Os resultados do EQ-i podem fornecer uma visão abrangente das habilidades emocionais e sociais de um indivíduo, ajudando a identificar pontos fortes e áreas de melhoria. O EQ-i é frequentemente utilizado em contextos de avaliação e desenvolvimento pessoal, seleção de pessoal, treino e pesquisa. É importante destacar que a interpretação adequada do EQ-i requer conhecimento e experiência em inteligência emocional e é geralmente realizado por profissionais qualificados, como psicólogos.

- **Escala de Inteligência Emocional de Schutte (SEIS):** escala de autorrelato que mede a Inteligência Emocional (ver Anexo III), com base em habilidades, tais como a capacidade de expressar emoções de forma adequada, lidar com situações emocionalmente carregadas e usar essas emoções para facilitar o pensamento. A Escala de Inteligência Emocional de Schutte (SEIS), também conhecida como *Schutte Emotional Intelligence Scale*, é um instrumento de medição da inteligência emocional desenvolvido por John Schutte e os seus colaboradores. Essa escala tem como objetivo avaliar a Inteligência Emocional em adultos. Composta por 33 itens, que descrevem diferentes situações e estados emocionais,

devendo os participantes indicar o quanto cada item se aplica a eles, utilizando uma escala de resposta do tipo *likert*, que varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A escala é dividida em quatro subescalas principais, que avaliam diferentes aspectos da inteligência emocional (Schutte & Malouff, 2009)

- ✓ **Percepção emocional:** Avalia a capacidade de perceber e identificar emoções em si mesmo e nos outros.
- ✓ **Utilização emocional:** Avalia a habilidade de utilizar as emoções para facilitar o pensamento e o raciocínio.
- ✓ **Compreensão emocional:** Avalia a capacidade de compreender as emoções, incluindo o conhecimento das causas e consequências emocionais.
- ✓ **Regulação emocional:** Avalia a capacidade de lidar com as próprias emoções e regular sua expressão de maneira apropriada.

Cada subescala é composta por diferentes itens relacionados aos seus respectivos domínios. Os resultados de cada subescala são calculados somando as respostas dos itens correspondentes. Pontuações mais altas indicam níveis mais elevados de inteligência emocional. A SEIS é frequentemente utilizada em pesquisas e estudos acadêmicos que procuram compreender a Inteligência Emocional em contextos variados.

- **Questionário de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS):** questionário de autorrelato (ver Anexo V), que avalia quatro dimensões da inteligência emocional: percepção das emoções, uso das emoções, compreensão das emoções e regulação das emoções. Também conhecido como *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* (Wong, 2002), é um instrumento de medição da Inteligência Emocional desenvolvido pelos psicólogos Wong e Law, com base na definição de Inteligência Emocional proposta por Mayer e Salovey, direcionada mais para o contexto organizacional e para as interações no local de trabalho. Trata-se de um questionário de autorrelato, composto por 16 itens, abordando diferentes aspectos da Inteligência Emocional. Os participantes devem responder a cada item, usando uma escala de resposta de tipo *likert*, que varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). O questionário é dividido em quatro subescalas, que avaliam os as mesmas componente da SEIS, a saber, a percepção de emoções, a utilização, compreensão e regulação das mesmas.

Cada subescala é composta por quatro itens relacionados aos seus respectivos domínios. Os resultados de cada subescala são calculados somando as respostas dos itens correspondentes. Pontuações mais altas indicam níveis mais elevados de Inteligência Emocional em cada componente.

- **Teste de Capacidade de Raciocínio Emocional (ERT):** É um teste que avalia a capacidade de entender e raciocinar sobre as emoções, utilizando cenários e histórias emocionais para aferir a compreensão emocional. O Teste de Capacidade de Raciocínio Emocional, também conhecido como *Emotional Reasoning Test* (ERT), é um instrumento de medição da Inteligência Emocional que avalia a capacidade de entender e raciocinar sobre as emoções. O ERT é projetado para avaliar a habilidade do indivíduo em compreender e interpretar emoções em diferentes contextos. O teste geralmente apresenta cenários ou histórias que envolvem situações emocionais, e os participantes são solicitados a fazer inferências, responder a perguntas ou tomar decisões, com base nas informações emocionais fornecidas (Gross, 2015).

O objetivo do ERT é averiguar a capacidade do indivíduo em usar as emoções de maneira adaptativa para resolver problemas, tomar decisões e interpretar corretamente as situações emocionalmente carregadas. O teste aborda várias habilidades emocionais, tais como identificar corretamente emoções em expressões faciais, compreender o impacto emocional das situações, lidar com emoções conflituosas ou ambíguas, entre outros aspectos relacionados com o raciocínio emocional.

As pontuações do ERT são obtidas com base nas respostas dos participantes, geralmente atribuindo pontos ou utilizando uma escala de resposta para cada item. Essas pontuações são então utilizadas para avaliar a capacidade de raciocínio emocional do indivíduo.

Esses são apenas alguns exemplos de instrumentos de medição da inteligência emocional disponíveis. É importante notar que nenhum teste isolado pode fornecer uma medida completa e definitiva da inteligência emocional de uma pessoa, pois ela é uma habilidade complexa e multidimensional. Portanto, é recomendado o uso de várias abordagens e instrumentos de medição para obter uma avaliação mais abrangente.

2.3. Divergências entre os principais modelos

O interesse em comparar vários modelos de Inteligência Emocional está em compreender as abordagens e perspectivas únicas que cada modelo traz para definir, medir e aplicar a inteligência emocional. Ao examinar diferentes modelos, pesquisadores e profissionais podem identificar os aspectos específicos que cada um enfatiza — seja autoconsciência, regulação emocional, habilidades sociais ou empatia — e como esses aspectos contribuem para a competência emocional geral. A análise comparativa também permite identificar as forças e limitações de cada modelo, determinando qual seria mais aplicável em diferentes contextos profissionais ou pessoais, ou ainda a obtenção de perspectivas complementares. Em última análise, essas comparações podem levar a uma visão mais pormenorizada e abrangente da Inteligência Emocional, promovendo a sua integração em áreas como educação, formação no local de trabalho e desenvolvimento de liderança.

Por exemplo, o modelo de Goleman está mais focado nas habilidades emocionais necessárias para o sucesso no ambiente de trabalho (Goleman D. , 1998), enquanto o modelo de Salovey e Mayer é mais teórico e científico, explorando habilidades específicas para lidar com emoções (Mayer, 1997). Entender as diferenças entre os modelos ajuda na adaptabilidade a diferentes contextos, como a educação, a saúde, as relações pessoais e o ambiente organizacional. Abordar essas divergências permite que os profissionais escolham ou adaptem o modelo que melhor se aplica às suas necessidades específicas, como avaliar o desempenho emocional no local de trabalho ou desenvolver programas de formação.

Além do mais, permite identificar as limitações e os pontos fortes de cada modelo. Por exemplo, o modelo de Goleman é mais prático e orientado para o sucesso profissional, mas menos focado em aspectos científicos rigorosos da inteligência emocional. Por outro lado, o modelo de Salovey e Mayer é mais robusto cientificamente, mas pode ser difícil de aplicar diretamente em ambientes organizacionais.

Por outro lado, a análise das diferenças entre os modelos contribui para o desenvolvimento e a melhoria de ferramentas de avaliação. Cada modelo pode utilizar diferentes formas de medir a inteligência emocional, e entender essas variações ajuda a desenvolver instrumentos mais eficazes e específicos. Isso também ajuda na escolha do método adequado para cada contexto.

As divergências estimulam novas investigações e debates, que levam à evolução do conceito de inteligência emocional. A ciência avança, quando diferentes teorias são comparadas, testadas e refinadas. A compreensão das divergências entre os modelos ajuda a questionar pressupostos e a propor novas linhas de pesquisa que possam melhorar e expandir o entendimento da Inteligência Emocional, facilitar a tomada de decisão quanto aos modelos ou ferramentas usar no contexto organizacional, promover uma reflexão crítica sobre a inteligência emocional como conceito multifacetado. Ao invés de explorar uma única abordagem, a análise das diferenças constitui um desafio para os investigadores a considerar múltiplos pontos de vista e a reconhecer que a inteligência emocional pode ser multifacetada e complexa.

Por fim, de um ponto de vista pessoal, entender as diferenças entre os modelos pode ajudar a personalizar o próprio desenvolvimento emocional. Compreender as diferentes dimensões da Inteligência Emocional, como as habilidades interpessoais e intrapessoais de Gardner, ou a autorregulação e empatia de Goleman, permite que os indivíduos/profissionais se foquem nas áreas em que mais precisam crescer.

2.3.1 Goleman vs. Salovey e Mayer

Com a evolução do conceito e o aprofundamento das pesquisas, é natural que tenham surgido divergências entre os vários modelos. As diferenças entre os modelos de inteligência emocional de Goleman e Salovey-Mayer são principalmente relacionadas aos componentes e à abordagem teórica.

A nível das componentes, o modelo de Goleman enfatiza cinco componentes principais da inteligência emocional (autoconsciência emocional, autorregulação emocional, automotivação, empatia e habilidades sociais) enquanto o modelo de Salovey-Mayer propõe apenas quatro componentes principais (percepção emocional, uso das emoções para facilitar o pensamento, compreensão emocional e gestão emocional).

No respeitante à abordagem teórica, o modelo de Goleman baseia-se principalmente numa abordagem mais popular e voltada para o público-alvo global. Enfatiza a importância da Inteligência Emocional para o sucesso pessoal e profissional. Por outro lado, o modelo de Salovey-Mayer tem uma abordagem mais académica e está enraizado na pesquisa científica e empírica.

No que toca a instrumentos de medição, Goleman popularizou o conceito de Inteligência Emocional, mas não desenvolveu um instrumento de avaliação específico para o seu modelo. No entanto, Salovey e Mayer criaram o "Teste de Inteligência Emocional" (MSCEIT) como uma medida da Inteligência Emocional, por forma a avaliar a habilidade de uma pessoa em perceber, entender e utilizar as emoções de maneira eficaz.

Outra diferença fundamental entre os modelos é a ênfase dada à Inteligência Emocional como uma capacidade ou um traço. O modelo de Goleman enfatiza a Inteligência Emocional como um conjunto de habilidades que podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo. Já o modelo de Salovey-Mayer considera a Inteligência Emocional como uma capacidade inata, semelhante ao QI, embora também possa ser influenciada por fatores ambientais.

2.3.2 Goleman vs. Bar-On

Existem igualmente algumas diferenças inegáveis entre os modelos de Inteligência Emocional de Bar-On e Goleman, apresentando perspetivas distintas sobre as habilidades e componentes que compõem essa forma de inteligência.

A primeira divergência também reside nas componentes e no foco: o modelo de Bar-On enfatiza cinco áreas principais da Inteligência Emocional (consciência emocional, expressão emocional, capacidade de lidar com emoções, empatia e habilidades interpessoais). Por outro lado, o modelo de Goleman também destaca cinco componentes, embora a sua perspetiva se foque muito mais em habilidades específicas e no seu autoconhecimento (autoconsciência emocional, autorregulação emocional, automotivação, empatia e habilidades sociais).

O modelo de Bar-On considera a personalidade como um fator importante na Inteligência Emocional. Ele destaca a importância de características como autoestima, independência emocional, autoatualização e o otimismo como fatores decisivos para a Inteligência Emocional. Já o modelo de Goleman não inclui explicitamente a personalidade como um componente essencial da Inteligência Emocional, estando mais direcionado para habilidades e competências emocionais específicas.

Como já mencionado, Goleman não elaborou qualquer escala ou instrumento de medição, embora as suas ideias tenham certamente influenciado a criação de outros instrumentos de avaliação da Inteligência Emocional. Já Bar-On desenvolveu o "Inventário de Inteligência Emocional de Bar-On" (EQ-i) como um instrumento de

avaliação para medir a inteligência emocional com base em seu modelo. O EQ-i avalia as várias áreas e subescalas da inteligência emocional propostas por Bar-On.

O modelo de Goleman ganhou mais ênfase na aplicação e mais ampla popularidade e reconhecimento na área de negócios e liderança, destacando a importância da Inteligência Emocional para o sucesso profissional e organizacional. Afirmou que a IE é responsável por cerca de 85% do desempenho de líderes bem-sucedidos, ou que comparada com o QI, a IE é duas vezes mais importante (Goleman, 1998). Mais tarde, entretanto, o próprio Goleman (2000, citado por Mayer et al.) teria reconhecido a necessidade de mais pesquisa acerca de tais afirmações. Por outro lado, o modelo de Bar-On tem uma ênfase mais global, considerando a Inteligência Emocional como relevante para vários aspectos da vida, incluindo bem-estar emocional, relacionamentos interpessoais, saúde e qualidade de vida.

Todos esses modelos teóricos fornecem estruturas conceituais para entender a Inteligência Emocional e suas diferentes dimensões, fornecendo perspectivas valiosas. Cada modelo tem suas próprias ênfases e abordagens, mas todos compartilham a ideia de que a Inteligência Emocional envolve a capacidade de reconhecer, compreender e gerir as emoções de maneira adaptativa para obter melhores resultados pessoais e sociais. Embora haja pontos de convergência entre elas, também existem diferenças, como referidas anteriormente, em relação às ênfases, métodos de avaliação e aplicações práticas, e que resumimos na tabela abaixo:

Figura 8: Tabela recapitulativa dos principais modelos de IE

	Gardner (1983)	Goleman (1995)	Mayer-Salovey (1997)	Bar-On (1997)
Área de investigação	Domínio cognitivo	Âmbito organizacional	Área educativa	Área educativa
Definição de IE	Capacidade de entender a si mesmo, de possuir uma apreciação de seus próprios sentimentos, medos e motivações	Leque de habilidades que assentam no caráter do indivíduo (Goleman, 1995, p. 28)	Conjunto de habilidades que possibilitam o entendimento das emoções com precisão; Habilidades que facilitam o pensamento e raciocinar emocionalmente (Mayer-Salovey, 1997, p. 10)	Conjunto de capacidades cognitivas, competências e habilidades que permitem ultrapassar situações de pressão e exigências ambientais. (Bar-On, 1997, p. 14)
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência linguística • logico-matemática • espacial • musical • corporal • interpessoal • intrapessoal • naturalista 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência • Gestão emocional • Automotivação • Conhecimento das emoções dos outros • Habilidades interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção, avaliação e expressão de emoções • Assimilação de emoções no pensamento • Compreensão e análise de emoções • Regulação reflexiva de emoções 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades intrapessoais • Habilidades interpessoais • Adaptabilidade • Gestão do stress • Estado de espírito geral
Tipo de modelo	Modelo cognitivo e não-cognitivo	Modelo misto	Modelo de habilidades	Modelo misto

	Gardner (1983)	Goleman (1995)	Mayer-Salovey (1997)	Bar-On (1997)
Nome do modelo	Inteligências múltiplas	ECI (Emotional Component Inventory)	Trait Meta-Mood scale (TMMS)	Trait Meta-Mood scale 24 (TMMS)
Instrumento ou ferramenta de medição da IE	Avaliação qualitativa	Inexistente	MSCEIT Scale	EQ-i

Fonte: Elaboração própria

2.4 A Inteligência Emocional em ambiente organizacional

Como já anteriormente referido, o ritmo desenfreado e as exigências do mercado de trabalho atual exigem que os profissionais em geral sejam cada vez mais qualificados e direcionados para a obtenção de resultados, além de mostrar resiliência e capacidade de lidar com pressões externas e internas ao ambiente organizacional; os profissionais de Secretariado e Assessoria não derrogam à regra e são talvez dos que mais enfrentam desafios, dada a sua polivalência. Borges (2015) afirma que os mesmos são um dos recursos mais valiosos para a vantagem competitiva das organizações, uma vez que uma das características mais marcantes da sua função é prestar apoio a um número cada vez mais elevado de pessoas. Ao longo do tempo, foi-se alterando significativamente o seu rácio, sendo que o apoio a equipas mais alargadas condiciona a diversidade de tarefas executadas por estes profissionais.

Borges (2015) refere que a multiplicidade de tarefas pode levar a estados transitórios de *burn out*, se o tempo e a planificação do trabalho não forem geridos da melhor forma. A dificuldade reside no conflito entre determinar que tarefas são prioritárias e simultaneamente, enfrentar imprevistos e mostrar flexibilidade perante a alteração de ações prioritárias. A autora identifica como “perdas de tempo” todas as situações potencializadoras de *stress*, ou até de alteração de desempenho, entre as quais se destacam (Borges, 2015, p. 249):

- ✓ o perfeccionismo;
- ✓ os esquecimentos;
- ✓ a deficiente perceção das instruções recebidas;
- ✓ as dificuldades de comunicação;
- ✓ a má gestão do correio eletrónico;
- ✓ as lacunas de formação;
- ✓ a desorganização do local de trabalho;
- ✓ o equipamento insuficiente, subdimensionado ou defeituoso;

- ✓ as interrupções constantes de colegas, clientes, fornecedores...
- ✓ a planificação ineficiente de reuniões;
- ✓ as chamadas telefônicas longas, repetitivas ou imprevistas;
- ✓ a dificuldade em dizer “não”;
- ✓ a resistência à mudança;
- ✓ a insegurança;
- ✓ a indefinição de objetivos ou metas demasiado ambiciosas;
- ✓ o excesso de trabalho;
- ✓ o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Entre as situações destacadas, podemos ressaltar a deficiente percepção de instruções, as dificuldades de comunicação, as interrupções de colegas, clientes e fornecedores, as chamadas telefônicas, a resistência à mudança, a dificuldade em dizer “não”, o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional como áreas relacionadas com a gestão (in)eficiente da inteligência emocional, podendo refletir-se no desempenho do profissional.

Diversos autores, tais como Goleman (1995), Mayer & Salovey (1997), e mais recentemente, Moreira (2022) refletiram sobre a influência da inteligência emocional no processo de recrutamento e no desempenho laboral; Patrícia Fernandes, diretora de Relações Públicas da *Microsoft Portugal* refere, a esse propósito (cit. por Moreira, p.37):

Embora não haja um perfil ideal, existe um conjunto de características essenciais no que diz respeito à capacidade de evolução, adaptação à mudança e resistência, que são a base de todos os perfis e que são menos voláteis quanto a ficar desatualizados. A Microsoft valoriza a experiência e referências demonstradas, mas também elege como fatores distintivos as competências sociais dos seus candidatos, sobretudo no que concerne à Inteligência Emocional.

Como o referimos no primeiro capítulo, os Profissionais de Secretariado e Assessoria têm vindo a alargar o seu leque de tarefas e funções, caminhando para uma polivalência cada vez mais exigente. Sendo um elemento-chave das organizações, é-lhe exigido, para além da diversidade de funções, um desempenho sem falhas, por conta da grande competitividade entre as organizações. A necessidade de trabalhar para cumprir prazos, metas e objetivos é uma constante e um fator crítico para a sobrevivência, crescimento e sucesso de uma organização. Reflete a capacidade da mesma em alcançar os objetivos estratégicos e operacionais. Esta dimensão pode ser compreendida a partir de diversas perspetivas, incluindo a competitividade, satisfação de todos os agentes organizacionais, a sustentabilidade e a inovação.

3.1 Definição do conceito de desempenho

Não existe uma definição simples ou unânime quanto ao conceito de desempenho. É frequentemente definido como o nível de realização de tarefas ou de metas específicas, dentro de um contexto definido. Na área do Secretariado e Assessoria, o desempenho pode ser definido como “uma competência como o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores e alinhados com a estratégia da organização” (Camara, 2017, p.15). Avaliar o desempenho implica analisar a proficiência e a contribuição para os objetivos da organização, operando resultados e indicadores de eficiência (Bendassolli, 2012).

Inicialmente vista como uma componente unidimensional, o desempenho organizacional ganhou rapidamente uma vertente multidimensional (Campbell, 1993), interagindo com diversas perspetivas psicológicas, interpessoais e materiais (Bendassolli, 2012). Na literatura de referência, três principais domínios de desempenho organizacional são relatados, a saber: desempenho financeiro; desempenho operacional; e eficácia organizacional ou *performance*. É sobre este último que focaremos a nossa atenção, sendo o mais relevante para o âmbito desta investigação.

3.1 Teorias de desempenho

Ao longo da História, foram surgindo diversas abordagens do desempenho, com a crescente necessidade de se medir o desempenho humano, devido ao surgimento das máquinas, durante a Revolução Industrial. Os lucros e a consecução de objetivos eram então os instrumentos de medição para avaliar o desempenho organizacional (Penrose, 1959). Com uma visão cada vez mais centrada nos recursos humanos como principal matéria-prima da organização, o papel dos gestores foi-se adensando, em detrimento dos proprietários (Ulrich, 1997).

