

Inteligência emocional no Turismo: um estudo sobre os trabalhadores de empresas de foodservice no Sul do Brasil

Bruno Santucci de Oliveira* Ana Paula Lisboa Sohn**

Universidade do Vale do Itajaí (Brasil)

Nicolas Pontes***

The University of Queensland (Austrália)

Resumo: O setor de foodservice exige altos níveis de comportamentos emocionais positivos de todos os trabalhadores, especialmente aqueles que interagem diretamente com os consumidores. Por esta razão, a inteligência emocional (IE) é uma área de interesse para o foodservice. O objetivo do estudo foi analisar a inteligência emocional (IE) dos trabalhadores de empresas de foodservice nas cidades de Itajaí e Balneário Camboriú, Sul do Brasil. Para tanto foi realizado um survey com uma amostra de 284 respondentes. O instrumento de coleta de dados foi baseado na escala WLEIS. As análises foram realizadas pelos softwares SPSS e SmartPLS. Como resultados viu-se que os funcionários do setor de foodservice demonstram saber usar suas emoções, mas apresentam dificuldades em gerenciá-las. O uso da emoção foi a dimensão da IE que obteve os melhores resultados, e que a dimensão regulação da emoção foi a que obteve as menores médias. Considera-se que a IE é influenciada por variáveis ligadas ao gênero, nível educacional e posição de trabalho. As informações levantadas podem auxiliar no subsídio de programas de treinamento e desenvolvimento para ajudar os funcionários do setor de foodservice.

Palavras-chave: Turismo; Foodservice; Inteligência emocional; Dimensões da IE; Escala WLEIS.

Emotional intelligence in Tourism: a study on workers of foodservice companies in Southern Brazil

Abstract: The foodservice industry demands high levels of positive emotional behavior from all workers, especially those who interact directly with consumers. For this reason, emotional intelligence is an area of interest for foodservice. The objective of the study was to analyse the emotional intelligence (EI) of workers in foodservice companies in the cities of Itajaí and Balneário Camboriú, in southern Brazil. To that end, a survey was carried out with a sample of 284 respondents. The data collection instrument was based on the WLEIS scale. Analyses were performed using SPSS and SmartPLS software. As a result, it was seen that employees in the foodservice sector demonstrate how to use their emotions, but have difficulties in managing them. The use of emotion was the EI dimension that obtained the best results, and the emotion regulation dimension was the one that obtained the lowest averages. It is considered that EI is influenced by variables linked to gender, educational level and work position. The information gathered can assist in the subsidy of training and development programs to help employees in the foodservice sector.

Keywords: Tourism; Foodservice; Emotional intelligence; EI Dimensions; WLEIS Scale.

* Universidade do Vale do Itajaí (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-8980-247X>; E-mail: bruno-santucci@live.com

** Universidade do Vale do Itajaí (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-7319-8869>; E-mail: anasohn@univali.br

*** The University of Queensland (Austrália); <https://orcid.org/0000-0002-7391-0908>; E-mail: n.pontes@uq.edu.au

Cite: Oliveira, B. S.; Sohn, A. P. L. & Pontes, N. (2024). Inteligência emocional no Turismo: um estudo sobre os trabalhadores de empresas de foodservice no Sul do Brasil. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22(1), 91-102. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.006>

1. Introdução

O objetivo da pesquisa é analisar a inteligência emocional dos trabalhadores em empresas de foodservice localizadas nas cidades de Itajaí e Balneário Camboriú, no Sul do Brasil. Para tal, foi realizado um survey por meio do WLEIS, um instrumento utilizado e reconhecido pela literatura (Sy, Tram & O'hara, 2006; Kim & Agrusa, 2011; Jung & Yoon, 2016). As cidades de Balneário Camboriú e Itajaí estão localizadas no Sul do Brasil, no estado de Santa Catarina e têm no turismo e na gastronomia valiosas fonte de emprego e renda.

A competitividade de uma empresa turística é afetada por aspectos ligados a capacidade dos colaboradores lidarem com as próprias emoções (Jung & Yoon, 2016; Koc & Boz, 2020; Stoyanova-Bozhkova, Paskova & Buhalis, 2022). Pesquisas apontam que quanto maior o nível de inteligência emocional (IE) dos trabalhadores na indústria do turismo, melhor é a sua produtividade e habilidades para administrar as mais diversas situações (Jung & Yoon, 2016; Lyu & Lee, 2018; Choi, Mohammad & Kim, 2019; Tsaur & Ku, 2019).

No turismo estudos sobre inteligência emocional ganham interesse a partir dos anos 1990. Pesquisas examinando o impacto e a influência estão publicados em importantes periódicos científicos como o *Cornell Hospitality Quarterly* (Johanson & Woods, 2008; Zhao *et al.*, 2014) e o *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Kim *et al.*, 2012; Hur *et al.*, 2013; Lee & Madera, 2019), o *International Journal of Hospitality Management* (Kim & Agrusa, 2011; Jung & Yoon, 2014; Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Choi & Kim, 2019).

Sobre a importância desta pesquisa em empresas de foodservice, destaca-se que a natureza do trabalho neste tipo de empresa exige que os funcionários gastem energia física e emocional (Tesone, 2005). Estudos anteriores apontam que há uma relação entre a satisfação do consumidor com o comportamento e serviço do empregado no setor de foodservice (Liljander & Mattsson, 2002). Sendo a inteligência emocional um fator importante no desempenho do trabalho deste setor (Lam & Kirby, 2002; Fedoruk & Lumley, 2015; de Oliveira *et al.*, 2022).

São raras as investigações referentes aos temas IE em empresas de foodservice no Brasil (de Oliveira *et al.*, 2022). De acordo com de Oliveira *et al.* (2022), os estudos no campo de pesquisa da inteligência emocional já se mostram consolidados no exterior, mas esse campo ainda é pouco explorado no Brasil. A maioria das pesquisas que se aproximam da temática relacionam-se a aspectos ligados a gestão de pessoas em restaurantes. Pesquisas empíricas em sua maioria estão relacionados a estudos de casos de natureza qualitativa (Mattos & Silva, 2019). As principais pesquisas sobre esta temática foram desenvolvidas na Ásia e nos Estados Unidos (Mayer & Salovey, 1997; Jung & Yoon, 2016; Lyu & Lee, 2018; Tsaur & Ku, 2019). Neste sentido destacamos que esta pode contribuir com evidências empíricas sobre a inteligência emocional em empresas de foodservice brasileiras por meio de uma abordagem quantitativa. Apresentando *insights* pioneiros sobre o tema no Brasil.

Este artigo está organizado em seis seções. A primeira apresenta o objetivo da pesquisa, contexto e justificativas. Na segunda tem-se o referencial teórico. A terceira seção traz uma descrição da metodologia utilizada. Na quarta seção faz-se a apresentação dos resultados da pesquisa. A quinta seção traz as considerações finais destacando o alcance do objetivo proposto. Na sexta e última seção tem-se a lista de referências utilizadas.

2. Inteligência emocional

Para Daniel Goleman (1995), autor do best-seller *Inteligência Emocional*, o sucesso de um indivíduo está mais relacionado com sua inteligência emocional (IE) do que com sua inteligência cognitiva. Segundo o autor, o sucesso nas relações interpessoais é determinado pela sua capacidade emocional e não intelectual. Considera que as pessoas com alta IE podem usar plenamente suas habilidades em seu local de trabalho e na vida pessoal na busca de maior produtividade e qualidade.