Nas alíneas seguintes, far-se-á uma pequena abordagem a algumas teorias relacionadas com o conceito de desempenho, principalmente sob o ponto de vista da *performance*, dado ser o foco desta investigação.

3.1.1 Teoria da agência

A teoria da agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), explora a relação entre proprietários e gestores da organização. A teoria aborda os problemas de agência que surgem devido a conflitos de interesse entre os proprietários, que desejam maximizar os lucros, e os gestores, que podem ter objetivos diferentes. Mecanismos de atuação corporativa são essenciais para alinhar os interesses dos gestores com os dos proprietários e, deste modo, melhorar o desempenho organizacional. Com esta teoria, surgiram ferramentas de monitorização, como as auditorias, que constituem uma ferramenta de avaliação primordial do desempenho laboral. Ao garantir uma supervisão eficaz, a organização pode melhorar a tomada de decisão, bem como o desempenho global dos seus colaboradores, ao detetar as falhas ou áreas de atuação com menor *performance*.

3.1.2 Teoria dos Sistemas Abertos

A teoria dos sistemas abertos (ou *Open Systems Theory*), proposta por Ludwig von Bertalanffy e desenvolvida por Daniel Katz e Robert L. Kahn (1978), vê as organizações como sistemas abertos que interagem continuamente com o seu ambiente externo. Segundo essa teoria, o desempenho organizacional depende da capacidade da organização de se adaptar às mudanças ambientais, adquirir recursos e responder eficazmente às demandas externas.

3.1.3 Teoria das Partes Interessadas

Proposta por R. Edward Freeman (1984), a teoria das partes interessadas (*Stakeholder Theory*) sugere que o desempenho organizacional deve ser medido não apenas pelo retorno financeiro aos acionistas, mas também pelo grau de satisfação de todas as partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade em geral. Freeman argumenta que a gestão eficaz das relações com as partes interessadas é imprescindível para o sucesso organizacional a longo prazo.

3.1.4 Teoria do *Engagement*

Kahn (1990) foi pioneiro no conceito de *engagement* associado ao compromisso no trabalho, definindo-o como o aproveitamento dos membros da organização para o desempenho de suas funções, em proveito da mesma. O colaborador, ao entender que estão a ser realizados investimentos nele próprio, devolve esse retorno sob a forma de três tipos de energia, que Kahn identificou como três componentes do compromisso organizacional: energia física, cognitiva e emocional; estes recursos físicos, emocionais ou psicológicos possibilitam maior envolvimento. Funcionários envolvidos com a organização são mais produtivos e inovadores (Kahn, 1990).

Dez anos depois, Schaufeli et al. (2002) aprimoram o conceito de *work engagement* como um estado de espírito positivo perante o trabalho, que pode ser traduzido por três comportamentos do funcionário no ambiente de trabalho: o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli, 2002). O vigor refere-se a “altos níveis de energia (...) durante o trabalho” e à “persistência, mesmo diante das dificuldades”. A dedicação ilustra-se pelo “entusiasmo (...) e o desafio”. A absorção traduz o facto de se estar “completamente concentrado (...) no trabalho, pelo que o tempo passa rapidamente e há dificuldades em se desapegar do trabalho” (Schaufeli et al, 2002, p.74).

3.1.5 Teoria dos Recursos e Capacidades

A teoria dos recursos e capacidades, proposta por Barney (1991), sugere que a vantagem competitiva e o desempenho superior de uma organização se devem aos seus recursos internos, que devem ser valiosos, raros, inimitáveis e organizados (*VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização*). Segundo Barney (1991), os recursos internos

incluem ativos tangíveis e intangíveis, como habilidades, conhecimentos e capacidades difíceis de replicar por concorrentes.

3.1.6 Balanced Scorecard (BSC)

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de medição de desempenho que equilibra medidas financeiras e não financeiras. O BSC considera quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esta abordagem oferece uma visão holística do desempenho organizacional e ajuda a alinhar atividades de curto e longo prazo.

3.1.7 Semelhanças e divergências entre as teorias do desempenho

A análise das teorias do desempenho revela tanto semelhanças quanto divergências nas diversas abordagens, sobre os fatores que impulsionam o desempenho organizacional e individual. Enquanto algumas teorias se focam na motivação interna dos colaboradores, outras enfatizam o papel de incentivos externos, estruturas e modelos de liderança, ou ainda o alinhamento de interesses. A seguir, uma tabela comparativa destaca os principais pontos de convergência e distinção entre essas teorias.

Tabela 1: Quadro-resumo das teorias do desempenho

Teoria	Autores	Conceito	Relevância para o Desempenho Organizacional
Teoria da Agência	Jensen, Meckling (1976)	Explora a relação entre proprietários (principais) e gestores (agentes).	Mecanismos de atuação que alinhem os interesses dos gestores com os dos proprietários melhoram o desempenho.
Teoria dos Sistemas Abertos	Bertalanffy Katz Kahn (1978)	Vê as organizações como sistemas abertos que interagem com seu ambiente.	O desempenho depende da capacidade de adaptação às mudanças ambientais e de resposta às demandas externas.
Teoria das Partes Interessadas	Freeman (1984)	Atende às expectativas de todas as partes interessadas, não apenas dos acionistas.	Ampla a visão do desempenho para incluir a satisfação de clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, etc.
Teoria do Engagement		Define o compromisso como o aproveitamento dos membros da organização para	Funcionários comprometidos são mais produtivos e inovadores

Teoria	Autores	Conceito	Relevância para o Desempenho Organizacional
	Kahn (1990)	desempenhar as suas funções com vigor, dedicação e absorção.	
Teoria dos Recursos e Capacidades (RBV)	Barney Penrose (1991)	Foca-se nos recursos internos como fontes de vantagem competitiva.	A capacidade de adquirir, desenvolver e alavancar recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (VRIO) determina o desempenho.
Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan Norton (1992)	Equilibra medidas financeiras e não financeiras através de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.	Oferece uma visão holística do desempenho e ajuda a alinhar atividades de curto prazo com objetivos de longo prazo.

Fonte: Elaboração própria

Na tabela acima (Tabela 1), é possível verificar que todas as teorias, independentemente da perspectiva adotada, visam entender e melhorar o desempenho organizacional. Quer seja através da otimização de recursos, da satisfação das partes interessadas, do alinhamento de interesses entre gestores e proprietários, da adaptação ao ambiente, da medição equilibrada de desempenho ou do compromisso dos funcionários.

A teoria de recursos e capacidades, a *Balanced Scorecard*, e a teoria do *engagement* reconhecem a importância dos recursos internos, sejam eles físicos, humanos ou intangíveis, como essenciais para o sucesso organizacional.

A necessidade de implementar estratégias claras e mecanismos de controle para alinhar as atividades organizacionais com os objetivos estratégicos é partilhada pela *Balanced Scorecard*, a teoria da agência e teoria das partes interessadas.

Quanto à necessidade de as organizações se adaptarem às mudanças no ambiente externo para manter a eficácia e a competitividade, é enfatizada pela teoria dos sistemas abertos e pela teoria de recursos e capacidades.

No que diz respeito às divergências, prendem-se essencialmente com os instrumentos de medição. A *Balanced Scorecard* utiliza uma abordagem multidimensional que inclui medidas financeiras e não financeiras.

A teoria de recursos e capacidades, a teoria da Agência, as teorias dos sistemas abertos colocam maior ênfase em certos aspectos, como recursos, atuação ou adaptação ao ambiente.

Por fim, a teoria do *engagement* foca-se em medidas de motivação e compromisso dos funcionários.

Longe de serem exclusivas, estas teorias permitem uma compreensão abrangente do desempenho organizacional, integrando as perspectivas de cada uma delas e complementando-se.

3.2 Instrumentos de medição do desempenho

Existem várias ferramentas de medição do desempenho, tais como a já referida *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), mais ainda existem os KPI (*Key Performance Indicators*) (Parmenter, 2015), a análise SWOT (Humphrey, 2005), o *Benchmarking* (Spendolini, 1992) e a avaliação 360 Graus, desenvolvida por Lepsinger e Lucia (2009). No entanto, à exceção da última, todas se focam na organização em geral e em fatores financeiros, pelo que não têm qualquer relevância para este estudo.

Focar-nos-emos apenas sobre a Escala de Schaufeli e Bakker (2003), conhecida por *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (ver Anexo II). Esta escala, composta por 17 itens (UWES-17) (ou 9, UWES-9, na sua versão reduzida) avalia as três componentes já detalhadas por Khan (1990) na teoria do *engagement*, a saber:

- ✓ **Vigor:** Nível de energia e resiliência no trabalho.
- ✓ **Dedicação:** Envolvimento significativo e inspirador com o trabalho.
- ✓ **Absorção:** Concentração total e imersão nas atividades de trabalho.

A UWES (ver Anexo II) é amplamente utilizada em contextos organizacionais e de pesquisa para avaliar níveis de compromisso dos funcionários, permitindo intervenções direcionadas. A nível de desenvolvimento organizacional, fornece dados valiosos para programas de desenvolvimento de liderança e estratégias de retenção de talentos. Também incide sobre o bem-estar dos funcionários e está em correlação com a saúde mental dos mesmos, permitindo que as organizações implementem políticas para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

A inteligência emocional de cada funcionário influencia diretamente o seu comportamento, o que, em última análise, afeta as conquistas e o desempenho no ambiente de trabalho. A satisfação das necessidades dos funcionários por meio de práticas de desenvolvimento organizacional é essencial nesse contexto. Investir no aprimoramento da inteligência emocional gera um ciclo positivo, em que o aumento da produtividade impulsiona ainda mais a inteligência emocional, fortalecendo o compromisso com a organização e o bem-estar dos funcionários (Goleman, 1998).

3.3 Correlações do desempenho com a Inteligência Emocional

As correlações entre desempenho e inteligência emocional tem sido objeto de estudo e debate na literatura científica. O facto é que um maior quociente emocional está intrinsecamente ligado a um melhor desempenho, através de diversos fatores (Moreira P. , 2021). A inteligência emocional pode estar relacionada a uma melhor tomada de decisões no trabalho. Indivíduos com maior inteligência emocional podem ser mais capazes de considerar e gerir não apenas as suas emoções, bem como as emoções dos outros. Esta capacidade tem sido também associada a habilidades de liderança eficazes. Líderes com maior inteligência emocional tendem a ser mais capazes de inspirar e motivar os seus colaboradores, criar um ambiente de trabalho positivo e lidar com situações desafiadoras de forma emocionalmente inteligente.

Indivíduos com alta inteligência emocional são geralmente capazes de se expressar de forma mais clara e assertiva, ouvir ativamente os outros e construir relacionamentos de qualidade (Moreira, 2021).

A inteligência emocional pode desempenhar um papel importante na resiliência e na capacidade de gerir o *stress* no trabalho. Quanto mais alto for o quociente emocional, mais se tende a ser mais resiliente perante os desafios.

É importante ressaltar que as correlações entre desempenho e inteligência emocional podem variar dependendo do contexto e das especificidades da tarefa ou ocupação. Além disso, outros fatores, como habilidades técnicas, conhecimento e motivação, também podem influenciar o desempenho no trabalho. A inteligência emocional não é o único determinante do desempenho, mas pode desempenhar um papel significativo em muitos aspetos das interações sociais e das habilidades de liderança, que por sua vez podem afetar o desempenho individual e organizacional.

Uma vez realizada a revisão da literatura, direcionou-se o estudo para a apresentação da questão de partida, objetivos a atingir e como chegar a uma resposta. Este propósito implica a indicação da metodologia adotada, os instrumentos de medição utilizados, os procedimentos de recolha de dados e técnicas estatísticas para análise dos mesmos, bem como a amostra.

4.1 Questão de partida e objetivos

Esta investigação apresenta todo o seu desenvolvimento em torno da seguinte pergunta de partida:

"Em que dimensão a Inteligência Emocional impacta o desempenho do profissional de Secretariado e Assessoria e pode agregar valor ao seu papel, enquanto fator diferenciador, no cumprimento das suas funções e na interação com clientes e gestores?".

Além da pergunta de partida, esta pesquisa procurar ainda atender a outras perguntas em específico:

- ✓ Qual é o retrato sociodemográfico atual da profissão?
- ✓ Quais as competências críticas exigidas aos profissionais de Secretariado e Assessoria?
- ✓ Como gerem a Inteligência Emocional os profissionais de Assessoria e Secretariado?
- ✓ De que forma essa mesma gestão se pode repercutir no desempenho dos profissionais de Secretariado e Assessoria?

Tendo por base estas questões, o nosso estudo apresenta os seguintes objetivos:

- ✓ Delinear, de um modo geral, o retrato sociodemográfico e a realidade da profissão de Secretariado em Portugal;
- ✓ Identificar as competências críticas mais exigidas por parte dos empregadores no mercado de trabalho;
- ✓ Identificar as principais dificuldades e desafios que os profissionais do Secretariado enfrentam, dentro do construto da Inteligência Emocional;

- ✓ Identificar os principais benefícios de uma boa gestão da Inteligência Emocional na perspectiva dos profissionais;
- ✓ Identificar as incidências e repercussões de uma gestão (in)eficiente da Inteligência Emocional no desempenho dos profissionais de Secretariado e Assessoria.

Para atingir os objetivos acima referidos, recorreremos a uma metodologia exploratória, pois este desenho de investigação pretende explorar/compreender a natureza do objeto de estudo, apresentando uma abordagem quantitativa, através da realização de um questionário disponibilizado *online*. Segundo Fortin (1996), a pesquisa exploratória é particularmente útil para identificar novas ideias, estabelecer hipóteses preliminares e obter uma compreensão inicial de conceitos ou contextos pouco estudados.

Este estudo visa trazer algum aprofundamento em torno destes temas, uma vez que a literatura a nível nacional ainda é um pouco escassa, à vista dos nossos homólogos norte-americanos, brasileiros e franceses. Faz sentido afirmar que existe pouquíssima participação portuguesa na literatura internacional, à exceção de Paulo Moreira (2021) que se destaca atualmente pela abundante produção escrita sobre o assunto da Inteligência Emocional e a realização de ações de formação, palestras e *masterclasses*. Surgiu o interesse em estabelecer correlações com o desempenho do Profissional do Secretariado e Assessoria, dado que a profissão, ainda muito humanizada, atende a variadíssimas exigências, sendo muitos os profissionais as “caras das empresas e instituições” (Borges, 2015).

Deste modo, embora se tenha pesquisado de forma aprofundada todo o tipo de investigação em torno do tema, não nos deparamos com nenhuma que focasse a importância da formação inicial e académica do Profissional de Secretariado e Assessoria, no que diz respeito à Inteligência Emocional e ao seu desempenho no exercício de funções. Entre os estudos encontrados, nenhum menciona a necessidade de incluir no programa de formação inicial ao exercício da profissão ligada ao Secretariado e Assessoria a importância de uma formação e gestão da Inteligência Emocional, razão primordial para a pertinência deste estudo. Apenas a ASP (Associação Portuguesa dos Profissionais de Secretariado e Assessoria) refere num artigo a necessidade de trabalhar

e incluir essa competência no plano de formação acadêmico e pessoal do profissional, propondo ações de formação específicas.⁶

Além do mais, este estudo combina o uso da escala de autoavaliação de BarOn (Bar-on, 1997), Salovey, Meyer e Caruso (Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D., 2004) para medir a Inteligência Emocional, bem como a escala de desempenho UWES de Schaufeli (Schaufeli, 2004) a fim de medir os níveis de desempenho profissional.

4.2 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa poderá ser considerada de tipo exploratório, com abordagem quantitativa, com o intuito de desvendar os conhecimentos prévios e comportamentos de um determinado grupo de indivíduos, mediante recolha de dados, através de questionário estruturado, com vista a obter dados estatísticos. O levantamento de dados possibilita descrições quantitativas sobre questões prévias de uma determinada população-alvo. Este método foi eleito por possibilitar um elevado número de dados e respostas, num espaço-tempo reduzido, a perceção mais objetiva da realidade, uma vez que os investigadores se pautam por eleger dados científicos, sem espaço, portanto, para interpretações mais subjetivas. Estas variáveis são passíveis de ser facilmente quantificadas, pelo que simplifica a determinação de relações significativas e correlações entre os dados obtidos, fundamentando a pesquisa descritiva, de acordo com Fortin (1996) possibilitando a realização de relações e correlações que se pretende alcançar entre a Inteligência Emocional e o desempenho.

Após a definição de objetivos para a investigação, procedeu-se a uma pesquisa de tipo exploratório. Recorre-se a este tipo de investigação, quando se pretende adquirir maior entendimento sobre o tema envolvido, os problemas delineados, e definir hipóteses e respostas plausíveis. Neste caso, serve para aumentar o conhecimento acerca da Inteligência Emocional, a sua gestão eficiente e incidência sobre o desempenho do profissional de Secretariado e Assessoria.

Nesta fase da investigação, procurou-se adquirir um maior conhecimento sobre Inteligência Emocional, recorrendo à revisão de literatura, análise documental e à frequência de formações realizadas na mesma área.

⁶ <https://www.asp-secretarias.pt/evento/formacao-asp-actualizacao-de-competencias-em-secretariado-20-a-24-setembro-2021/>

Como tal, os objetivos alinhavados do presente estudo prendiam-se com a existência de correlações entre níveis de Inteligência Emocional e a perceção do desempenho.

De acordo com o paradigma adotado, o método seguido foi o modelo exploratório. Para Freixo (2011), independentemente de onde comece o processo, o investigador tanto necessita de ir da teoria para os dados, como dos dados para a teoria. Existe, portanto, uma interação contínua entre a experiência e a teoria, com base na experiência, e completa-se a teoria, passando pela captação da experiência e da realidade.

Com base nestas formas de aproximação da realidade, a abordagem quantitativa auxiliou na compreensão do fenómeno, no que diz respeito à medição de certas variáveis. A construção dos instrumentos de observação e recolha de dados foi orientada pelo prisma dos métodos quantitativos, permitindo aprofundar o tema em estudo e estabelecer correlações e retirar ilações gerais.

A pesquisa quantitativa constitui um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação dos factos objetivos, fenómenos e acontecimentos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2011). Este método considera que todos os dados são quantificáveis e podem ser traduzidos em números, opiniões e informações para serem classificados e analisados, recorrendo a métodos estatísticos. O objetivo da pesquisa quantitativa é quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo.

De acordo com as questões de investigação e o campo de aplicação definido, foi imperativo utilizar um método de investigação quantitativo, de modo a testar as hipóteses, confrontando-as com os dados de observação. O método de investigação considerado mais adequado a este estudo foi o inquérito por questionário.

O questionário é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e a controlar dados para que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa (Fortin, 1996). O questionário é um instrumento de medida que permite, eventualmente, confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação (Freixo, 2011).

Os tipos de medida de um questionário podem ser categorizados em objetivos e subjetivos. As medidas objetivas estão relacionadas com factos, características dos indivíduos, com os seus conhecimentos e os seus comportamentos. As medidas subjetivas referem-se a atitudes, àquilo que a população-alvo pensa, sente, os juízos que emite e

compreendem medidas de opinião, de satisfação, de percepção de valores e de intenções de comportamento (Freixo, 2011).

4.3 Recolha de dados e instrumento de pesquisa

No âmbito da presente investigação, o estudo quantitativo foi realizado através da aplicação de um questionário semiestruturado (*Google Forms*), composto por 25 itens, (perguntas abertas e fechadas) e do tratamento estatístico e análise das respetivas respostas, permitindo retirar conclusões, de acordo com as perguntas de partida formuladas.

O questionário (ver Apêndice II) foi organizado em três secções, sendo que a primeira parte se destinava a conhecer e a caracterizar a amostragem; a segunda providenciava uma aproximação à Inteligência Emocional, livremente inspirada em perguntas relacionadas com os quatro domínios da Inteligência Emocional já desenvolvidos no MSCEIT, por Mayer e Salovey (Mayer J. D., 2002) (autoconhecimento, autodomínio, automotivação e empatia); por fim, a terceira parte visava reconhecer o grau de compromisso para com a instituição/organização empregadora, através de perguntas também elas adaptadas da escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), elaborada por Schaufeli et al. (Schaufeli, 2004).