Conforme Mayer & Salovey (1997), inteligência emocional é a habilidade de perceber, avaliar, expressar emoções e gerar sentimentos que ajudam no crescimento intelectual. A IE se manifesta por meio de quatro dimensões: 1. auto avaliação emocional, 2. avaliação emocional dos outros, 3. regulação da emoção, e 4. uso da emoção (Goleman, 1995).

A auto avaliação (AAE) está relacionada com a habilidade das pessoas de entenderem suas próprias emoções e serem capazes de expressá-las naturalmente. A avaliação emocional dos outros (AEO) está relacionada com a habilidade de se perceber e entender as emoções das outras pessoas. A regulação da

emoção (RDE) é a capacidade de controle emocional e que permite uma rápida recuperação de estresse psicológico. O uso da emoção (UDE) envolve o direcionamento de atitudes para atividades construtivas (Mayer & Salovey, 1997).

Para Rodrigues *et al.* (2011), as quatro dimensões apresentadas reificam a IE como um constructo multidimensional que remete para a aptidão do indivíduo para compreender as suas emoções e as emoções dos outros, efetuar a regulação das suas emoções e direcioná-las para a facilitação de condutas comportamentais produtivas. O estudo de Jung e Yoon (2016) revela que todas as dimensões da inteligência emocional afetam positivamente o controle do estresse, ou seja, quanto mais inteligente emocionalmente o indivíduo for, melhor sua habilidade de enfrentar o estresse; e o jeito de enfrentar o estresse possui significativo impacto na satisfação do trabalho.

As relações de trabalho em negócios como restaurantes são profundamente complicadas emocionalmente (Fedoruk & Lumley, 2015). E apesar de a inteligência emocional não ter relação com as variáveis sócio demográficas nem com a etnia (Scott-Halsell *et al.*, 2008; Fedoruk & Lumley, 2015), ela possui relação com outras variáveis como satisfação no trabalho, performance, e como enfrentar diversas tarefas (Sy, Tram & O'hara, 2006; Kim & Agrusa, 2011).

Sobre as pesquisas que tratam de IE no setor de foodservice, o estudo de Langhorn (2004) que examinou a relação entre a competência emocional do gerente e sua performance. O estudo foi realizado com os gerentes gerais de restaurantes no Reino Unido. A inteligência emocional dos gerentes foi medida pelo teste EQi de Bar-On, a performance foi avaliada analisando o lucro, a satisfação da equipe, a taxa de rotatividade, a satisfação do cliente, e a taxa de avaliação anual. Os resultados da pesquisa revelam que a inteligência emocional é capaz de prever a performance do gerente com um significativo grau de precisão, isso quer dizer que, quanto mais alta for a inteligência emocional, maior será a performance do gerente. Para Langhorn (2004), a IE do gerente também tem uma influência positiva nos itens satisfação do funcionário, satisfação do cliente e o lucro, indicando que quanto maior a IE, maiores esses itens serão.

Sy, Tram e O'hara (2006), examinaram as relações entre a inteligência emocional do funcionário, a inteligência emocional do gerente, a satisfação no trabalho e a performance. Os autores entrevistaram funcionários e gerentes de uma franquia de restaurantes. Para avaliar a IE, os autores utilizaram o questionário WLEIS (Wong & Law Emotional Intelligence Scale). A pesquisa revelou que quanto mais alta a IE, maior a satisfação no trabalho, também encontraram que quanto mais alta a IE, melhor a performance no trabalho. Assim como Langhorn (2004), Sy, Tram e O'hara (2006), observam que um gerente que possui alta IE consegue influenciar de maneira positiva a satisfação dos funcionários.

O estudo de Han *et al.* (2017), teve como objetivo investigar a influência da IE dos gerentes nas atitudes e no desempenho dos funcionários de serviço. Os dados foram coletados de garçons empregados em restaurantes de serviço completo na região sudeste dos EUA. Os resultados indicam que a IE do gerente tem um impacto significativo na satisfação no trabalho dos funcionários e ainda levam a altos níveis de desempenho de serviço.