Quanto ao conteúdo das perguntas, estas podem ser divididas entre as que se focam nos factos (acessível a partir de outro suporte que não o inquérito) e as perguntas de opinião que, sendo de natureza mais subjetiva, se debruçam sobre opiniões, atitudes, crenças, preferências, etc. Quanto à forma, as perguntas podem ser “fechadas” (em que existem várias opções de resposta) ou “abertas”, às quais os inquiridos podem responder, recorrendo às suas próprias palavras, fornecendo pormenores e fazendo comentários, permitindo assim investigações mais precisas e profundas, embora apresentem maiores dificuldades no tratamento estatístico (Freixo, 2011).

O formato das respostas escolhido foi misto, sendo o da primeira secção o de escolha múltipla; já as secções seguintes eram avaliadas através de uma escala de tipo *Likert*, com propostas ligadas a cinco níveis de medição (0= nunca, 1= raramente, 2= depende das circunstâncias, 3=quase sempre, 4= sempre). Este tipo de escala, desenvolvido nos EUA na década de 30, combinando psicologia e estatística, tem por objetivo mensurar e entender atitudes ou comportamentos, bem como promover uma imersão profunda e lógica na mente do inquirido (Martins, 2021). Algumas perguntas

também foram retiradas dos questionários UWES (Work and Well-Being Engagement Scale, Schaufeli & Bakker, 2002) (ver Anexo II) e do *Emotional Questionnaire Inventory*, desenvolvido por Bar-On em 1997 (ver Anexo IV).

Apresentamos, na tabela abaixo (Tabela 2) os objetivos específicos delineados para cada domínio a ser explorado e as perguntas que contemplavam o mesmo.

Tabela 2: Objetivos específicos do questionário por pergunta

Pergunta	Conhecer o retrato demográfico da profissão
1	Indique o seu género.
2	Indique a sua faixa etária.
3	Indique o seu estado civil.
4	Indique a sua situação face ao emprego.
5	Indique a sua expectativa atual de carreira.
6	Indique a sua experiência profissional.
7	Indique as suas habilitações académicas.
8	Indique a sua formação de base.
Averiguar o grau de adequação do plano curricular de estudos	
9	Considera que o seu plano de estudos foi adequado ao exercício das suas funções atuais?
Elencar as competências “críticas” exigidas aos profissionais de Secretariado e Assessoria	
10	Entre as competências necessárias para exercer as suas funções, selecione as 5 que lhe são diariamente exigidas.
Gestão da Inteligência Emocional – domínio automotivação	
11.2	Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos propostos.
13	Consigo motivar-me, mesmo quando estou abalado/a.
Gestão da Inteligência Emocional – domínio autoconsciência	
11.2	Compreendo os meus sentimentos e emoções.
11.5,17	Fico feliz quando um colega recebe um elogio.
Gestão da Inteligência Emocional – domínio autocontrolo	
11.3, 15	É difícil para mim aceitar críticas do meu trabalho.
11.6	Consigo permanecer calmo/a, mesmo quando os outros estão zangados.
11.7	Transporto os meus problemas pessoais para o trabalho.
Gestão da Inteligência Emocional – domínio empatia	
11.4	Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus colegas vendo os seus comportamentos.
16	Considero-me uma pessoa empática.

Gestão da Inteligência Emocional – domínio habilidades sociais	
19	Lido bem com conflitos interpessoais.
21	Gosto de trabalhar em equipa.
Relações interpessoais, gestão de conflitos, comunicação assertiva, gestão de stress, tomada de decisão	
22	Em termos de relações com as chefias, a Inteligência Emocional poderia auxiliar na área de...
23	Em termos de relações com os pares, a Inteligência Emocional poderia auxiliar na área de...
24	Em termos de relações com os clientes, a Inteligência Emocional poderia auxiliar na área de...
Desempenho – variável vigor	
14	Em situações de grande tensão e volume de trabalho, sou capaz de lidar com múltiplas tarefas sem comprometer a qualidade do meu trabalho.
18	Geralmente, em contexto de trabalho, sinto-me enérgico/a.
Desempenho – variável dedicação	
12	Geralmente, em contexto de trabalho, dedico-me por completo.
20	Geralmente, em contexto de trabalho, sou muito resiliente mentalmente.
Desempenho – variável absorção	
11.8	É difícil desligar-me do meu trabalho (Transporto os problemas do trabalho para casa).
13	Mesmo abalado, consigo manter o foco no trabalho.
Perspetiva pessoal da integração da IE no plano curricular de estudos	
25	Considera que a Inteligência Emocional deveria integrar o currículo dos cursos e formações ligadas ao Secretariado e Assessoria?

(Fonte: Elaboração própria)

4.5 Procedimento e amostra

A amostra foi constituída por 179 sujeitos residentes em Portugal continental, exercendo/ tendo exercido atividade remunerada na área do Secretariado e Assessoria, nomeadamente membros da Associação Portuguesa dos Profissionais de Secretariado e Assessoria (ASP), da Câmara Municipal de Oliveira do Bairro (CMOB), outras autarquias a nível nacional, ou ainda a trabalhadores-estudantes do curso de Secretariado e Comunicação Empresarial (SCE) da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA).

A estratégia adotada foi a de conveniência não probabilística, uma vez que contou com a disponibilidade e boa-vontade por parte dos inquiridos, que se dispuseram voluntariamente a responder ao questionário.

A recolha de dados deu-se através de um questionário disponibilizado *online*, por meio da ferramenta *Google Forms*. A introdução ao mesmo definiu a natureza e objetivos académicos da pesquisa, bem como apresentava a garantia de confidencialidade dos dados aí cedidos.

A divulgação do questionário foi realizada *online*, por meio de *email* e redes sociais (*Facebook*, *WhatsApp* e *Instagram*), por forma a maximizar a taxa de resposta ao questionário, com a colaboração incansável da Professora Doutora Sílvia Ribeiro, no âmbito da ESTGA; a Doutora Ana Paula Marques, Presidente da ASP, e por fim, dos colaboradores da CMOB, com os quais contacto diariamente.

Esta pesquisa quantitativa decorreu em quatro etapas:

1. Construção e desenho do questionário;
2. Procedimento de envio e acompanhamento do questionário;
3. Recolha e tratamento de dados;
4. Análise dos resultados.

A dimensão da amostra foi calculada com recurso ao software SPSS, disponibilizado online por IBM (<https://www.ibm.com/spss>) e à aplicação Microsoft Excel.

Não sendo possível inquirir a totalidade de profissionais portugueses a trabalhar na área do Secretariado e Assessoria, recorreu-se a técnicas que viabilizassem a construção de uma amostra válida, embora diversificada. Esta realidade, se for bem construída, pode substituir-se com alguma segurança ao universo em análise.

Como já referido, para seleccionar a amostra, foi utilizado o método não probabilístico, uma vez que a resposta ao questionário se baseia na boa-vontade e disponibilidade dos inquiridos. Conquanto, tal facto não garante a probabilidade que todos os elementos da população integrem a amostra. A seleção da amostra também foi de carácter de conveniência, uma vez que apenas responderam inquiridos com condições para tal, isto é, ligação à Internet, disponíveis para receber o link e aceder ao mesmo para responder. De acordo com Fortin (1996), a visita de indivíduos a um *website* ou a um *link*, divulgado através de correio eletrónico ou redes sociais, constitui uma amostra por conveniência. Este cenário possibilitou um efeito “bola de neve”, na medida em que os inquiridos puderam partilhar o questionário com potenciais respondentes.

Uma vez que se utilizou um tipo de amostra não probabilístico, pretendeu-se obter o maior número possível de respostas, por forma a aumentar a representatividade da amostra e a segurança das construções estatísticas.

A amostra foi estratificada por género, idade, habilitações literárias, cargo/funções exercidas, antiguidade na empresa e natureza do vínculo laboral. Estas últimas três variáveis foram de extrema importância para as correlações referentes ao desempenho profissional e à elegibilidade dos inquiridos em integrar a amostra.

4.6 Procedimentos éticos

A presente investigação foi realizada respeitando todos os procedimentos éticos que lhe estiveram sempre inerentes. Todas as informações recolhidas para este estudo foram precedidas do envio de um email, explicando os objetivos do estudo e dada a garantia de anonimato e de que as informações não seriam utilizadas para outros fins. A análise dos dados foi realizada tendo por base a revisão de literatura e com recurso a um software devidamente certificado no tratamento de dados quantitativos (SPSS).

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Como referido no capítulo anterior, participaram 179 indivíduos residentes em Portugal, exercendo funções remuneradas na área do Secretariado e Assessoria. A presente investigação recorreu a uma amostragem não-probabilística por conveniência, entre os meses de março e maio de 2024. Os inquiridos que participaram no estudo foram escolhidos de forma não sistemática, tendo presente a disponibilidade demonstrada para participarem na investigação, apenas com base em algum(ns) dos critérios seguintes:

a) ser titular de uma habilitação académica na área do Secretariado e Assessoria;

ou

b) desempenhar funções de Secretariado e Assessoria numa instituição pública ou privada em território nacional;

ou

c) estar à procura de emprego na área de Secretaria e Assessoria, numa instituição pública ou privada em território nacional.

5.1 Caracterização sociodemográfica

Esta parte pretende dar resposta a um dos primeiros objetivos deste estudo, que se prende com a caracterização demográfica da categoria profissional. Tal como se pode observar na Tabela 3, a amostra é constituída por 56 participantes do sexo masculino e 123 do sexo feminino, representando uma percentagem de 31,3% e 68,7%, respetivamente. Tal como explorado na revisão de literatura, as mulheres continuam a dominar o panorama profissional de Secretariado e Assessoria.

Tabela 3: Género dos inquiridos

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	56	31,3%
Feminino	123	68,7%
Optaram por não mencionar o género	0	0%
Total	179	100%

A faixa etária com maior representatividade corresponde ao intervalo de 41 a 50 anos, representando quase metade dos respondentes. A média de idade situa-se nos 47 anos. A amostra é ainda constituída por 15,6% na faixa etária de 31 a 40 anos, e 7,3% correspondente ao intervalo de mais de 60 anos. As camadas mais jovens, até aos 30 anos,

representam apenas 4,4% da amostra, o que nos leva a crer que cada vez menos jovens enveredam por essa área profissional (Tabela 4).

Tabela 4: Idade dos inquiridos

Intervalo etário	Frequência	Percentagem
Entre 18 a 25 anos	4	2,2%
Entre 26 a 30 anos	4	2,2%
Entre 31 a 40 anos	28	15,6%
Entre 41 a 50 anos	75	41,9%
Entre 51 a 60	55	30,7%
Mais de 60 anos	13	7,3%
Total	179	99,9%

Relativamente à variável estado civil (Tabela 5), verifica-se que grande parte da amostra se encontra casado/a (55,3%) ou é solteiro/a (20,1%). Os sujeitos divorciados, em união de facto e viúvos/as são os que se encontram em menor percentagem.

Tabela 5: Estado civil dos inquiridos

Estado civil	Frequência	Percentagem
Casado/a	99	55,3%
Solteiro/a	36	20,1%
Divorciado/a	22	12,3%
Em união de facto	21	11,7%
Viúvo/a	1	0,6%
Total	179	100%

No que se refere à situação laboral dos inquiridos, a maioria encontra-se englobada num vínculo laboral relativamente estável, com uma percentagem de 66,5% a beneficiar de um contrato a tempo indeterminado. Seguem-se situações de contrato a termo certo (15,6%) e a termo incerto (7,8%). As situações de regime de prestação de serviços superam os vínculos de contrato a termo incerto (8,9%), o que denota ainda uma certa precariedade no setor de atividade. Uma vez que o inquérito era acima de tudo direcionado a quem estivesse a exercer, apenas 2 inquiridos afirmaram estar em situação de desemprego (Tabela 6).

Tabela 6: Situação laboral dos inquiridos

Situação laboral	Frequência	Percentagem
Contrato a termo indeterminado	119	66,5%
Contrato a termo certo	28	15,6%
Prestação de serviços	16	8,9%
Contrato a termo incerto	14	7,8%
Desempregado/a	2	1,1%
Total	179	99,9%

A pergunta 5 (Tabela 7) abordava a expectativa atual de carreira: 78 inquiridos (43,6%) assinalaram a satisfação profissional como sendo o foco; 67 expressaram o desejo de progredir na carreira (37,4%); 15 aguardam pela reforma (8,4%), como resultado de um corpo profissional envelhecido; 3 aguardam por conseguir emprego; os restantes, na sua maioria, referiram querer exercer na área (5,6%); outros, pelo contrário, aspiram a uma reconversão profissional (3,4%).

Tabela 7: Expectativa atual de carreira dos inquiridos

Expectativa de carreira	Frequência	Percentagem
Sentir-se feliz e realizado/a	78	43,6%
Evolução profissional	67	37,4%
Aguardar pela reforma	15	8,4%
Manter o emprego/ exercer na área	10	5,6%
Mudar de emprego	6	3,4%
Conseguir emprego	3	1,7%
Total	179	100%

A pergunta 6 visava caracterizar a experiência dos inquiridos no ramo de Secretariado e Assessoria; a amostra revela um corpo profissional experiente, com 82,7% dos inquiridos com mais de 10 anos de experiência profissional. Contudo, existem tantos inquiridos com menos de 5 anos de experiência, do que no intervalo de 6 a 10 anos de experiência, o que poderá sugerir que alguns deles passaram por uma mudança de carreira ou pelo ingresso tardio na profissão, comparativamente com as faixas etárias (Tabela 8).

Tabela 8: Experiência profissional dos inquiridos

Experiência profissional	Frequência	Porcentagem
Entre 2 a 5 anos	14	7,8%
Entre 6 a 10 anos	14	7,8%
Mais de 10 anos	148	82,7%
Sem experiência	3	1,7%
Total	179	100%

De modo a aprofundar a caracterização da amostra, cruzamos os valores para as idades e o número de anos de experiência profissional. Assim, verifica-se que a média das idades é de 46,84 anos, (que arredondamos para os 47), variando entre os 18 e os 60 anos de idade. O número médio de anos de atividade é de cerca de 37 anos, o que confirma a nossa hipótese inicial sobre um corpo profissional experiente (Tabela 9).

Tabela 9: Valores para as variáveis idade e experiência profissional

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	DP
Idade	18 anos	+ 60 anos	46,84 anos	1,008
Experiência profissional	Sem experiência	+ de 10 anos de experiência	37,20 anos de experiência	0,681

A pergunta 7 indagava os respondentes sobre o nível de formação académica; a maioria (45,3%) dos inquiridos indicou ter completado o ensino secundário, seguindo-se os detentores de um diploma de Licenciatura (36,9%). 8,4% dos respondentes obtiveram a qualificação de Mestrado; 4,5% indicaram possuir uma pós-graduação; 1,7% declararam ter concluído o 3º ciclo do ensino básico e 4,6% responderam “outro”. Esta amostra revela que o corpo profissional investe cada vez mais na sua formação académica (Tabela 10).

Tabela 10: Formação académica dos inquiridos

Formação académica	Frequência	Porcentagem
Pós-graduação	8	4,5%
Doutoramento	4	2,2%
Mestrado	15	8,4%
Licenciatura	66	36,9%
Ensino secundário	81	45,3%
Ensino básico (3º ciclo)	3	1,7%
Outro	2	1,1%
Total	179	100%

Na pergunta 8, recenseamos cerca de 37 respostas diferentes sobre a área de formação académica específica. A amostra revela que o corpo profissional se formou nas mais variadas áreas. Destaca-se a formação específica em Administração Pública (cerca de 12%), Contabilidade (10,6%), Secretariado (6,15%). Grande parte dos inquiridos (cerca de 13%) não tem formação específica (Tabela 11).

Tabela 11: Formação académica específica dos inquiridos

Área de Formação	Frequência	Percentagem
Administração	8	4,47%
Administração Pública	22	12,29%
Arquitetura	1	0,56%
Artes Performativas	1	0,56%
Assessoria de Direção e de Administração	2	1,12%
Ciências Agrárias	1	0,56%
Ciências da Comunicação e Informação	5	2,79%
Ciências do Desporto	1	0,56%
Ciências exatas	1	0,56%
Ciências Sociais	4	2,23%
Comunicação e Relações Económicas	1	0,56%
Construção civil	1	0,56%
Contabilidade	19	10,61%
Desenho técnico	1	0,56%
Direito	12	6,70%
Documentação e Arquivo	1	0,56%
Economia	3	1,68%
Educação	14	7,82%
Engenharia	7	3,91%
Geografia	1	0,56%
Gestão	4	2,23%
Gestão autárquica	4	2,23%
Gestão bancária	1	0,56%
Gestão de Recursos Humanos	2	1,12%
Informática	3	1,68%
Línguas e Relações empresariais	6	3,35%
Marketing	2	1,12%
Psicologia	3	1,68%
Química	1	0,56%
Saúde	1	0,56%
Secretariado	11	6,15%
Serviço Social	5	2,79%
Sociologia	3	1,68%

Técnico Comercial	1	0,56%
Turismo	2	1,12%
Zootecnia	1	0,56%
Sem formação específica	23	12,85%
Total	179	100%

A pergunta 9 (Tabela 12) contemplava a adequação do plano de estudos face às necessidades da profissão: 59,2% consideraram o mesmo adequado às necessidades do mercado atual; já 27,9% discordaram da afirmação. Cerca de 10% dos inquiridos considerou a formação parcialmente adequada às exigências do mercado.

Tabela 12: Grau de concordância quanto à adequação do plano de estudos/ formação

	Frequência	Percentagem
Sim	106	59,22%
Não	50	27,93%
Parcialmente	18	10,05%
Não respondeu	5	2,79%
Total	179	100%

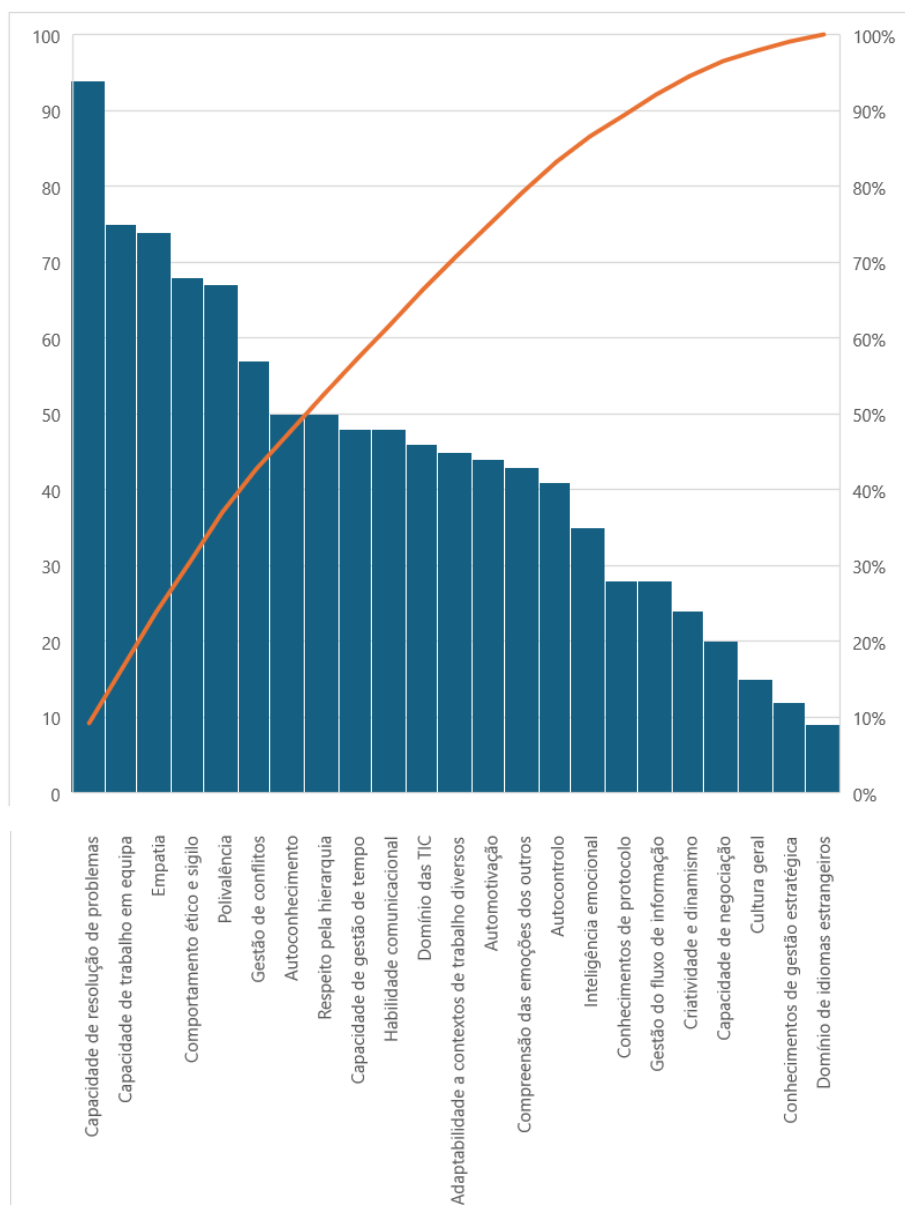
Na pergunta seguinte, tentámos indagar quais seriam as discordâncias que fizeram os inquiridos objetarem, optando por um item de resposta livre, solicitando que explicassem brevemente. Os inquiridos que responderam “Não” ou “Parcialmente” deram as seguintes sugestões, quanto ao plano de estudos/ formação:

- Foi “demasiado teórico”;
- Não se adequa, por estar a “trabalhar numa área diferente da formação inicial”;
- Adequa-se parcialmente, “mas faltam algumas componentes e tive de fazer formações complementares”;
- Deveria “integrar mais conhecimentos sobre o atendimento ao público em geral, no contacto com as pessoas”;
- Encontra-se “desajustado, uma vez que o mercado de trabalho é cada vez mais exigente”.