No contexto pós-pandemia de COVID-19 destacam-se os estudos de Ho *et al.* (2020) e de Freitas e Stedefeldt (2020). Ho *et al.* (2020) trazem dados sobre os impactos da pandemia no estresse dos profissionais do setor de foodservice em Hong Kong. Segundo os pesquisadores, 88% dos participantes da pesquisa (923 de 1048) relataram que a situação é estressante e o aumento no nível geral de estresse foi associado à falta de estratégias para gestão dos serviços por parte dos estabelecimentos e pela inadequada proteção no local de trabalho relacionada ao fornecimento de equipamentos de segurança e proteção pessoal.

Ao investigarem o setor de restaurantes comerciais diante da pandemia COVID-19 de Freitas e Stedefeldt (2020) observam que a resiliência é fundamental para que um sistema seja capaz de responder adequadamente a eventos desta magnitude e visa a recuperação e adaptação do setor em causa face às adversidades. Para os autores, os esforços de resiliência têm como objetivo principal proteger a saúde tanto daqueles que consomem alimentos quanto daqueles que os produzem.

3. Metodologia

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é quantitativa, um levantamento (survey), pois busca transformar as informações em dados mensuráveis. A coleta de dados foi realizada com funcionários do setor de foodservice de empresas localizadas em Balneário Camboriú e Itajaí, ambas cidades localizadas no Sul do Brasil nas quais a gastronomia é um importante atrativo turístico.

A população da pesquisa é formada por funcionários de empresas de foodservice localizadas nas cidades brasileiras de Balneário Camboriú e Itajaí. A escolha foi feita com base na importância do setor de foodservice para estas cidades que têm no turismo uma das principais atividades econômicas. As cidades de Balneário Camboriú e Itajaí são polos gastronômicos importantes no Estado de Santa Catarina, Brasil. Trazem opções mais diferenciadas de culinária. A amostragem foi não-aleatória por julgamento. Considerando que os resultados não devem ser generalizados fez-se o uso da amostragem por conveniência. Foram distribuídos 800 questionários entre 90 estabelecimentos de foodservice para os trabalhadores responderem. Dos 90 estabelecimentos, 82 aceitaram participar da pesquisa. Dos 800 questionários, 317 retornaram preenchidos, e destes 33 foram invalidados por estarem incompletos, resultando em 284 questionários válidos, o equivalente a 35,5%. A escolha do método se baseia em algumas pesquisas anteriores como Jung & Yoon (2016), Kim & Agrusa (2011) e Langhorn (2004). Além disso, neste caso, considerando o fato de que o resultado não precisa ser generalizado para a população inteira, justifica-se o uso da amostragem por conveniência (Hair *et al.*, 2009). Um pré-teste também foi aplicado com nove respondentes, para averiguar se as pessoas estavam entendendo as afirmações do questionário e/ou possuíam alguma sugestão. Algumas sugestões pertinentes dos respondentes sobre o layout do questionário foram acatadas e incorporadas.

O questionário consistia também de perguntas para conhecer o perfil do funcionário que atua no setor. Para mensurar a IE, foi utilizada a escala “Wong and Law Emotional Intelligence Scale” (WLEIS). A WLEIS é uma escala que tem estado na origem de diversos estudos relevantes no domínio da medida de IE, sendo um instrumento já validado e considerado confiável (Sy, Tram & O’hara, 2006; Kim & Agrusa, 2011; Jung & Yoon, 2016). Foram avaliadas as quatro dimensões da inteligência emocional da escala WLEIS: avaliação emocional dos outros AEO, uso da emoção UDE, auto avaliação emocional AAE e regulação da emoção RDE. Para cada dimensão foram apresentadas quatro variáveis conforme proposto por Wong & Law, desta forma o instrumento continha 16 afirmações, que foram medidas com uma escala de 7 pontos do tipo Likert (de 1 até 7), sendo que 1 = discordo fortemente; 2 = discordo; 3 = discordo pouco; 4 = neutro; 5 = concordo pouco; 6 = concordo; e 7 = concordo fortemente.