A pergunta 11 abrangia as competências necessárias ao exercício da função profissional, identificadas no capítulo I, no quadro-resumo de Ribeiro, Calvão & Simões (2020); pedimos que seleccionassem as 5 (cinco) que lhes eram mais exigidas no seu dia

a dia (Gráfico 1). Esta questão pretendia dar resposta ao objetivo específico de determinar quais as competências mais exigidas no mercado de trabalho atual, na categoria profissional do Secretariado e Assessoria. Entre as mais escolhidas, por ordem decrescente, foram mencionadas: **a capacidade de resolução de problemas (52,5%), a capacidade de trabalho em equipa (41,9%), a empatia (41,3%), o comportamento ético e sigilo profissional (38%) e por fim, a polivalência (37,4%)**. Esta amostra revela essencialmente a necessidade imperiosa em agir prontamente, em situações de conflito ou de resolução de problemas; seguidamente, no pódio das competências “críticas”, são focadas duas habilidades de ordem “emocional”: gerir o trabalho em equipa e a empatia, o que implicará desafios em interagir com os pares ou com as chefias, atendendo às exigências das tarefas quotidianas.

Gráfico 1: Competências críticas exigidas aos inquiridos



Tendo terminado a caracterização da amostra, apresentamos em seguida a análise e discussão dos resultados obtidos através do questionário.

5.2 Apresentação e discussão de resultados

A análise estatística permite-nos caracterizar os dados através de valores que resumem o comportamento das variáveis em estudo. Para a apresentação dos resultados, optámos por iniciar com uma análise quantitativa, de forma a medir o resultado de cada componente da Inteligência Emocional. Através do cruzamento de dados referentes a cada domínio, foi possível estabelecer uma média para cada uma das componentes, de acordo com o modelo de Goleman, discriminados na tabela abaixo (Tabela 13).

Tabela 13: Medições dos diversos domínios da IE

Afirmações	Média	Mínimo	Máximo	DP
11.1 Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos propostos.	4,75	2	5	0,36
11.2 Compreendo os meus sentimentos e emoções.	4,27	2	5	0,51
11.3 É difícil para mim aceitar críticas do meu trabalho.	2,84	1	5	0,91
11.4 Consigo compreender os sentimentos e emoções dos meus colegas, vendo os seus comportamentos.	3,98	1	5	0,60
11.5 Sinto-me bem quando um/a colega recebe um elogio.	4,53	3	5	0,44
11.6 Consigo permanecer calmo/a, mesmo quando os outros estão zangados.	3,79	1	5	0,63
11.7 Transporto os meus problemas pessoais para o meu trabalho.	1,91	1	5	0,80
11.8 Transporto os meus problemas do trabalho para casa.	2,56	1	5	0,93

No que diz respeito ao item 11.1, “Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos propostos”, os respondentes contabilizam a maior média (4,75), indicando que a maioria deles concorda fortemente e se esforça muito para atingir os objetivos. O desvio-padrão baixo (0,36) sugere que as respostas estão bastante concentradas perto do valor médio, mostrando um consenso entre os participantes.

Relativamente ao item 11.2 "Compreendo os meus sentimentos e emoções.", a maior dos participantes concorda (média de 4,27) e sentem que compreendem bem os seus sentimentos e emoções. O desvio-padrão de 0,51 indica uma ligeira variabilidade nas respostas.

Quanto ao item 11.3 "É difícil para mim aceitar críticas do meu trabalho.": A média de 2,84 sugere que os participantes ostentam uma dificuldade moderada em aceitar críticas. O desvio-padrão de 0,91 é relativamente alto, indicando uma maior dispersão nas respostas. A tabela sugere que as respondentes de sexo feminino têm maior dificuldade em lidar com a crítica.

No item 11.4 "Consigo compreender os sentimentos e emoções dos meus colegas, vendo os seus comportamentos", podemos afirmar que muitos participantes (média de 3,98), sentem que conseguem entender os sentimentos e emoções dos colegas. O desvio-padrão de 0,60 mostra uma variabilidade moderada nas respostas e apresenta uma assimetria negativa leve. Neste item, também as respondentes do género feminino acabam por revelar maior empatia do que os seus homólogos masculinos.

No que toca ao item 11.5 "Sinto-me bem quando um/a colega recebe um elogio", a média alta de 4,53 indica que os participantes se mostram felizes com o sucesso dos colegas. O desvio-padrão de 0,44 sugere uma boa consistência das respostas. Apresenta moderada assimetria negativa e curtose de -0,327, próxima de uma distribuição normal. Neste item, os dois géneros mostram respostas consistentes.

O item 11.6 "Consigo permanecer calmo/a, mesmo quando os outros estão zangados" sugere que os participantes conseguem geralmente (média de 3,79) manter a calma em situações difíceis. O desvio-padrão de 0,63 indica alguma variabilidade nas respostas. Apresenta uma leve assimetria negativa e curtose próxima de uma distribuição normal.

No item 11.7 "Transporto os meus problemas pessoais para o meu trabalho", a média de 1,91 sugere que a maioria dos participantes discorda da afirmação e raramente leva problemas pessoais para o trabalho. No entanto, o desvio-padrão de 0,80 aponta para alguma variabilidade nas respostas. Existe uma forte assimetria positiva, indicando concentração de respostas na escala 1, "nunca". No entanto, a curtose com 1,052 sugere uma distribuição com caudas pesadas.

No item 11.8 "Transporto os meus problemas do trabalho para casa", a média de 2,56 sugere que os participantes, em média, ocasionalmente levam problemas de trabalho para casa, através de respostas variadas, tendendo a "nunca" ou "raramente". O desvio-

padrão de 0,93 assinala uma alta variabilidade nas respostas. Apresenta leve assimetria positiva e a curtose em -0,971 sugere uma distribuição com caudas leves.

Os itens com valores elevados de curtose indicam que as respostas são mais concentradas nos extremos, sugerindo opiniões fortemente polarizadas. Pelo contrário, valores baixos ou negativos de curtose indicam uma distribuição mais plana, com respostas mais dispersas ao redor da média.

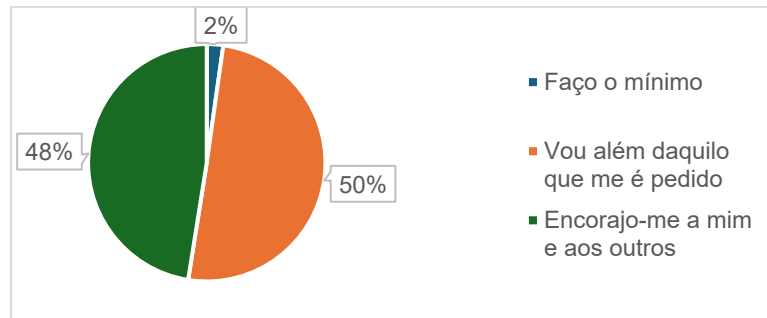
A análise descritiva destes dados revela que os participantes tendem a ter uma alta noção dos seus esforços para alcançar os objetivos e uma percepção lúcida das suas próprias emoções e dos sentimentos alheios. Os dados apontam para a aceitação e satisfação perante o sucesso dos outros e os inquiridos conseguem, em certa medida, manter a calma sob pressão. No entanto, existe maior variabilidade nas respostas relacionadas com a aceitação de críticas e a tendência para transportar problemas pessoais e do trabalho, entre os diferentes ambientes. Estas informações podem ser úteis para direcionar intervenções focadas no desenvolvimento da inteligência emocional e na gestão de *stress* e conflitos em ambiente organizacional.

As perguntas 12 a 25 foram apresentadas sob a forma de itens de escolha múltipla, através das quais procuramos aprofundar a análise das variantes da inteligência emocional e implicações no desempenho laboral dos inquiridos. Para melhor compreensão visual, incluímos os gráficos gerados através do *Google Forms*.

A pergunta 12 era direcionada para a variável “dedicação” em ambiente organizacional.

12. Geralmente, em contexto de trabalho...

Gráfico 1: Esforço em ambiente organizacional



Apenas 2% dos participantes afirmaram limitar-se “ao mínimo exigido”. Este comportamento pode sugerir um baixo nível de compromisso para com a organização ou motivação. Por outro lado, metade dos participantes (50%) relatam que frequentemente vão além do que as suas funções lhes exigem. Este comportamento é indicativo de um alto nível de dedicação e proatividade. Esses indivíduos provavelmente procuram não apenas cumprir as suas tarefas, mas também exceder as expectativas, o que pode ser um sinal positivo para a produtividade e o ambiente organizacional. Quase metade dos participantes (48%) afirma que, para além de se automotivarem, também encorajam os pares. Este comportamento sugere uma forte capacidade de liderança e um ambiente colaborante. Indivíduos que se enquadram nesta última categoria não são apenas produtivos, contribuindo também para a motivação e o bem-estar de quem os rodeia. Em suma, a distribuição das respostas sugere que a maioria dos participantes tem uma atitude positiva em relação ao trabalho.

A pergunta 13 incidia sobre a dimensão “autocontrolo” da inteligência emocional e “absorção” do desempenho.

13. Quando me sinto psicologicamente abalado, ...

Gráfico 2: Influência das emoções negativas no desempenho laboral



Este gráfico dá conta da forma como os participantes lidam com as emoções em contexto organizacional. Aproximadamente um terço dos participantes (32,4%) indica que suas emoções se refletem no desempenho no trabalho. Esta proporção sugere que uma parcela significativa dos indivíduos reconhece que as suas emoções (principalmente as mais negativas) podem ter uma influência direta no seu desempenho. Tal facto é de especial relevância no âmbito da gestão de recursos humanos, pois indica a necessidade de apoio emocional e de estratégias para lidar com o stress e outras emoções menos positivas no ambiente de trabalho.

Apenas 6,1% dos participantes acreditam que não há espaço para emoções no ambiente de trabalho. Este grupo representa uma minoria que vê o trabalho como um ambiente onde as emoções não devem interferir. Pode indicar uma abordagem mais rígida e focada em metas e tarefas, em que a separação entre vida pessoal e profissional é bem definida.

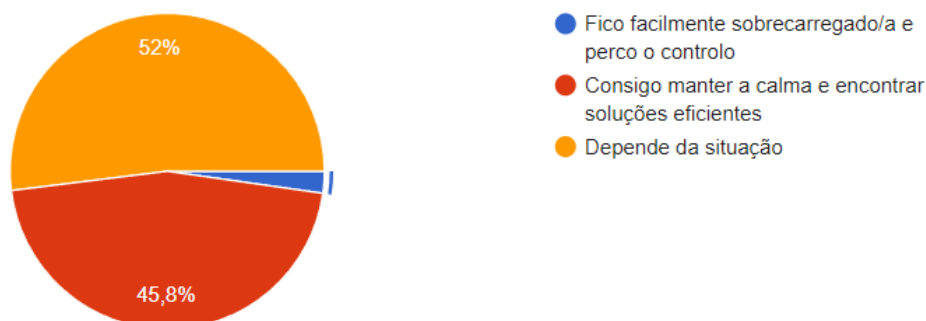
A maioria dos participantes (61,5%) considera-se otimista e tenta não se deixar destabilizar pelas emoções no trabalho. Este comportamento positivo pode contribuir para um ambiente de trabalho mais resiliente e produtivo. A alta percentagem nesta categoria sugere que muitos participantes fazem uma boa gestão emocional e ostentam uma atitude positiva, o que é benéfico tanto para o indivíduo, quanto para a organização.

Em suma, estas respostas evidenciam que a maioria dos inquiridos entende a relevância das emoções na vida pessoal e profissional. A aceitação das emoções pode ser de especial interesse para a implementação de políticas de bem-estar e programas de apoio emocional no ambiente de trabalho, visando aumentar a resiliência e a produtividade dos funcionários.

A pergunta 14 incidia novamente sobre a dimensão “vigor” da escala de desempenho.

14. Em situações de tensão e grande volume de trabalho...

Gráfico 3: Resposta à sobrecarga e ao stress laboral



Este gráfico apresenta a resposta dos participantes em situações de sobrecarga e o autocontrolo em ambiente organizacional. Apenas 2,2% dos participantes admitem que se sentem facilmente sobrecarregados e perdem o autodomínio. Esta minoria demonstra ceder ao stress com facilidade, ou eventualmente, pode não possuir estratégias para lidar com a sobrecarga de maneira mais eficiente. Cerca de 45,8% dos participantes afirmam que conseguem manter a calma e encontrar soluções em situações de pressão laboral. Esta proporção significativa demonstra que quase metade dos participantes possui boas habilidades de gestão de stress e são capazes de lidar com pressões de maneira produtiva e eficiente.

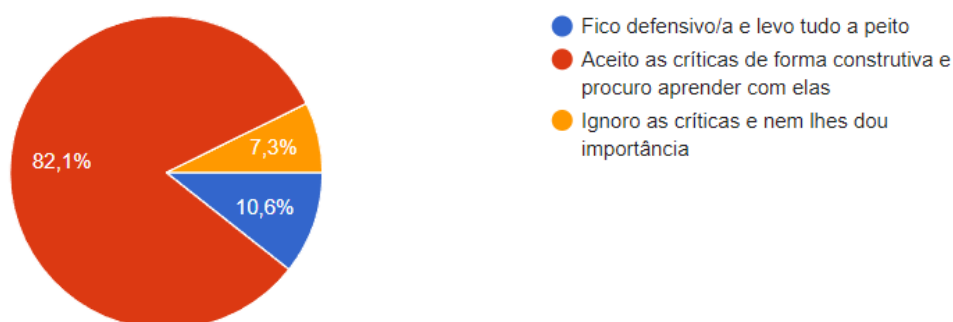
A maioria dos participantes (52%) responde que a capacidade de lidar com o excesso de trabalho e o autocontrolo depende da situação. Esta resposta indica que as reações variam, de acordo com o contexto específico, sugerindo que a capacidade de manter o controlo e encontrar soluções pode ser influenciada por diversos fatores, como a natureza da tarefa, o ambiente de trabalho e o apoio disponível. A análise descritiva deste gráfico revela que, na maioria dos casos, os participantes têm boas estratégias para lidar com o stress, mas também reconhecem que certas situações podem desafiar essa capacidade.

Mais uma vez, é imprescindível entender de que modo certos funcionários percebem e gerem a sobrecarga no trabalho. Programas e *workshops* focados em técnicas de gestão de *stress* e resolução de problemas podem ser benéficos, especialmente em situações mais desafiadoras para os funcionários.

A pergunta 15 incidia sobre a variável “autocontrolo” da inteligência emocional.

15. Quando sou objeto de críticas em contexto de trabalho...

Gráfico 4: Aceitação da crítica



O gráfico ilustra as atitudes de indivíduos em resposta às críticas, dividindo-se em três categorias principais: os que ficam na defensiva quando as recebem, os que aceitam as críticas de forma construtiva e aqueles que simplesmente as ignoram. A maior parte dos inquiridos (82,1%) adota uma postura positiva perante as críticas, aceitando-as como edificação pessoal e procurando aprender com elas. Podemos depreender que estão abertos a *feedback* e encaram as críticas como uma oportunidade de crescimento e melhoria pessoal ou profissional. Esta atitude contribui certamente para um ambiente mais colaborativo e produtivo, onde o *feedback* é bem-vindo e utilizado em prol do desenvolvimento contínuo.

Uma parcela menor dos indivíduos, embora significativa (10,6%) tende a ficar na defensiva e a levar as críticas de forma pessoal. Esta reação pode indicar uma barreira ao desenvolvimento pessoal e profissional, pois a inflexibilidade pode impedir que o/a visado/a aproveite as críticas como oportunidades de aprendizagem. Em ambientes de trabalho, tal situação pode gerar conflitos e dificultar a comunicação em geral.

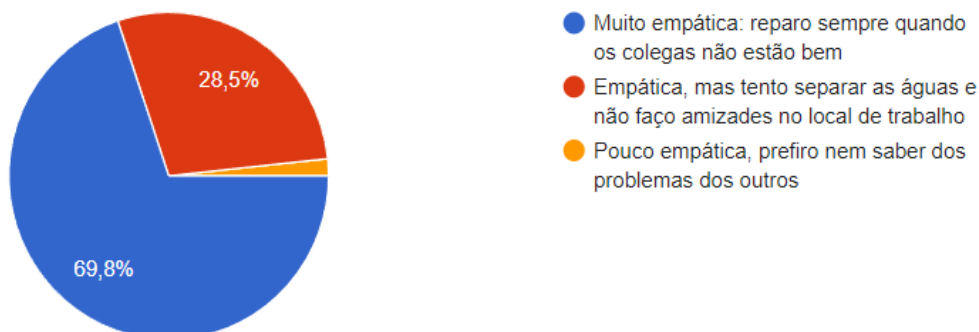
Uma minoria dos respondentes (7,3%) mostra-se indiferente às críticas: ignorá-las pode ser tanto positivo como negativo. Por um lado, é provável que seja sinal de autoconfiança e de resiliência, mas, por outro, pode indicar falta de disposição para melhorar ou simplesmente ouvir, o que representa um fator limitante para o crescimento e a adaptação às necessidades dos outros.

A análise destes dados pode ajudar organizações e indivíduos a perceber as dinâmicas de resposta a críticas e a implementar estratégias, a fim de melhorar a aceitação e o uso construtivo do *feedback*.

A pergunta 16 incidia sobre a variável “empatia” da inteligência emocional.

16. Considero-me uma pessoa...

Gráfico 5: Grau de concordância com a variável "empatia" da IE



O gráfico acima representa a distribuição de respostas quanto ao grau de empatia dos indivíduos, em relação aos colegas de trabalho. A maioria significativa dos indivíduos (69,8%) considera-se muito empática e observadora, principalmente quando os colegas demonstram não estar emocionalmente equilibrados. Estes dados sugerem que a maioria das pessoas está atenta ao bem-estar dos colegas e provavelmente age em consequência, oferecendo apoio. São indicadores de um ambiente de trabalho solidário e colaborativo, onde os funcionários se sentem cuidados e valorizados.

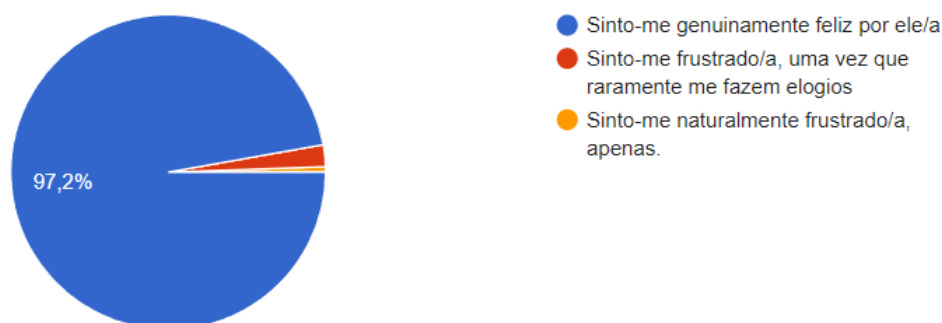
Uma parte considerável dos indivíduos (28,5%) define-se como empática, mas prefere manter uma certa distância emocional, separando a vida pessoal e a profissional. Tal comportamento indica equilíbrio entre empatia e profissionalismo, no qual os indivíduos se preocupam com os colegas, mas preferem não se deixar levar pelas emoções em ambiente laboral. Pode ser saudável, com o propósito de manter o foco nas tarefas e de evitar conflitos pessoais, enquanto se promove um ambiente de respeito e consideração.

Uma minoria dos respondentes (1,7%) admite ser pouco empática, preferindo não se envolver nos problemas alheios. Embora esta postura possa ser interpretada como uma forma de evitar *stress* adicional ou manter a concentração no trabalho, também pode sugerir uma falta de conexão e a ausência de uma rede de apoio entre os pares. Esta análise poderá ajudar na aferição dos níveis de empatia entre colegas de trabalho e como estes afetam o ambiente organizacional, além de definir estratégias promotoras de um local de trabalho mais coeso, colaborativo e solidário.

A pergunta 17 incidia sobre a variável “autoconsciência” da inteligência emocional.

17. Quando um colega recebe um elogio...

Gráfico 6: Grau de satisfação perante o sucesso dos outros



Uma esmagadora maioria dos indivíduos (97,2%) sente-se genuinamente feliz quando os seus colegas recebem elogios. Tal conclusão é um indicador de um ambiente de trabalho altamente positivo e solidário, onde os funcionários demonstram atitudes altruístas e um forte espírito de equipa. A felicidade pelo sucesso dos colegas indica uma cultura de apoio mútuo e a valorização das conquistas alheias, o que pode contribuir para um ambiente de trabalho harmonioso e motivador. Uma pequena fração dos respondentes (1,7%) sente-se frustrada devido à falta de reconhecimento pessoal. Embora este grupo seja muito pequeno, a frustração pela falta de elogios indica que pode haver um problema de reconhecimento no ambiente de trabalho. As organizações devem rever os seus modelos de avaliação e reconhecimento, para garantir que todos os funcionários se sintam valorizados.

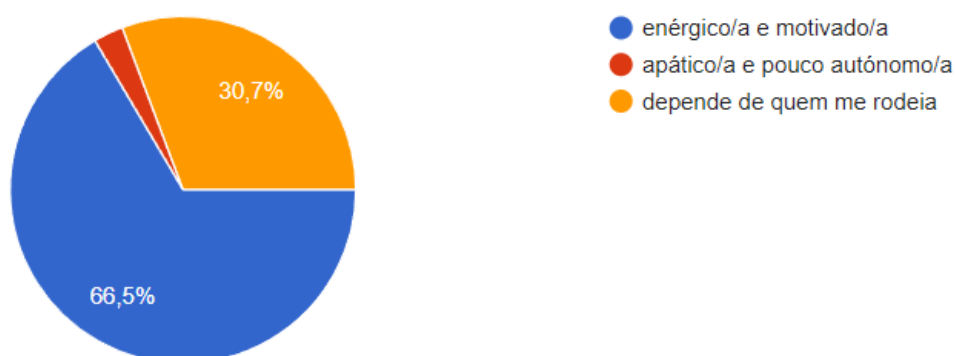
Existe uma minoria insignificante de indivíduos (1,1%) que se sente naturalmente frustrada, quando outros colaboradores são elogiados e recompensados. Esta reação, embora rara, pode sugerir uma necessidade de trabalhar com esses indivíduos para ajudá-los a desenvolver uma perspetiva mais positiva e colaborativa. Pode ser útil promover formações de inteligência emocional e práticas de desenvolvimento pessoal para melhorar o ambiente de trabalho.

A análise destes dados constitui um ponto de partida para as organizações melhor entenderem a dinâmica emocional, em resposta ao reconhecimento no local de trabalho, e implementarem estratégias que promovam um ambiente mais positivo e inclusivo.

A pergunta 18 incidia sobre a variável “vigor” da escala de desempenho.

18. Geralmente, em contexto de trabalho, sinto-me...

Gráfico 7: Avaliação do nível de vigor e energia no local de trabalho



O gráfico acima apresenta as respostas dos indivíduos sobre os níveis de energia e vigor que apresentam no local de trabalho. Uma maioria significativa (66,5%) considera-se enérgica e motivada, trabalhando para o sucesso da equipa e da organização em geral, o que depreendemos estar em correlação com um alto grau de compromisso com a mesma.

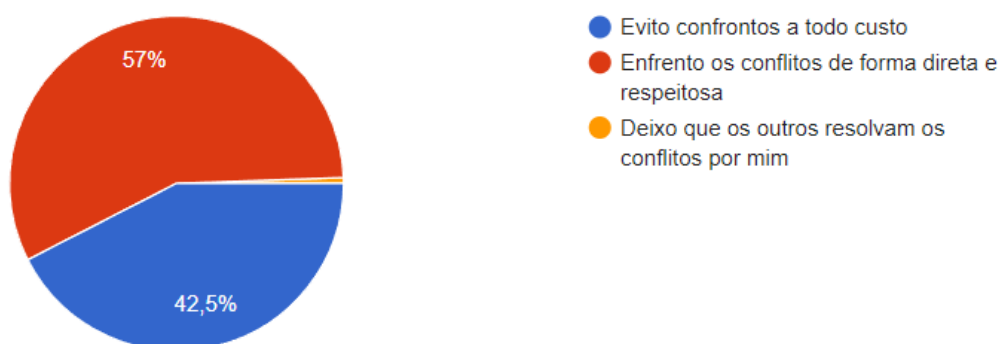
Cerca de um terço dos respondentes (30,7%) sente que a sua energia e motivação dependem das pessoas que os rodeia. Este grupo mostra que a motivação e energia podem ser influenciadas pelo ambiente e pelos colegas de trabalho. A cultura organizacional e a dinâmica de equipa são cruciais para manter todos como elevado grau de compromisso para com a organização. Fomentar um ambiente de apoio e colaboração pode ajudar a maximizar a produtividade e satisfação de todos.

Uma pequena fração dos respondentes (2,8%) descreve-se como apática e pouco autónoma. Embora não seja em número significativo, a presença de indivíduos apáticos e pouco autónomos pode afetar a dinâmica da equipa e a produtividade geral. Estes indivíduos poderão ser beneficiados com programas e formações de desenvolvimento pessoal, mentoria e estratégias de motivação específicas, para ajudá-los a sentirem maior envolvimento e compromisso para com a organização.

A pergunta 19 incidia sobre a dimensão “habilidades sociais” da inteligência emocional.

19. Como lido com conflitos interpessoais?

Gráfico 8: Capacidade de gestão de conflitos



O gráfico acima dá conta das respostas dos sujeitos sobre a gestão de conflitos. A maior parte dos respondentes (57%) afirma enfrentar os conflitos de forma direta e respeitosa. Lidar com os conflitos de maneira assertiva e respeitosa sugere que existe um ambiente onde a comunicação aberta e honesta é valorizada, o que pode levar a uma resolução mais eficaz dos conflitos e a um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Contudo, uma parte significativa dos respondentes (42,5%) evita confrontos a todo custo. Embora o evitamento possa prevenir confrontos imediatos, o medo de conflitos ou uma preferência por evitar situações potencializadoras de stress pode traduzir-se em problemas não resolvidos a longo prazo e aumentar a tensão no ambiente de trabalho.

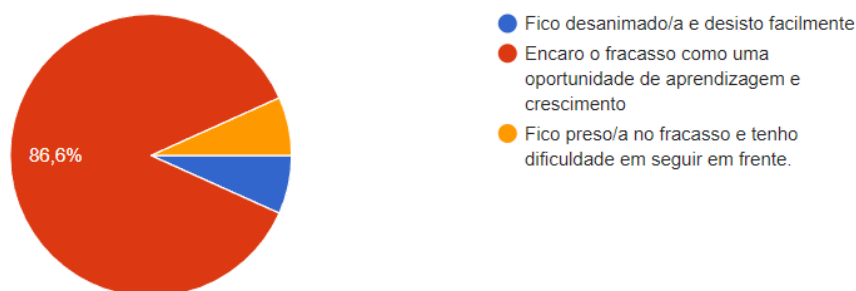
Uma minoria dos inquiridos (0,5%) prefere deixar que outros resolvam os conflitos por eles. Embora insignificante, a postura deste grupo é indicadora de falta de assertividade ou de autoconfiança em lidar com conflitos, podendo sobrecarregar os outros e criar dependência, além de não contribuir para o próprio crescimento pessoal.

É do superior interesse das organizações implementar estratégias para promover a assertividade e a comunicação eficaz, a necessidade de desenvolver a autoconfiança e a independência dos funcionários, melhorando, deste modo, o ambiente de trabalho e a colaboração entre os pares.

A pergunta 20 incidia sobre as dimensões “autocontrolo” da inteligência emocional e “absorção” da escala de desempenho.

20. Como lido com o fracasso ou a adversidade?

Gráfico 9: Capacidade de lidar com a adversidade



O gráfico ilustra as respostas dos indivíduos sobre a postura perante a adversidade. A maioria esmagadora dos respondentes (86,6%) encara o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem e de crescimento, sendo tal facto indicador de uma atitude positiva e resiliente em relação ao fracasso. Esta mentalidade de crescimento é fundamental para a inovação, a adaptação e o sucesso a longo prazo, tanto pessoal quanto profissional.

Uma pequena, mas significativa fração dos respondentes (8,2%) revela algum desânimo e desistência perante o fracasso. Essa amostra poderá ser beneficiada com apoio adicional, sessões visando melhorar os níveis de resiliência e de habilidades de enfrentamento. Ser demissionário pode claramente limitar o potencial e o crescimento pessoal.

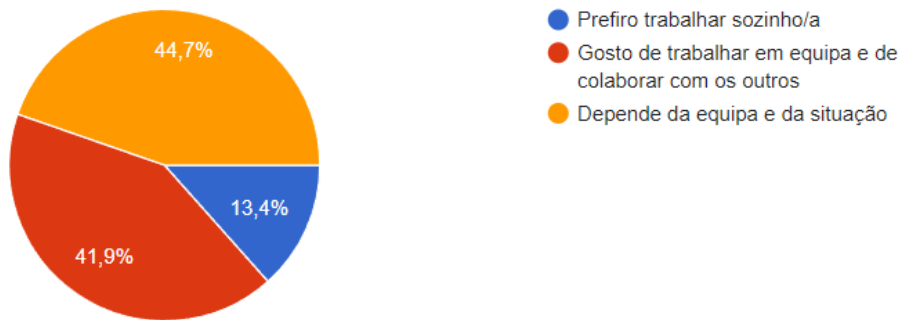
Uma pequena fração dos respondentes (5,2%) fica “presa” no fracasso e tem dificuldades em seguir em frente. São indivíduos com dificuldades em enfrentar desafios significativos, especialmente em ambientes de alta pressão e de mudança constante.

A análise dos dados elucidou-nos acerca das atitudes dos funcionários em relação ao fracasso, ditando a importância de estratégias para a promoção de uma mentalidade de crescimento e resiliência, melhorando assim o ambiente de trabalho e o desempenho em geral.

As perguntas 21 a 24 incidiam sobre as dimensões “habilidades sociais” da inteligência emocional e “dedicação” da escala de desempenho.

21. Como me sinto em relação ao trabalho em equipa?

Gráfico 10: Capacidade de trabalho em equipa



As respostas espelhadas no gráfico 11 elucidam a posição dos indivíduos em relação ao trabalho em equipa. A maior parte dos respondentes (44,7%) afirma que a sua preferência depende da equipa e da situação. Este resultado sugere flexibilidade entre os indivíduos, que ajustam as preferências de trabalho com base nas circunstâncias e nas dinâmicas da equipa. É revelador de uma adaptabilidade importante em ambientes de trabalho diversos, em constante mudança, permitindo que os funcionários escolham a melhor abordagem para cada situação específica.

Uma porção considerável dos respondentes (41,9%) gosta de trabalhar em equipa e colaborar com os pares. Este grupo mostra uma forte inclinação para o trabalho colaborativo, o que é benéfico para projetos que requerem cooperação e troca de ideias. A disposição para trabalhar em equipa pode levar a mais criatividade, inovação, resolução de problemas eficiente e maior coesão no ambiente de trabalho.

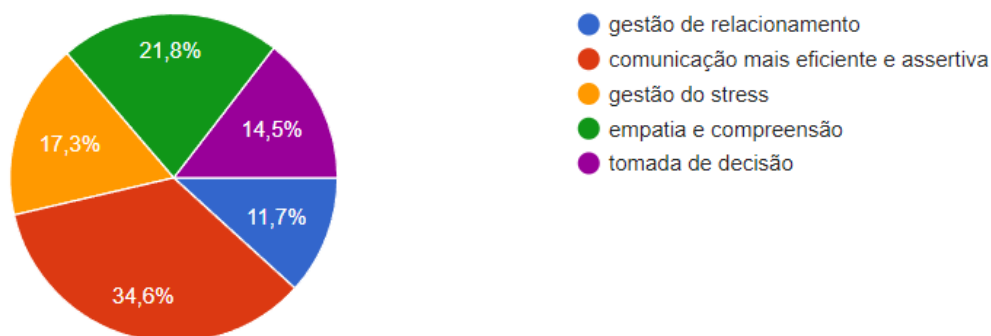
Uma minoria significativa dos respondentes (13,4%) prefere trabalhar de forma solitária. Este grupo poderá ter preferência por tarefas que exigem concentração individual e destacar-se em trabalhos que exijam foco intenso e independência. No entanto, é importante que também desenvolvam habilidades de colaboração, quando a missão ou tarefas assim o ditar. É da responsabilidade da organização promover tanto a colaboração, quanto a autonomia.

A pergunta 22 incidia sobre as variáveis empatia, habilidades sociais e autocontrolo.

22. Em termos de relações com as chefias, em que área a Inteligência Emocional mais poderia auxiliar, na sua perspectiva?

No gráfico 12, podemos observar as respostas dos indivíduos acerca dos potenciais benefícios da inteligência emocional, nomeadamente na comunicação com as chefias.

Gráfico 11: Potenciais benefícios da inteligência emocional na comunicação com as chefias



Uma maioria significativa dos inquiridos (34,6%) referiu sentir a necessidade de melhorar as habilidades de comunicação, tornando-se mais eficientes e assertivos/as. É reconhecida a importância da comunicação clara e direta para o sucesso no ambiente de trabalho. Melhorar esta habilidade é imprescindível para a colaboração eficiente, a redução de mal-entendidos e o aumento da produtividade.

Uma parte significativa dos respondentes (21,8%) vê a necessidade de desenvolver as dimensões da empatia e da compreensão mútua. Já é reconhecida a importância das habilidades interpessoais, para a fomentação de um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo. A empatia é uma dimensão que fortalece as relações no contexto organizacional e eleva os níveis de satisfação e bem-estar dos funcionários.

Uma parte considerável dos respondentes (17,3%) indica a gestão do stress como uma área a requerer alguma atenção. A gestão eficiente do *stress* é crucial para manter a saúde mental e física dos funcionários.

Uma fração moderada dos respondentes (14,5%) acredita que a tomada de decisão poderá ser beneficiada com maiores habilidades de inteligência emocional. Sendo a tomada de decisões essencial para a liderança e a gestão, o domínio dessa competência pode trazer eficiência operacional e melhores resultados à organização.

Uma minoria dos inquiridos (11,7%) vê a gestão de relacionamento como uma área de melhoria. Embora menos prioritária, em comparação com as outras áreas

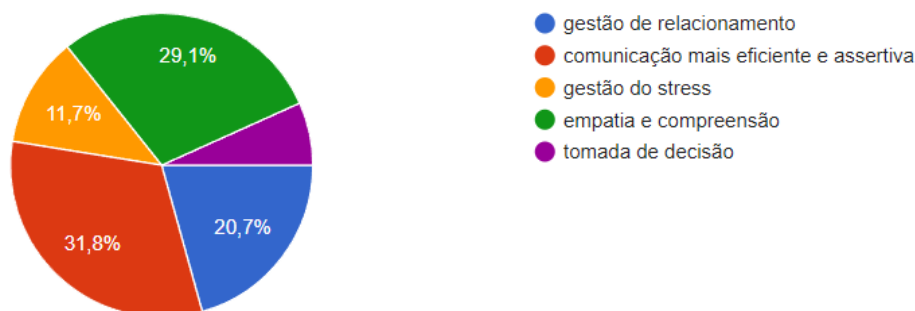
mencionadas, a gestão de relacionamento ainda é crucial, principalmente quando se trata de chefias, que podem decidir a permanência do colaborador no seio da empresa, ou a sua demissão. Desperdiçar boas oportunidades laborais por conta de uma gestão deficiente de relacionamento não é um fator positivo.

A pergunta 23 incidia sobre as variáveis habilidades sociais, autocontrole e empatia.

23. Em termos de relações com os pares, em que área a Inteligência Emocional mais poderia auxiliar, na sua perspectiva?

O gráfico 13 apresenta o universo de respostas semelhante ao do contexto anterior, no que diz respeito aos potenciais benefícios da inteligência emocional, mas nesta questão, foca a relação com os pares.

Gráfico 12: Potenciais benefícios da inteligência emocional na comunicação com os pares



Uma porção considerável dos respondentes (31,8%) vê a necessidade de desenvolver habilidades de comunicação mais eficientes e assertivas. Já foi referido no item anterior a importância da comunicação clara e direta para o sucesso no ambiente de trabalho.

A maioria relativa da amostra (29,1%) sente a necessidade de melhorar em empatia e compreensão. Estes resultados indicam que reconhecem a importância de desenvolver habilidades interpessoais, para criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo.

Uma fração moderada dos respondentes (20,7%) acredita que precisa de melhorar as habilidades interpessoais. É revelador da necessidade de manter boas relações no ambiente de trabalho, potencializando uma rede de trabalho forte e eficaz. Melhorar nessa área pode promover um ambiente de trabalho mais colaborativo.

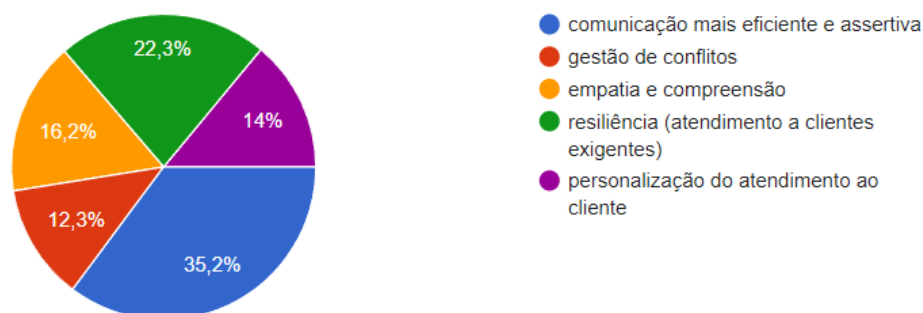
Uma minoria dos inquiridos (11,7%) indica a gestão do *stress* como uma área a melhorar, por razões óbvias e já abordadas neste estudo.

A tomada de decisão (11,7%) representa também uma parte menor no universo dos inquiridos, o que revela falta de autoconfiança e aptidões de liderança reduzida ao nível dos pares.

24. Em termos de atendimento ao cliente, em que área a Inteligência Emocional mais poderia auxiliar, na sua perspetiva?

O gráfico 14 apresenta as respostas dos indivíduos acerca dos potenciais benefícios da inteligência emocional, no que diz respeito ao atendimento ao cliente.

Gráfico 13: Potenciais benefícios da inteligência emocional na comunicação com o cliente



A maior parte dos respondentes (35,2%) acredita que a inteligência emocional pode auxiliar nas habilidades comunicativas, a fim de ir ao encontro das necessidades dos clientes, reduzir os mal-entendidos e aumentar a satisfação do cliente.

Uma porção considerável dos respondentes (22,3%) vê a resiliência, especialmente no atendimento a clientes exigentes, como um trunfo. Manter a calma e a eficácia sob pressão, desenvolver a resiliência pode ajudar os funcionários a lidar melhor com situações desafiadoras e manter um serviço de qualidade, mesmo em circunstâncias difíceis.

Outra parte significativa dos respondentes (16,2%) acredita que a empatia e compreensão são áreas de especial relevância para o estabelecimento de uma conexão emocional com os clientes. A empatia pode levar a uma melhor experiência e fidelização do cliente, uma vez que se sentem ouvidos e valorizados.

Uma fração moderada dos respondentes (14%) vê a personalização do atendimento ao cliente como predominante. A personalização do atendimento pode

melhorar a satisfação do cliente, à semelhança da empatia, criando uma experiência única e relevante para cada cliente.

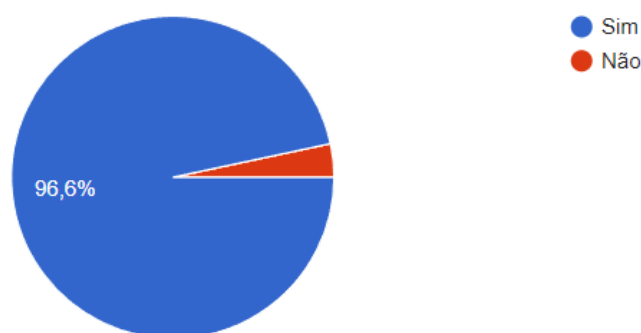
A menor parte dos respondentes (12,3%) acredita que a gestão de conflitos é uma área importante para melhoria. Embora menos prioritária em comparação com outras áreas, a gestão de conflitos é crucial no tratamento de reclamações e na prossecução de relações positivas com os clientes.