A análise e interpretação dos dados consistiu em diagnosticar os resultados por meio de testes estatísticos, com o intuito de interpretar e discorrer sobre as informações obtidas por meio dos questionários respondidos. As respostas dos questionários foram tabuladas no software Excel. Em seguida, importadas para o software SPSS, no qual ocorreu as análises dos dados descritivos do instrumento.

Para identificar as relações entre as dimensões da pesquisa fez-se a análise do modelo estrutural. Os valores encontrados para a confiabilidade (Alpha), a confiabilidade composta (CCR), a variância média extraída (AVE) e R^2 estão apresentados na tabela 1. Os valores de alpha das dimensões da IE, ou seja, todo o construto de inteligência emocional, estão todos acima de 0,70. Em relação a confiabilidade composta (CCR), o ideal é que o valor seja maior do que 0,7. Neste caso, todas as dimensões obtiveram um valor superior a 0,7 o que garante a consistência interna do modelo, em concordância com estudos anteriores (Jung e Yoon, 2016). A validade convergente do modelo é confirmada em todas as dimensões.

Tabela 1: Confiabilidade, confiabilidade composta, variância e R^2

Dimensão	Alpha	RHO	CCR	AVE
Avaliação emocional dos outros	0,747	0,760	0,841	0,571
Uso da emoção	0,827	0,846	0,883	0,655
Auto avaliação emocional	0,756	0,787	0,846	0,582
Regulação da emoção	0,842	0,859	0,893	0,678

Fonte: Pesquisa de campo.

4. Resultados

Inicialmente são apresentados os dados sociodemográficos da amostra e, em seguida, os dados referentes a IE.

Os dados apresentados na Tabela 2 revelam que entre os 284 respondentes, 136 são do gênero feminino (47,9%) e 148 dos funcionários são do gênero masculino (52,1%). Em relação à idade dos entrevistados, 92 entrevistados (32,4%) têm entre 16 e 24 anos, 79 (27,8%) entre 25 e 30 anos, 63 (22,2%) entre 31 e 39 anos e 50 (17,6%) têm 40 anos ou mais. É importante notar que um número significativo de empregados tem menos de 25 anos sendo que 60,2% da amostra tem menos de 30 anos, ou seja, a parcela mais

substancial da força de trabalho neste setor é de jovens profissionais e em muitos casos, sendo este o seu primeiro emprego. Em comparação com a amostra de Jung e Yoon (2016) que teve 33% dos entrevistados com menos de 30 anos, nossa amostra teve quase o dobro de pessoas na mesma faixa etária.

Em relação à escolaridade dos entrevistados, é possível perceber que a maioria (55,6%, $n = 158$) dos entrevistados tinha o ensino médio completo, dos quais 106 deles concluíram o ensino médio e não deram continuidade aos estudos. Observa-se que 22,6% ($n = 64$) dos entrevistados não concluíram o ensino médio e 24 (8,5%) dos entrevistados não concluíram o ensino fundamental. Apenas uma parcela muito pequena de nossa amostra possuía algum grau universitário (13,4%). Portanto, mais de dois terços da amostra é composta por mão de obra não qualificada. Diferente da realidade de outras amostras estudadas onde cerca de 65% dos respondentes tinham nível superior (Jung & Yoon, 2016), nossa pesquisa mostra uma disparidade em relação ao nível educacional entre o perfil do brasileiro e dos trabalhadores do setor de alimentação de países mais desenvolvidos. Países como Coréia e Estados Unidos a força de trabalho se apresenta como mais qualificada (Scott-Halsell, Blum & Huffman, 2008).