O último item contemplava uma visão pessoal dos inquiridos sobre a possível integração curricular da inteligência emocional nos cursos ligados às áreas de Secretariado e Assessoria.

25. Considera que a Inteligência Emocional deveria integrar o currículo dos cursos e formações ligadas ao Secretariado e Assessoria?

No gráfico 15 é patente que a esmagadora maioria dos respondentes (96,6%) acredita que a inteligência emocional deveria integrar o currículo dos cursos e formações ligadas ao Secretariado e Assessoria.

Gráfico 14: Grau de concordância quanto à possível integração curricular da inteligência emocional



Este resultado reflete um reconhecimento quase unânime da importância dessa competência no contexto profissional do Secretariado e Assessoria. A inclusão da inteligência emocional no currículo pode dotar os profissionais com habilidades essenciais, seja para lidar com as próprias emoções ou as dos outros, aperfeiçoar a comunicação, a resolução de conflitos e a gestão do stress, competências fundamentais para quem exerce funções envolvendo o contato frequente e direto com outras pessoas.

Uma pequena fração dos inquiridos (3,4%) não vê a necessidade de integrar a inteligência emocional no currículo dos cursos e formações ligadas ao Secretariado e

Assessoria. Embora muito pequena, essa minoria pode acreditar que o foco das formações deve ficar-se pelas habilidades técnicas e administrativas específicas. No entanto, este ponto de vista é amplamente superado pela maioria, indicando um consenso significativo sobre a relevância da inteligência emocional.

Dada a forte concordância, as instituições de ensino e formação deveriam considerar seriamente a inclusão de módulos ou disciplinas dedicadas à inteligência emocional nos seus programas, por forma a preparar de forma mais completa os profissionais para enfrentar os desafios emocionais e interpessoais nas suas carreiras. Será ainda relevante lembrar o item 9 do questionário, que abordava a adequação curricular da formação dos inquiridos; muitos referiram que deveria “integrar mais conhecimentos sobre o atendimento ao público em geral, no contacto com as pessoas”. A análise destes dados poderá ajudar as instituições de ensino a revisitarem os seus currículos e planos de estudos, por forma a adaptá-los a esta crescente necessidade e tendência.

Iniciaremos a análise estatística das afirmações/ perguntas listadas na tabela 2, incidindo sobre os domínios da Inteligência Emocional segundo Goleman (1995), a saber automotivação, autoconsciência, autocontrolo, empatia e habilidades sociais; a análise será realizada considerando as métricas de média, mínimo, máximo, curtose, assimetria e desvio-padrão (DP), conforme apresentado na Tabela 14. Esta parte pretende dar resposta à pergunta de partida: de modo os profissionais de Secretariado e Assessoria gerem a sua Inteligência Emocional?

Tabela 14: Dados estatísticos de acordo com cada domínio da Inteligência Emocional

Domínio	Perguntas	Média	Mín.	Máx.	Curtose	Ass.	D.P
automotivação	11.2,13	4.268	2.000	5.000	0.361	-0.611	0.683
autoconsciência	11.2, 11.5, 17	4.030	1.500	5.000	0.182	-0.551	0.764
autocontrolo	11.3, 11.6, 11.7, 15	2.437	1.000	5.000	1.022	-0.543	1.175
empatia	11.4, 16	3.983	1.000	5.000	0.432	-0.577	0.797
habilidades sociais	19, 21	3.429	1.000	5.000	1.500	-0.340	2.100

Fonte: Elaboração própria

Daniel Goleman, no seu livro Inteligência Emocional (1995), enumera essas competências emocionais como sendo cruciais para o sucesso pessoal e profissional, superando frequentemente o coeficiente intelectual (QI) em importância. A seguir,

apresentaremos uma análise dos resultados obtidos nos cinco domínios apresentados na tabela 14, relacionando os resultados com as ideias fundamentais de Goleman. A automotivação apresenta uma média de 4.268, uma curtose de 0.361, assimetria de -0.611 e um desvio-padrão de 0.683. Segundo Goleman, a automotivação é a capacidade de manter o foco em objetivos a longo prazo, superando frustrações e obstáculos. Os resultados mostram uma média relativamente alta (4.268), o que sugere que os participantes, em geral, possuem uma boa capacidade de automotivação, alinhada ao conceito de "otimismo" de Goleman, que envolve persistir diante de desafios. A baixa dispersão com um desvio-padrão de 0.683 indica uma homogeneidade nas respostas, reforçando que se trata de um ponto forte entre os avaliados. A assimetria negativa (-0.611) demonstra que a maior parte das respostas está concentrada em valores altos, corroborando a consistência desse traço. De um ponto de vista geral, os participantes parecem ter um bom domínio da automotivação, essencial para manter resiliência e produtividade. Goleman destaca que indivíduos com alta automotivação tendem a ser mais proativos e focados em objetivos, características essenciais para o desempenho em ambientes competitivos.

No que diz respeito à autoconsciência, que para Goleman, é a habilidade de reconhecer e compreender as próprias emoções, os resultados mostram que existe uma média relativamente elevada (4.030), uma curtose de 0.182, um valor de assimetria de -0.551 e um desvio-padrão de 0.764. A média é alta e indica que os participantes têm boa percepção emocional, essencial para avaliar e ajustar comportamentos. Existe uma dispersão moderada (DP: 0.764), o que sugere alguma variação nas respostas, mas ainda mantendo uma tendência positiva. A assimetria negativa (-0.551) confirma que a maioria dos participantes atribui altas pontuações à sua autoconsciência.

No referente ao autocontrole, a capacidade de regular emoções e comportamentos impulsivos, a média (2.437) é a mais baixa entre todas as outras competências. Estes dados sugerem que esta é a competência mais desafiadora para os participantes. Uma alta dispersão, com um valor de desvio-padrão elevado, (DP: 1.175) revela que há uma grande variação nas respostas, com alguns indivíduos apresentando um bom autocontrole e outros enfrentando dificuldades. A curtose elevada (1.022) e uma assimetria negativa (-0.543) sugere uma concentração maior em valores extremos. Todas estas implicações remetem para uma baixa competência nesse domínio, o que pode levar a dificuldades em lidar com situações de pressão, como apontado por Goleman. O autor destaca que o

autocontrole é imperativo para manter a calma e a eficácia, especialmente em ambientes de alta pressão.

No que concerne a empatia, que Goleman define como a capacidade de compreender as emoções dos outros, essencial para relações interpessoais harmoniosas, os participantes ostentam uma média alta (3.983). Estes resultados denotam um nível sólido de empatia. A dispersão moderada (DP: 0.797) sugere variações nas respostas, mas ainda mantendo a competência como relativamente desenvolvida. A curtose (0.432) e uma assimetria negativa (-0.577) mostram que a maioria dos participantes percebe a empatia como uma de suas habilidades fortes.

Por fim, quanto às habilidades sociais, ou a capacidade de influenciar, liderar e construir redes de apoio, os resultados mostram uma média moderada (3.429), o que revela um nível razoável dessas habilidades, mas com espaço para melhorias. Existe maior dispersão (DP: 2.100) e uma curtose elevada (1.500), pressupondo alta variabilidade nas respostas, com alguns indivíduos tendo pontuações muito altas ou muito baixas, bem como a existência de valores extremos, sugerindo a coexistência de participantes com habilidades sociais bem desenvolvidas e outros com dificuldades.

Com base nesta análise quantitativa e no referencial de Goleman, podemos concluir que entre os participantes se destacam essencialmente duas competências: a automotivação e autoconsciência, competências que formam a base para um desempenho emocional eficaz. A empatia também é um aspeto apreciavelmente desenvolvido, mas fica aquém das expectativas iniciais. Todavia, relembremos que uma das competências “críticas” exigidas aos profissionais do Secretariado e Assessoria é precisamente a empatia, o que nos leva a crer que os mesmos têm uma noção nítida das melhorias pessoais a alcançar.

Por outro lado, podemos observar que a competência do autocontrole é o domínio mais desafiador, com uma média baixa e dispersão significativa. Isso sugere a necessidade de intervenções, para auxiliar os profissionais a gerir emoções em situações de pressão. As habilidades sociais apresentam grande variabilidade, indicando que alguns participantes podem ser beneficiados em participar em programas de desenvolvimento nessas áreas.

Seguidamente, passaremos a fazer a mesma análise no respeitante ao desempenho, laboral é frequentemente associado a fatores de comprometimento no trabalho (vigor, dedicação e absorção), conforme discutido por teóricos como Bakker (2008). Esses fatores estão diretamente ligados à motivação intrínseca e ao desempenho no ambiente

profissional. A seguir, apresentamos uma análise detalhada da tabela 15, com base em estudos relacionados com as três variáveis do desempenho laboral:

Tabela 15: Variáveis do desempenho

Variável	Perguntas	Média	Mín.	Máx.	Curtose	Ass.	D.P
vigor	14, 18	2.669	1.000	5.000	1.010	-0.413	-0.611
dedicação	12, 20	4.251	1.000	5.000	0.350	-0.605	0.680
absorção	11.8, 13	2.564	1.000	5.000	-0.971	0.315	1.250

Fonte: Elaboração própria

O vigor representa a energia e o entusiasmo canalizados no trabalho. A média baixa (2.669) e a leve assimetria negativa indicam níveis moderados de envolvimento físico e mental. A curtose leptocúrtica (1.010) sugere uma concentração maior nos extremos, com alguns trabalhadores muito energéticos e outros com baixa energia.

A dedicação reflete comprometimento emocional com o trabalho. A alta média (4.251) e a assimetria negativa (-0.605) indicam que a maioria dos participantes se sente muito dedicada. A curtose (0.350) sugere uma distribuição relativamente equilibrada em torno da média.

A absorção mede o nível de concentração e imersão no trabalho. A média baixa (2.564) e a assimetria positiva (0.315) indicam que muitos participantes têm dificuldade em se concentrar totalmente nas tarefas. A curtose platicúrtica (-0.971) sugere uma distribuição achatada, com maior dispersão nos níveis de absorção.

Segundo Bakker (2010), o vigor é uma componente fundamental para a motivação intrínseca e está associado ao desempenho proativo e resiliente no trabalho. A média baixa sugere que os trabalhadores podem estar a enfrentar pressões excessivas ou baixos recursos motivacionais. Algumas estratégias, tais como o aumento de recursos humanos e energéticos (por exemplo pausas frequentes e maior rede de apoio organizacional) poderiam melhorar esse indicador.

A dedicação, considerada o aspeto emocional mais importante do comprometimento laboral, está fortemente associada à satisfação no trabalho e a um desempenho superior (Schaufeli & Bakker, 2004). A média alta e a concentração nas respostas superiores indicam que os trabalhadores estão emocionalmente comprometidos,

o que é sempre um ponto positivo para o desempenho organizacional. Essa alta dedicação pode impulsionar o desempenho coletivo, promovendo retenção e maior produtividade.

A nível da absorção, a baixa média e a alta dispersão sugerem que a imersão total no trabalho não é consistente entre os trabalhadores. Estudos mostram que a absorção está associada a tarefas desafiadoras e um ambiente de trabalho favorável (Schaufeli W. S.-R., 2002). As organizações poderão promover intervenções que visem a autonomia e um *feedback* construtivo. A assimetria positiva indica que apenas uma parcela pequena dos trabalhadores experimenta altos níveis de absorção, apontando possíveis barreiras à concentração.

5.3 Apresentação e discussão de resultados por domínio da Inteligência Emocional e do desempenho

5.3.1 Automotivação

A média elevada (4.268) confirma que os profissionais avaliados demonstram elevada persistência e foco, coerente com a definição de Goleman sobre indivíduos automotivados. Este resultado confirma a literatura, que destaca a automotivação como um preditor chave de desempenho em ambientes com pressão e multitarefa (Goleman, 1995). A homogeneidade dos dados reforça que esta competência é amplamente desenvolvida entre os profissionais da área. No entanto, a automotivação pode ter diferentes origens (intrínseca vs. extrínseca), algo que não foi explorado neste estudo. Trabalhos como os de Ryan & Deci (2000) poderiam ser incluídos para discutir como diferentes tipos de motivação impactam o engajamento profissional.

5.3.2 Autoconsciência

A média alta (4.030) e a assimetria negativa indicam boa percepção emocional. Isso está de acordo com Bar-On (1997), que inclui a autoconsciência como competência fundamental no seu modelo de quociente emocional. No entanto, a dispersão moderada pode indicar que alguns profissionais ainda não desenvolveram adequadamente esta competência, o que pode comprometer a sua capacidade de autorregulação e de lidar com críticas, conforme identificado nas respostas à pergunta 11.3 (“É difícil aceitar críticas...”).

5.3.3 Autocontrole

A média baixa (2.437) e alta dispersão apontam para um ponto fraco na gestão emocional sob pressão, o que vai ao encontro de estudos de Wong & Law (2002), que identificaram o autocontrole como a dimensão da IE mais afetada em contextos organizacionais exigentes. Este resultado pode estar relacionado com o aumento do stress organizacional e da carga mental, aspectos mencionados em estudos recentes sobre *burnout* em ambientes administrativos (Maslach et al., 2021). Sugere-se maior investimento em programas de regulação emocional e *mindfulness* nos ambientes de trabalho.

5.3.4 Empatia

Com média de 3.983, a empatia é bem avaliada, e isso confirma a literatura de Goleman, que vê a empatia como essencial à liderança e à gestão de equipas. O dado ganha peso adicional quando combinado com o resultado do Gráfico 1, onde a empatia aparece como uma das competências mais exigidas (41,3%). A empatia torna-se especialmente relevante no secretariado, uma função marcada por interação constante com múltiplos interlocutores. Este dado também valida os achados de Gardner (1983), que destaca a inteligência interpessoal como chave em profissões de apoio e gestão.

5.3.5 Habilidades Sociais

A média de 3.429 com desvio-padrão alto (2.1) revela grande variabilidade nas respostas, sugerindo que nem todos os profissionais conseguem exercer influência social com a mesma eficácia. Este dado está em consonância com Bar-On (1997), que observou lacunas semelhantes em grupos com funções mais operacionais e menos treinadas em comunicação assertiva. As habilidades sociais podem estar diretamente ligadas à experiência profissional, formação contínua e ao estilo de liderança do ambiente organizacional, o que sugere a necessidade de futuras análises com base em variáveis de contexto (tipo de instituição, antiguidade, etc.).

5.3.6 Desempenho laboral e IE

Os dados mostram que profissionais com alta automotivação e autoconsciência apresentam níveis superiores de dedicação e resiliência, elementos centrais do

desempenho profissional. Isto valida a teoria de Goleman (1995), segundo a qual essas competências emocionais são preditores de performance em contextos de alta exigência.

Apesar disso, a baixa média de vigor e absorção (Tabela 15) sugere que nem todos conseguem sustentar o foco e a energia ao longo das tarefas, o que aponta para fatores como stress acumulado ou baixa motivação intrínseca. Isso está em linha com Bakker (2010), que associa o vigor com ambientes organizacionais estimulantes e bem estruturados. O gráfico 2 mostra como emoções negativas impactam negativamente o desempenho laboral; já o gráfico 13 evidencia os benefícios da IE no relacionamento com o cliente. A sobrecarga emocional compromete o foco e o desempenho. Isso reafirma a importância do autocontrolo e empatia, não apenas como habilidades interpessoais, mas como vetores de produtividade e estabilidade profissional.

5.3.7 Discrepâncias entre dedicação e absorção

A dedicação teve uma média de 4.251 — muito elevada — com distribuição concentrada em níveis altos. A absorção, por outro lado, foi de apenas 2.564, com grande dispersão. Essa disparidade revela um perfil de profissionais altamente comprometidos emocionalmente, mas que enfrentam dificuldades reais de concentração e foco profundo, talvez devido à multitarefa, pressões externas e constante interrupção das atividades típicas da função de secretariado

5.3.8 Reflexão geral

Em síntese, a análise dos dados aponta que a Inteligência Emocional atua como um amortecedor de stress, um catalisador de motivação e um estabilizador das relações profissionais, impactando diretamente o desempenho. Os resultados reforçam o que foi amplamente discutido por Goleman (1995), Bar-On (1997) e Bakker (2008), e indicam que, para profissionais de Secretariado e Assessoria, a IE não é apenas desejável — ela é estrutural.

Os resultados obtidos confirmam, em grande parte, os pressupostos teóricos da literatura clássica sobre IE. No entanto, é necessário reconhecer as limitações contextuais: o autocontrolo deficitário pode refletir pressões reais do ambiente de trabalho, e a variabilidade em habilidades sociais pode apontar para carências formativas. Portanto, uma gestão eficaz da Inteligência Emocional no secretariado exige mais do que

competências individuais – requer também estruturas organizacionais que valorizem o bem-estar emocional e a formação contínua.

A análise estatística dos dados recolhidos permitiu confirmar a opinião inicial, de que existe uma relação positiva significativa entre a gestão eficiente da Inteligência Emocional (IE) e o desempenho profissional dos indivíduos em funções de Secretariado e Assessoria. Os resultados evidenciaram que a IE, medida através de diversos domínios (automotivação, autoconsciência, autocontrolo, empatia e habilidades sociais), atua como um fator preditivo de sucesso e de bom desempenho organizacional.

Através da avaliação das médias obtidas, constatou-se que os profissionais que demonstram elevada capacidade de automotivação e autoconsciência tendem a apresentar níveis superiores de dedicação, proatividade e resiliência no desempenho das suas funções. Por outro lado, embora o autocontrolo tenha surgido como uma competência mais desafiante, o domínio desta capacidade revelou-se crucial para a gestão do stress e para a manutenção da eficácia sob pressão.

O cruzamento dos dados demonstrou ainda que profissionais que conseguem compreender e gerir as próprias emoções — bem como perceber e agir adequadamente sobre as emoções dos outros — são mais eficazes na resolução de conflitos, na liderança de equipas e no fortalecimento das relações interpessoais. Tais competências estão diretamente associadas à melhoria do ambiente organizacional, à promoção da comunicação interna e ao aumento da satisfação laboral.

Este estudo reforça as conclusões da literatura existente, que atribui à Inteligência Emocional um papel determinante na construção de carreiras bem-sucedidas e na sustentação do desempenho organizacional, em contextos cada vez mais complexos e exigentes. Indivíduos emocionalmente inteligentes mostram-se mais resilientes diante das adversidades e das mudanças, apresentam maior capacidade de adaptação, de influência positiva nos pares e de alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações.

Apesar de a Inteligência Emocional não ser o único fator determinante do desempenho — sendo este também influenciado por competências técnicas, motivacionais e contextuais —, os dados obtidos nesta pesquisa confirmam que uma IE bem desenvolvida amplia substancialmente as hipóteses de sucesso profissional.

Assim, podemos afirmar que a Inteligência Emocional representa uma vantagem competitiva estratégica para os profissionais da área de Secretariado e Assessoria, justificando a sua integração como componente formativa essencial no desenvolvimento das competências transversais destes profissionais.

5.4 Conselhos e sugestões às organizações

Por forma a aumentar o vigor dos seus colaboradores, as organizações podem implementar uma série de medidas que promovam o bem-estar físico e emocional como práticas de *mindfulness* e flexibilização de horários, passando pela redução de pressões excessivas no contexto organizacional e melhorar os recursos disponíveis, com apoio e ferramentas adequadas.

A dedicação deve ser mantida e estimulada, através de missões organizacionais claras e a conexão dos objetivos do trabalho aos valores pessoais dos colaboradores. De forma a manter o entusiasmo elevado, as organizações poderão oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e promoções de carreira, para que os colaboradores se sintam parte da organização e valorizados pelo bom desempenho.

Quanto à absorção, urge a redefinição de tarefas, para torná-las mais desafiadoras e significativas, promovendo *flow* no trabalho, diminuindo as distrações e criando um ambiente favorável à concentração, como espaços de trabalho mais tranquilos.

Em suma, com base na análise da tabela e na literatura, observa-se que os trabalhadores apresentam altos níveis de dedicação, o que é um ponto positivo. Contudo, os baixos índices de vigor e absorção podem impactar negativamente o desempenho laboral, especialmente em tarefas que exigem alta energia e concentração. Para maximizar o desempenho organizacional, recomenda-se uma abordagem integrada, focada no equilíbrio entre demandas e recursos, alinhada às práticas propostas nas teorias de comprometimento no trabalho.

CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou estabelecer algumas correlações entre inteligência emocional, desempenho e compromisso no trabalho, além de investigar como essas variáveis se relacionam com características socioprofissionais. As principais descobertas incidem sobre a relação positiva das duas variáveis em ambiente organizacional, sendo um fator preditivo de sucesso e bom desempenho, quando gerida de forma eficiente. Os resultados deste estudo evidenciam uma relação positiva significativa entre a gestão da inteligência emocional e o desempenho laboral. Os dados reforçam que indivíduos com maior habilidade em reconhecer, compreender e gerir as suas emoções, bem como as emoções dos outros, demonstram maior eficiência, produtividade e resiliência no ambiente de trabalho.

Este estudo, apesar das suas limitações, vem preencher uma lacuna, uma vez que a Inteligência Emocional é um construto normalmente estudado por si só. Apesar das limitações desta investigação – nomeadamente a reduzida amostra e o recurso a instrumentos de autoavaliação – os dados recolhidos constituem um contributo valioso para a reflexão sobre práticas de gestão de recursos humanos e políticas de formação. A evidência empírica obtida justifica a aposta em programas de capacitação emocional que, aliados às competências técnicas, potenciem o desempenho profissional e organizacional.

Estas limitações também incluem a impossibilidade de generalizar os resultados devido ao universo pouco alargado da amostra e a baixa participação das empresas. Sugere-se que futuros estudos investiguem grandes grupos, através de estudos de caso, por exemplo.

Além disso, a IE é frequentemente medida por meio de questionários de autoavaliação (ex.: EQ-i, MSCEIT), o que pode introduzir viés de resposta. Os participantes podem superestimar ou subestimar suas habilidades emocionais, podendo os resultados refletir percepções pessoais em vez de habilidades emocionais reais. Combinar métodos de medição, como autoavaliações, avaliações de terceiros (supervisores/colegas) e testes objetivos poderia ter fornecido dados para maior precisão.

O desempenho laboral é multifacetado e depende de vários fatores além da IE, como competências técnicas, motivação, condições organizacionais e suporte organizacional. Pode ser difícil isolar a contribuição da IE para o desempenho, em meio a outras variáveis.

Recomenda-se, assim, que futuras investigações se debrucem sobre amostras mais representativas, explorem métodos mistos de avaliação e aprofundem a aplicação da IE em contextos específicos da transformação digital e do trabalho remoto. A crescente

automatização de tarefas torna ainda mais relevante a valorização das competências humanas, sendo a IE uma das mais promissoras para garantir empregabilidade e diferenciação profissional no futuro do trabalho.

Também o período de aplicação do questionário foi bastante reduzido (dois meses), o que levou à recolha de uma amostra relativamente restrita.

Apesar de tudo, os resultados oferecem *insights* importantes para as empresas, que justificam a implementação de políticas de recursos humanos que promovam a Inteligência Emocional e, conseqüentemente, um maior compromisso dos funcionários. As organizações podem investir em formações, workshops, *coaching* de empresa, por forma a incentivar o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores. Recomenda-se avaliar a eficácia das práticas organizacionais que visem aumentar a inteligência emocional e o comprometimento dos colaboradores, não só de forma geral, mas em particular do profissional de Secretariado e Assessoria. O trabalho remoto e a transformação digital têm mudado as interações interpessoais e a dinâmica laboral. O desempenho não depende apenas da IE, mas também de competências técnicas, sociais e de liderança. A crescente integração da IA no trabalho levanta questões sobre o papel das competências emocionais em um ambiente automatizado.

Em suma, este estudo não só reitera a relevância da Inteligência Emocional no ambiente organizacional, como também defende a sua inclusão no currículo de formações e cursos ligados ao Secretariado e Assessoria, como instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional essencial ao sucesso e à saúde ocupacional dos trabalhadores da área. O estudo espera sensibilizar as organizações sobre a importância de criar contextos que promovam a Inteligência Emocional, contribuindo para o aumento do comprometimento no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, M. I. (2019). *Uma história de quase quatro décadas – de 1980 a março de 2019*, número 7. Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria, p. 28.
- Amado, T. (2007). «Questões textuais sobre manuscritos das Crônicas de Fernão Lopes". *Actas del XI Congreso Internacional de la Asociación Hispánica de Literatura Medieval*, pp. 191-196.
- Ardions, M. I., Romero, F., & Sequeira, M. (2006). *Organização e técnicas empresariais*. Politema-IPP.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 7(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bar-on, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Multi-Health Systems, Inc.
- Barreto, A. (2015). *População e Sociedade*, in *A Busca da Democracia*. Editora Objetiva.
- Bendassolli, P. (2012). *Desempenho no trabalho. Revisão de Literatura*. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. *Psicologia Argumento* 30(69), 85–92.
- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Borges, M. J. (2015). *Secretariado: uma visão prática para profissionais que exerçam funções de apoio a órgãos de gestão*. ETEP: Edições Técnicas e Profissionais.
- Britannica (2023). illuminated manuscript. *Encyclopedia Britannica Architects of Encyclopaedia*. <https://www.britannica.com/facts/illuminated-manuscript>
- Britannica (2022). papyrus. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/papyrus-writing-material>
- Camara, P. (2017). *Dicionário de competências*. RH Editora.
- Campbell, M. O. (1993). *A theory of performance*. Jossey-Bass Publishers.

- Chamine, S. (2012). *Inteligência Positiva. O novo quociente da inteligência*. Bertrand Editora.
- Damásio, A. (2011). *O Erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano*. Temas & Debates - Grupo Bertrand.
- Descartes, R. (2011). *Discurso do Método, as paixões da alma, meditações, objeções e respostas*. (P. Gomes, Trad.) Almedina.
- Doll, E. (1935). A generic scale of social maturity. *The Journal of Genetic Psychology*, 5, pp. 180-188. doi:<https://doi.org/10.1080/08856559.1935.10533725>
- Ekman, P. (2003). *A linguagem das emoções*. Lua de Papel - Texto Editores.
- ESCO. (2020). *Uma taxonomia das qualificações, competências e profissões europeias*. Comissão Europeia.
<https://ec.europa.eu/esco/portal/occupation?resetLanguage=true&newLanguage=pt>.
- Fortin M. F. (1996). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusociência.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia científica : fundamentos, métodos e técnicas (3.ª ed.)* Instituto Piaget.
- Gardner, H. (1983). *Estruturas da mente: A teoria das inteligências múltiplas* . Artmed Editora.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Círculo dos Leitores - Bertrand Editora.
- Goleman, D. (1996). *Inteligência emocional: 10 artigos essenciais Harvard Business Review - Como se faz um líder?*, p. 9.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Círculo dos Leitores - Bertrand Editora.

- Gross, J. J. (2015). *Emotion regulation: Current status and future prospects*. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>
- Hamilton, E. (s/d). *LitCharts The myth of Aesculapius, from Mythology “Medicine in Literature and Art”*. <https://www.litcharts.com/lit/mythology/the-myth-of-asclepius>
- Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. Menlo Park, CA: SRI Alumni Newsletter. <https://www.sri.com/wp-content/uploads/2021/12/mgmtconsulting.pdf>
- Jensen, M. C. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics* 3(4), 305–360. *Journal of Financial Economics*. doi:[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* 33(4), 692–724. *Academy of Management Journal*. doi:<https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaplan R., & N. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. (70), pp. 71–79.
- Katz, D. &. (1987). *Psicologia social das organizações (3ª ed.)*. Atlas.
- Lepsinger, R. &. (2009). *The Art and Science of 360 Degree Feedback (2ª ed.)*. Pfeiffer.
- Marques, A. (2021). *Degustação de Experiências: História e evolução da Profissão*. Lisboa: ASP - Associação Portuguesa dos Profissionais de Secretariado.
- Martins, G., & Cornacchione, E. (2021). *Item de Likert e Escala de Likert*. 1-5. <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/6776/3283>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row.
- Mayer & Salovey. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, pp. 3-34.
- Mayer, J. D. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, pp. (pp. 3-31).

- Mayer, J. D. (2000). *Models of emotional intelligence*. Cambridge University Press.
- Mayer, J. D. (2002). Mayer-Salovey-Caruso *Emotional Intelligence Test* (MSCEIT).
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). *Emotional Intelligence: Theory, findings and implication*. 15(3), pp. 197-215.
- Moreira, P. (2021). *Inteligência Emocional - uma abordagem prática*. Idioteque.
- Moreira, P. (2022). *Gerir Emoções - um guia prático*. Idioteque.
- Nobre, E. (2013). *Inteligência Emocional : um diferencial para o Profissional de Secretariado Executivo*. *Revista Expectativa* (12), pp. 43-54.
doi:<https://doi.org/10.48075/revex.v12i1.8191>
- Palma L., Medeiros L. (2011). *A Inteligência emocional como fator-chave para o desempenho do profissional de secretariado executivo* (7), pp. 64-78.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.
- Lopes P., Salovey,P., Straus, R. (2003). *Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships*. 35, pp. 641-658.
doi:[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00242-8](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00242-8)
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Regard, J. (2007). *As Emoções Simplesmente!* Edições Piaget.
- Rego & Fernandes, C. (2001). *Inteligencia emocional: Desarrollo y validación de un instrumento de medida*. *Revista Interamericana de Psicología*.
- Robinson T. M. (2007). *A Psicologia de Platão*. Edições Loyola.
- Rocha, C. (2008). A etimologia da palavra "emoção". (C. d. Portuguesa, Ed.) Obtido em outubro de 2021, de <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/a-etimologia-da-palavra-emocao/24181>
- Sabino, R. F., & Rocha, F. G. (2004). *Secretariado: do escriba ao webwriter*. SENAC
- Santos, J. V., Brunheta, R., & Franco, S. (2016). *O secretariado no mundo global: Práxis e inovação em secretariado*. Instituto Politécnico de Castelo Branco.

- Santos, P. M. (2014). *Secretariado – uma visão estratégica para a competitividade*. Edições Esgotadas.
- Schaufeli W. S. R. (2004). *Utrecht work engagement scale: preliminary manual* . doi:https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. S.R. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout : A two sample confirmatory Factor Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schopenhauer, A. (1819). *O mundo como vontade e representação* (2021 ed.). Almedina.
- Schutte, M. (2009). *The Assessing Emotions Scale*. Springer Publishing.
- Silva B., C. K. (2021). *Administração pública: desafios e perspectivas da gestão pública pós-pandemia*. Editora Científica Digital.
- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. AMACOM.
- Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its use*. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Ulrich, D. (1997). *Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- UNWIN, G. (s.d.). <https://www.britannica.com/topic/publishing>. *The Story of Publishing*. <https://www.britannica.com/topic/publishing>
- Vieira, P., & Silva, D. (2019). *Decifre seu talento: guia prático para acertar na sua escolha*. Gente.
- Wong, C.-S. &. (2002). *Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)*. APA PsycTests. doi:<https://doi.org/10.1037/t07398-000>
- Woyciekoski C., Hutz C. . (2009). *Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias*, 22(1), pp. 1-11. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>

Apêndice I – Consentimento informado

Fonte: Elaboração própria

Consentimento informado

Exmos. Senhores,

No âmbito da Dissertação de Mestrado integrado no Curso de Assessoria de Administração, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), com o título “A Inteligência Emocional como critério de desempenho do Profissional de Secretariado e Assessoria”, em que a Inteligência Emocional (IE) é o foco.

Na qualidade de Profissionais de Secretariado e Assessoria, devido à polivalência das nossas funções e ao contacto com o público, somos diariamente confrontados/as com situações desconfortáveis, exigentes, de grande pressão laboral, devido a vários fatores.

Por esses motivos, mostrar resiliência e manter o bom desempenho são desafios constantes.

Assim, este estudo tem como objetivo avaliar a influência das componentes da Inteligência Emocional no desempenho laboral dos Profissionais do Secretariado e Assessoria, através da aplicação de um questionário anónimo, com duração aproximada de 3 a 5 minutos.

A sua resposta é de especial relevância, não só para o meu estudo, mas também para a profissão, na medida em que se trata de uma classe que merece ser valorizada profissionalmente e deve ter acesso a formação mais alargada, por forma a otimizar e potenciar um comportamento adaptativo e judicioso e melhorar as relações interpessoais.

De ressaltar que o questionário é completamente anónimo e confidencial, sendo que as respostas fornecidas se destinam exclusivamente ao propósito da investigação.

Para aceder ao questionário, clique neste link:
<https://docs.google.com/forms/d/1PMhrLh8NZeupbqOBj7LeDojEQiqmBzEfHyc7tgZIFpw/edit>

Agradeço desde já a sua colaboração, respondendo ao questionário até ao dia 25/05/2024.

Com os melhores cumprimentos,

André Filipe Rodrigues dos Santos (N.º. mec. 2201988)

Apêndice II – Questionário aplicado via *Google Forms*

A Inteligência Emocional como fator de desempenho do Profissional de Secretariado e Assessoria

A Inteligência Emocional (IE) é a habilidade individual para gerir, compreender e controlar as emoções. É uma capacidade intrínseca, podendo ser trabalhada, mas própria de cada indivíduo, cujo objetivo se prende com uma gestão consciente das emoções, promovendo o bem-estar de todos, bem como o sucesso profissional, passando por um desempenho eficiente.

Na qualidade de Profissionais de Secretariado e Assessoria, devido à polivalência das nossas funções e ao contacto com o público, somos diariamente confrontados/as com situações desconfortáveis, exigentes, de grande pressão laboral, devido a vários fatores.

Por esses motivos, mostrar resiliência e manter o bom desempenho são desafios constantes.

Assim, no âmbito da **Dissertação de Mestrado integrado no Curso de Assessoria e Administração, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)**, o presente estudo tem como objetivo avaliar a influência das componentes da Inteligência Emocional no desempenho laboral dos Profissionais do Secretariado e Assessoria.

A sua resposta é de especial relevância, não só para o meu estudo, mas também para a profissão, na medida em que se trata de uma classe que merece ser valorizada profissionalmente e deve ter acesso a formação mais alargada, por forma a otimizar e potenciar um comportamento adaptativo e judicioso e melhorar as relações interpessoais.

De ressalvar que o questionário é completamente anónimo e confidencial, sendo que as respostas fornecidas se destinam exclusivamente ao propósito da investigação. A resposta a este questionário tem a duração aproximada de 3 a 5 minutos.

Agradecemos a sua resposta até dia 27/5/2024.

1. Indique o seu género. *

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

2. Indique a sua faixa etária.

- 18 - 25 anos
- 26-30 anos
- 31 - 40 anos
- 41 - 50 anos
- 51 - 60 anos
- + 60 anos

3. Indique o seu estado civil. *

- Solteiro/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viúvo/a
- Em união de facto

4. Indique a sua situação atual face ao emprego. *

- contrato a termo certo
- contrato a termo incerto
- contrato a termo indeterminado
- regime de prestação de serviços
- desempregado/a

5. Qual a sua expectativa atual de carreira? *

- Conseguir emprego
- Exercer na área
- Evolução profissional
- Sentir-me feliz e realizado/a
- Mudar de emprego
- Reforma

6. Indique a sua experiência profissional. *

- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos
- ainda não tenho experiência

7. Indique as suas habilitações académicas. * ---

- 1º Ciclo de Ensino Básico (4º ano)
- 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)
- 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

8. Indique a sua formação académica de base. *

- Administração
 - Administração Pública
 - Assessoria de Direção e de Administração
 - Auditoria
 - Ciências da Comunicação e Informação
 - Comunicação Social
 - Contabilidade
 - Documentação e Arquivo
 - Economia
 - Educação
 - Gestão
 - Gestão Autárquica
 - Gestão de Recursos Humanos
 - Jornalismo

 - Línguas e Relações Empresariais
 - Línguas e Secretariado
 - Marketing
 - Psicologia
 - Relações Internacionais
 - Relações Públicas
 - Secretariado
 - Tradução
 - Turismo
 - Sem formação específica
 - Outra opção...
-

9. Considera que o seu plano de estudos foi adequado ao exercício das suas funções atuais? (Explique brevemente)

*

Texto de resposta curta

10. Entre as competências necessárias para exercer as suas funções, selecione as 5 que lhe são diariamente exigidas.

- Automotivação
- Autoconhecimento
- Autocontrolo
- Compreensão das emoções dos outros
- Empatia
- Gestão de conflitos
- Inteligência emocional
- Capacidade de trabalho em equipa
- Capacidade de negociação
- Habilidade comunicacional
- Capacidade de resolução de problemas
- Gestão do fluxo de informação
- Domínio de idiomas estrangeiros

- Criatividade e dinamismo
- Polivalência
- Cultura geral
- Domínio das TIC
- Capacidade gestão de tempo
- Conhecimentos de gestão estratégica
- Comportamento ético e sigilo
- Adaptabilidade a contextos de trabalho diversos
- Conhecimentos de protocolo
- Respeito pela hierarquia

11. De 1 a 5, em que 1 significa "nunca" e 5 equivale a "sempre", indique o seu grau de concordância quanto às afirmações seguintes: *

	1	2	3	4	5
Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos propostos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreendo os meus sentimentos e emoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É difícil para mim aceitar críticas do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus colegas vendo os seus comportamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me bem quando um/a colega recebe um elogio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo permanecer calmo/a, mesmo quando os outros estão zangados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporto os meus problemas pessoais para o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporto problemas do trabalho para casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Normalmente, em contexto de trabalho: *

- Faço o mínimo
- Vou além do que me é pedido
- Encorajo-me a mim próprio/a e os outros a fazer mais e melhor

13. Quando me sinto abalado/a psicologicamente, em contexto de trabalho ... *

- Reflete-se no meu desempenho
- Não há espaço para emoções em contexto de trabalho
- Sou geralmente otimista e tento não me deixar destabilizar

14. Em situações de tensão e grande volume de trabalho... *

- Fico facilmente sobrecarregado/a e perco o controlo
- Consigo manter a calma e encontrar soluções eficientes
- Depende da situação

15. Quando sou objeto de críticas em contexto de trabalho... *

- Fico defensivo/a e levo tudo a peito
- Aceito as críticas de forma construtiva e procuro aprender com elas
- Ignoro as críticas e nem lhes dou importância

16. Considero-me uma pessoa... *

- Muito empática: reparo sempre quando os colegas não estão bem
- Empática, mas tento separar as águas e não faço amizades no local de trabalho
- Pouco empática, prefiro nem saber dos problemas dos outros

17. Quando um colega recebe um elogio... *

- Sinto-me genuinamente feliz por ele/a
- Sinto-me frustrado/a, uma vez que raramente me fazem elogios
- Sinto-me naturalmente frustrado/a, apenas.

18. Geralmente, em contexto de trabalho, sinto-me... *

- enérgico/a e motivado/a
- apático/a e pouco autónomo/a
- depende de quem me rodeia

19. Como lido com conflitos interpessoais? *

- Evito confrontos a todo custo
- Enfrento os conflitos de forma direta e respeitosa
- Deixo que os outros resolvam os conflitos por mim

20. Como lido com o fracasso ou a adversidade? *

- Fico desanimado/a e desisto facilmente
- Encaro o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem e crescimento
- Fico preso/a no fracasso e tenho dificuldade em seguir em frente.

21. Como me sinto em relação ao trabalho em equipa? *

- Prefiro trabalhar sozinho/a
- Gosto de trabalhar em equipa e de colaborar com os outros
- Depende da equipa e da situação

22. Em termos de relações com as chefias, em que área a Inteligência Emocional mais poderia auxiliar, na sua perspetiva? *

- gestão de relacionamento
- comunicação mais eficiente e assertiva
- gestão do stress
- empatia e compreensão
- tomada de decisão

23. Em termos de relações com os pares, em que área a Inteligência Emocional mais poderia auxiliar, na sua perspectiva?

- gestão de relacionamento
- comunicação mais eficiente e assertiva
- gestão do stress
- empatia e compreensão
- tomada de decisão

24. Em termos de atendimento ao cliente, em que área a Inteligência Emocional mais poderia auxiliar, na sua perspectiva?

- comunicação mais eficiente e assertiva
- gestão de conflitos
- empatia e compreensão
- resiliência (atendimento a clientes exigentes)
- personalização do atendimento ao cliente

25. Considera que a Inteligência Emocional deveria integrar o currículo dos cursos e formações ligadas ao Secretariado e Assessoria? *

- Sim
- Não

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

Anexo I –Mayer, Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test – versão abreviada (50 itens)

#	How much does each statement apply to you	Mark your score				
	<p>Read each statement and decide how strongly the statement applies to YOU. Score yourself 1 to 5 based on the following guide.</p> <p>1 = Does not apply - 3 = Applies half the time - 5 = Always applies</p>	<p><input type="radio"/> the number that shows how strongly the statement applies</p>				
1	I realise immediately when I lose my temper	1	2	3	4	5
2	I can 'reframe' bad situations quickly	1	2	3	4	5
3	I am able to always motive myself to do difficult tasks	1	2	3	4	5
4	I am always able to see things from the other person's viewpoint	1	2	3	4	5
5	I am an excellent listener	1	2	3	4	5
6	I know when I am happy	1	2	3	4	5
7	I do not wear my 'heart on my sleeve'	1	2	3	4	5
8	I am usually able to prioritise important activities at work and get on with them	1	2	3	4	5
9	I am excellent at empathising with someone else's problem	1	2	3	4	5
10	I never interrupt other people's conversations	1	2	3	4	5
11	I usually recognise when I am stressed	1	2	3	4	5
12	Others can rarely tell what kind of mood I am in	1	2	3	4	5
13	I always meet deadlines	1	2	3	4	5
14	I can tell if someone is not happy with me	1	2	3	4	5
15	I am good at adapting and mixing with a variety of people	1	2	3	4	5
16	When I am being 'emotional' I am aware of this	1	2	3	4	5
17	I rarely 'fly off the handle' at other people	1	2	3	4	5
18	I never waste time	1	2	3	4	5
19	I can tell if a team of people are not getting along with each other	1	2	3	4	5
20	People are the most interesting thing in life for me	1	2	3	4	5
21	When I feel anxious I usually can account for the reason(s)	1	2	3	4	5
22	Difficult people do not annoy me	1	2	3	4	5
23	I do not prevaricate	1	2	3	4	5
24	I can usually understand why people are being difficult towards me	1	2	3	4	5
25	I love to meet new people and get to know what makes them 'tick'	1	2	3	4	5

#	How much does each statement apply to you	Mark your score				
	Read each statement and decide how strongly the statement applies to YOU. Score yourself 1 to 5 based on the following guide. 1 = Does not apply ~ 3 = Applies half the time ~ 5 = Always applies	○ the number that shows how strongly the statement applies				
26	I always know when I'm being unreasonable	1	2	3	4	5
27	I can consciously alter my frame of mind or mood	1	2	3	4	5
28	I believe you should do the difficult things first	1	2	3	4	5
29	Other individuals are not 'difficult' just 'different'	1	2	3	4	5
30	I need a variety of work colleagues to make my job interesting	1	2	3	4	5
31	Awareness of my own emotions is very important to me at all times	1	2	3	4	5
32	I do not let stressful situations or people affect me once I have left work	1	2	3	4	5
33	Delayed gratification is a virtue that I hold to	1	2	3	4	5
34	I can understand if I am being unreasonable	1	2	3	4	5
35	I like to ask questions to find out what it is important to people	1	2	3	4	5
36	I can tell if someone has upset or annoyed me	1	2	3	4	5
37	I rarely worry about work or life in general	1	2	3	4	5
38	I believe in 'Action this Day'	1	2	3	4	5
39	I can understand why my actions sometimes offend others	1	2	3	4	5
40	I see working with difficult people as simply a challenge to win them over	1	2	3	4	5
41	I can let anger 'go' quickly so that it no longer affects me	1	2	3	4	5
42	I can suppress my emotions when I need to	1	2	3	4	5
43	I can always motivate myself even when I feel low	1	2	3	4	5
44	I can sometimes see things from others' point of view	1	2	3	4	5
45	I am good at reconciling differences with other people	1	2	3	4	5
46	I know what makes me happy	1	2	3	4	5
47	Others often do not know how I am feeling about things	1	2	3	4	5
48	Motivations has been the key to my success	1	2	3	4	5
49	Reasons for disagreements are always clear to me	1	2	3	4	5
50	I generally build solid relationships with those I work with	1	2	3	4	5

Total and interpret your results

1. **Record** your 1, 2, 3, 4, 5 scores for the questionnaire statements in the grid below.
The grid organises the statements into emotional competency lists.

Self awareness		Managing emotions		Motivating oneself		Empathy		Social Skill	
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
36		37		38		39		40	
41		42		43		44		45	
46		47		48		49		50	

2. **Calculate** a total for each of the 5 emotional competencies.

Total = (SA)		Total = (ME)		Total = (MO)		Total = (E)		Total = (SS)	
-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--	----------------	--	-----------------	--

3. **Interpret** your totals for each area of competency using the following guide.

35-50	This area is a strength for you.
18-34	Giving attention to where you feel you are weakest will pay dividends.
10-17	Make this area a development priority .

4. **Record** your result for each of the emotional competencies: strength, needs attention or development priority.

	Strength	Needs attention	Development priority
Self awareness			
Managing emotions			
Motivating oneself			
Empathy			
Social Skill			

Anexo II – Utrecht Work & Engagement Scale UWES

Nunca 0	Quase nunca 1	Raramente 2	Às vezes 3	Frequentemente 4	Muito frequentemente 5	Sempre 6		
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano ou menos	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias		
1.	No meu trabalho, sinto-me repleto de energia.....	0	1	2	3	4	5	6
2.	Na minha opinião, o trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.....	0	1	2	3	4	5	6
3.	O tempo passa a correr quando estou a trabalhar.....	0	1	2	3	4	5	6
4.	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).....	0	1	2	3	4	5	6
5.	Estou entusiasmado com o meu trabalho.....	0	1	2	3	4	5	6
6.	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que se passa à minha volta.....	0	1	2	3	4	5	6
7.	O meu trabalho inspira-me.....	0	1	2	3	4	5	6
8.	Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.....	0	1	2	3	4	5	6
9.	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.....	0	1	2	3	4	5	6
10.	Sinto orgulho do trabalho que faço.....	0	1	2	3	4	5	6
11.	Sinto-me absorvido/ envolvido no meu trabalho.....	0	1	2	3	4	5	6
12.	Consigno trabalhar durante longos períodos de tempo.....	0	1	2	3	4	5	6
13.	Para mim, o meu trabalho é desafiante.....	0	1	2	3	4	5	6
14.	Perco a noção do tempo quando estou a trabalhar.....	0	1	2	3	4	5	6
15.	No meu trabalho sou muito resiliente mentalmente.....	0	1	2	3	4	5	6
16.	É difícil desligar-me do meu trabalho.....	0	1	2	3	4	5	6
17.	No meu trabalho sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não correm bem.....	0	1	2	3	4	5	6

II- Pense na forma como lida com as emoções e indique o seu grau de concordância, em relação a cada uma das afirmações que se seguem, assinalando um X no número correspondente.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

1.	Sei quando devo falar sobre os meus problemas pessoais com os outros.....	1	2	3	4	5
2.	Quando estou perante um obstáculo, lembro-me de outras em que fui confrontado/a com problemas semelhantes e os ultrapassei.....	1	2	3	4	5
3.	Espero ter um bom desempenho na maioria das coisas em que me envolvo.....	1	2	3	4	5
4.	As outras pessoas têm facilidade em fazer-me confidências.....	1	2	3	4	5
5.	Tenho dificuldade em compreender as mensagens não verbais de outras pessoas.....	1	2	3	4	5
6.	Alguns dos principais acontecimentos da minha vida levaram-me a reavaliar o que é, ou não, realmente importante.....	1	2	3	4	5
7.	Quando o meu "estado de espírito" se altera consigo ver novas possibilidades.....	1	2	3	4	5
8.	As emoções são uma das coisas que faz com que valha a pena viver.....	1	2	3	4	5
9.	Tomo consciência das minhas emoções à medida que as experiencio.....	1	2	3	4	5
10.	Geralmente espero que aconteçam coisas boas.....	1	2	3	4	5
11.	Gosto de partilhar as minhas emoções com outras pessoas.....	1	2	3	4	5
12.	Quando experiencio uma emoção positiva, sei como fazê-la permanecer.....	1	2	3	4	5
13.	Organizo eventos que as outras pessoas gostam.....	1	2	3	4	5
14.	Procuro atividades que me façam feliz.....	1	2	3	4	5
15.	Tenho consciência das mensagens não-verbais que transmi to às outras pessoas.....	1	2	3	4	5
16.	Apresento-me de forma a causar uma boa impressão aos outros.....	1	2	3	4	5
17.	Quando estou de bom humor, tenho maior facilidade em resolver problemas.....	1	2	3	4	5
18.	Apercebo-me das emoções que as outras pessoas estão a sentir, através da sua expressão facial.....	1	2	3	4	5
19.	Sei porque se alteram as minhas emoções.....	1	2	3	4	5
20.	Quando estou de bom humor, sou capaz de ter novas ideias.....	1	2	3	4	5
21.	Tenho controlo sobre as minhas emoções.....	1	2	3	4	5
22.	Reconheço facilmente as minhas emoções à medida que as experiencio.....	1	2	3	4	5
23.	Motivo-me imaginando um resultado positivo para as tarefas a que me de dco.....	1	2	3	4	5
24.	Elogio as outras pessoas quando fazem algo de bom.....	1	2	3	4	5
25.	Apercebo-me das mensagens não-verbais que me são enviadas.....	1	2	3	4	5
26.	Quando uma pessoa me descreve um acontecimento importante da sua vida, quase me sinto como se fosse eu a vivê-lo.....	1	2	3	4	5
27.	Quando o meu estado emocional se altera, tenho tendência a ter novas ideias.....	1	2	3	4	5
28.	Quando for confrontado/a com um desafio, desisto porque penso que vou falhar.....	1	2	3	4	5
29.	Sei o que as outras pessoas estão a sentir, só de olhar para elas.....	1	2	3	4	5
30.	Ajudo outras pessoas a sentirem-se melhor, quando estão em "baixo".....	1	2	3	4	5
31.	Utilizo a boa disposição para me ajudar a persistir face aos obstáculos.....	1	2	3	4	5
32.	Apercebo-me do que outras pessoas estão a sentir, só de ouvir o tom da sua voz.....	1	2	3	4	5
33.	Tenho dificuldade em compreender as razões dos sentimentos das outras pessoas.....	1	2	3	4	5

Anexo III – EIES

Item	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	h ²
2. When I am faced with obstacles, I remember times when I faced similar obstacles and overcame them	0,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,44
3. I expect that I will do well in most things I try	0,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
6. Some of the major events of my life have led me to re-evaluate what is important and not important	0,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,42
10. I expect good things to happen	0,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,37
17. When I am in a positive mood, solving problems is easy for me	0,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,53
20. When I am in a positive mood, I am able to come up with new ideas	0,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,34
23. I motivate myself by imagining a good outcome to tasks I take on	0,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,43
4. Other people find it easy to confide in me	0,00	0,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,32
18. By looking at their facial expressions, I recognise the emotions people are experiencing	0,00	0,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,44
26. When another person tells me about an important event in his or her life, I almost feel as though I have experienced this event myself	0,00	0,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,29
27. When I feel a change in emotions, I tend to come up with new ideas	0,00	0,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,51
29. I know what other people are feeling just by looking at them	0,00	0,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,52
30. I help other people feel better when they are down	0,00	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48
32. I can tell how people are feeling by listening to the tone of their voice	0,00	0,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,49
12. When I experience a positive emotion, I know how to make it last	0,00	0,00	0,52	0,00	0,00	0,00	0,56
13. I arrange events that others enjoy	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,37
14. I seek out activities that make me happy	0,00	0,00	0,60	0,00	0,00	0,00	0,49
31. I use good moods to help myself keep trying in the face of obstacles	0,00	0,00	0,55	0,00	0,00	0,00	0,52
8. Emotions are one of the things that make my life worth living	0,00	0,00	0,00	-0,63	0,00	0,00	0,42
9. I am aware of my emotions as I experience them	0,00	0,00	0,00	-0,69	0,00	0,00	0,58
11. I like to share my emotions with others	0,00	0,00	0,00	-0,44	0,00	0,00	0,40
19. I know my emotions change	0,00	0,00	0,00	-0,41	0,00	0,00	0,31
22. I easily recognise my emotions as I experience them	0,00	0,00	0,00	-0,59	0,00	0,00	0,52
15. I am aware of the non-verbal messages I send to others	0,00	0,00	0,00	0,00	0,45	0,00	0,53

Anexo IV – Inventário de Quociente Emocional (BarOn EQ-i, 1997)

O EQ-i consiste em afirmações que lhe oferecem a oportunidade de se descrever indicando o grau em que cada afirmação é verdadeira para o que sente, pensa ou faz na maior parte do tempo e na maioria das situações. Existem cinco respostas possíveis para cada frase:

- Muito raramente;
- Raramente;
- Às vezes;
- Frequentemente;
- Muito frequentemente.

1. A minha abordagem para superar dificuldades é avançar passo a passo.
2. É difícil para mim desfrutar da vida.
3. Prefiro um trabalho onde me digam exatamente o que fazer.
4. Sei como lidar com problemas perturbadores.
5. Gosto de todas as pessoas que conheço.
6. Tento tornar a minha vida o mais significativa possível.
7. É relativamente fácil para mim expressar sentimentos.
8. Tento ver as coisas como realmente são, sem fantasiar ou sonhar acordado sobre elas.
9. Estou em sintonia com as minhas emoções.
10. Sou incapaz de demonstrar afeto.
11. Sinto-me confiante na maioria das situações.
12. Tenho a sensação de que algo está errado com a minha mente.
13. Tenho dificuldade em controlar a minha raiva.
14. É difícil para mim começar coisas novas.
15. Quando enfrento uma situação difícil, gosto de reunir todas as informações possíveis sobre ela.
16. Gosto de ajudar as pessoas.
17. É difícil para mim sorrir.
18. Sou incapaz de entender como as outras pessoas se sentem.
19. Ao trabalhar com outros, tendo a confiar mais nas ideias deles do que nas minhas.
20. Acredito que consigo lidar com situações difíceis.

21. Não sei bem no que sou bom.
22. Sou incapaz de expressar as minhas ideias aos outros.
23. É difícil para mim partilhar os meus sentimentos mais profundos com os outros.
24. Falta-me autoconfiança.
25. Acho que perdi o juízo.
26. Sou otimista sobre a maioria das coisas que faço.
27. Quando começo a falar, é difícil parar.
28. É difícil para mim adaptar-me em geral.
29. Gosto de ter uma visão geral de um problema antes de tentar resolvê-lo.
30. Não me incomoda tirar partido das pessoas, especialmente se o merecem.
31. Sou uma pessoa bastante alegre.
32. Prefiro que outras pessoas tomem decisões por mim.
33. Consigo lidar com o stress sem ficar demasiado nervoso.
34. Tenho bons pensamentos sobre toda a gente.
35. É difícil para mim entender como me sinto.
36. Nos últimos anos, alcancei pouco.
37. Quando estou zangado com os outros, consigo dizer-lhes.
38. Tive experiências estranhas que não consigo explicar.
39. É fácil para mim fazer amigos.
40. Tenho boa autoestima.
41. Faço coisas muito estranhas.
42. A minha impulsividade cria problemas.
43. É difícil para mim mudar de opinião sobre as coisas.
44. Sou bom a entender como os outros se sentem.
45. Quando enfrento um problema, a primeira coisa que faço é parar e pensar.
46. Os outros acham difícil depender de mim.
47. Estou satisfeito com a minha vida.
48. É difícil para mim tomar decisões por mim mesmo.
49. Não lido bem com o stress.
50. Não faço nada de errado na minha vida.
51. Não sinto prazer no que faço.
52. É difícil expressar os meus sentimentos íntimos.
53. As pessoas não entendem a forma como penso.
54. Geralmente, espero o melhor.
55. Os meus amigos conseguem partilhar comigo coisas íntimas sobre si mesmos.
56. Não me sinto bem comigo mesmo.
57. Vejo coisas estranhas que outros não veem.

58. As pessoas pedem-me para baixar a voz nas discussões.
59. É fácil para mim adaptar-me a novas condições.
60. Quando tento resolver um problema, analiso todas as possibilidades e depois decido a melhor forma.
61. Eu pararia para ajudar uma criança a chorar a encontrar os pais, mesmo que tivesse de estar noutra sítio ao mesmo tempo.
62. Sou divertido de estar por perto.
63. Tenho consciência de como me sinto.
64. Sinto que é difícil controlar a minha ansiedade.
65. Nada me perturba.
66. Não fico muito entusiasmado com os meus interesses.
67. Quando discordo de alguém, consigo dizer-lhe.
68. Tendo a desligar-me e a perder contacto com o que acontece à minha volta.
69. Não me dou bem com os outros.
70. É difícil para mim aceitar-me como sou.
71. Sinto-me desligado do meu corpo.
72. Preocupo-me com o que acontece aos outros.
73. Sou impaciente.
74. Sou incapaz de mudar velhos hábitos.
75. É difícil para mim decidir sobre a melhor solução ao resolver problemas.
76. Se pudesse infringir a lei em certas situações sem ser apanhado, fá-lo-ia.
77. Fico deprimido.
78. Sei como manter a calma em situações difíceis.
79. Nunca disse uma mentira na minha vida.
80. Geralmente, mantenho-me motivado para continuar, mesmo quando as coisas ficam difíceis.
81. Tento continuar e desenvolver as coisas que gosto de fazer.
82. É difícil para mim dizer “não” quando quero.
83. Deixo-me levar pela minha imaginação e fantasias.
84. Os meus relacionamentos próximos significam muito para mim e para os meus amigos.
85. Estou feliz com o tipo de pessoa que sou.
86. Tenho impulsos fortes que são difíceis de controlar.
87. Geralmente, é difícil para mim fazer mudanças na minha vida diária.
88. Mesmo quando estou chateado, estou consciente do que está a acontecer comigo.
89. Ao lidar com situações que surgem, tento pensar em tantas abordagens quanto possível.
90. Sou capaz de respeitar os outros.
91. Não estou muito feliz com a minha vida.

92. Sou mais seguidor do que líder.
93. É difícil para mim enfrentar coisas desagradáveis.
94. Nunca violei nenhuma lei.
95. Gosto das coisas que me interessam.
96. É relativamente fácil para mim dizer às pessoas o que penso.
97. Tendo a exagerar.
98. Sou sensível aos sentimentos dos outros.
99. Tenho boas relações com os outros.
100. Sinto-me confortável com o meu corpo.
101. Sou uma pessoa muito estranha.
102. Sou impulsivo.
103. É difícil para mim mudar os meus hábitos.
104. Acho importante ser um cidadão cumpridor da lei.
105. Gosto de fins de semana e feriados.
106. Geralmente, espero que as coisas corram bem, apesar de contratempos ocasionais.
107. Tendo a depender dos outros.
108. Acredito na minha capacidade de lidar com a maioria dos problemas perturbadores.
109. Nunca me senti embaraçado por algo que fiz.
110. Tento aproveitar ao máximo as coisas que gosto de fazer.
111. Os outros acham que me falta assertividade.
112. Consigo facilmente sair dos meus devaneios e sintonizar-me com a realidade da situação imediata.
113. As pessoas acham que sou sociável.
114. Estou feliz com a minha aparência.
115. Tenho pensamentos estranhos que ninguém consegue entender.
116. É difícil para mim descrever os meus sentimentos.
117. Tenho um temperamento explosivo.
118. Geralmente, fico bloqueado ao pensar em formas diferentes de resolver problemas.
119. É difícil para mim ver pessoas a sofrer.
120. Gosto de me divertir.
121. Pareço precisar mais das outras pessoas do que elas precisam de mim.
122. Fico ansioso.
123. Não tenho dias maus.
124. Evito magoar os sentimentos das outras pessoas.
125. Não tenho uma ideia clara do que quero fazer na vida.
126. É difícil para mim defender os meus direitos.
127. É difícil para mim manter as coisas na perspetiva certa.

128. Não mantenho contacto com os amigos.
129. Olhando para os meus pontos fortes e fracos, sinto-me bem comigo mesmo.
130. Tendo a explodir de raiva facilmente.
131. Seria difícil para mim adaptar-me se fosse forçado a sair de casa.
132. Antes de começar algo novo, geralmente sinto que vou falhar.
133. Respondi aberta e honestamente às frases acima.

Anexo V – Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (2002)

WLEIS

Avaliação das próprias emoções

1. Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.
2. Compreendo bem as minhas emoções.
3. Compreendo verdadeiramente o que sinto.
4. Sei sempre se estou ou não contente.

Avaliação das emoções dos outros

5. Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.
6. Sou um bom observador das emoções dos outros.
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.
8. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam

Uso das Emoções

9. Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.
10. Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.
11. Sou uma pessoa que se automotiva.
12. Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.

Regulação das Emoções

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