Por fim, quase metade da amostra (46,1%) tinha tempo de serviço inferior a um ano, seguido por 29,2% dos trabalhadores com tempo de serviço entre 1 e 3 anos. Esses números sugerem que o índice de rotatividade no setor de foodservice no Brasil é muito alto. Taxas de rotatividade mais altas causam maior estresse na equipe restante, o que, por sua vez, leva a problemas como satisfação no trabalho, motivação e desempenho e, finalmente, insatisfação do cliente (DiPietro & Condly, 2007; Kim & Jogaratnam, 2010). Os participantes foram empregados em uma variedade de funções de trabalho categorizadas em três departamentos: cozinha ($n = 69$), andar e atendimento ao cliente ($n = 163$), gerência ($n = 51$). A grande maioria dos entrevistados no departamento de cozinha eram cozinheiros ($n = 55$). No atendimento ao cliente, as funções dos entrevistados incluíam: garçons ($n = 104$), caixa ($n = 23$) e barman ($n = 10$). O departamento de gestão incluía gerentes, supervisores e proprietários de estabelecimentos.

A seguir, são apresentados a média, o desvio padrão e a variância dos dados sobre IE. Na tabela 2 “Relatório dos dados descritivos da IE” são apresentadas as 16 declarações sobre as 4 dimensões da IE avaliadas.

Tabela 2: Relatório dos dados descritivos da IE

Declarações	Dimensão IE	Média	Desvio padrão	Variância
1 Eu sempre conheço as emoções dos meus amigos através de seus comportamentos	AEO1	5,33	1,692	2,864
2 Sou bom observador das emoções dos outros	AEO2	5,25	1,749	3,057
3 Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros	AEO3	4,88	1,928	3,717
4 Tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas que me rodeiam	AEO4	5,17	1,529	2,336
5 Eu sempre estabeleço metas para mim e, em seguida, dou o meu melhor para alcançá-las	UDE1	5,77	1,568	2,458
6 Eu sempre digo para mim mesmo, que eu sou competente	UDE2	5,71	1,530	2,342
7 Eu sou uma pessoa que tenho motivação interior	UDE3	5,87	1,491	2,224
8 Eu sempre me incentivo a dar o meu melhor	UDE4	6,03	1,349	1,819
9 Tenho uma boa noção de porque sinto certos sentimentos na maioria das vezes	AAE1	5,25	1,681	2,826
10 Tenho uma boa compreensão de minhas próprias emoções	AAE2	5,24	1,664	2,769
11 Eu realmente entendo o que eu sinto	AAE3	4,94	1,777	3,159
12 Eu sempre sei se estou feliz ou não	AAE4	5,87	1,466	2,149
13 Eu sou capaz de controlar meu temperamento e lidar com dificuldades racionalmente	RDE1	4,90	1,984	3,937
14 Sou capaz de controlar minhas próprias emoções	RDE2	4,89	1,783	3,179
15 Eu sempre posso me acalmar rapidamente quando estou com muita raiva	RDE3	4,25	2,149	4,617
16 Tenho um bom controle sobre minhas próprias emoções	RDE4	4,68	1,791	3,208

Fonte: Pesquisa de campo.

A primeira dimensão da IE analisada foi a “Avaliação Emocional dos Outros” AEO que é relacionada a consciência social que inclui a empatia (Wong & Law, 2002). Sobre a AEO destacamos as afirmativas: 1. “Eu sempre conheço as emoções dos meus amigos através de seus comportamentos” (média 5,33); 2. “Sou bom observador das emoções dos outros” (média 5,25); 3. “Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros” (média 4,88); e 4. “Tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas que me rodeiam” (média 5,17). Considera-se que a dimensão avaliação emocional dos outros é importante para o setor de foodservice, em especial para os funcionários que trabalham em contato direto com os clientes ou em posições de liderança. Corroborando estudos anteriores observa-se a presença de empatia no comportamento dos trabalhadores do setor de foodservice. (Han et al., 2017; de Freitas & Stedefeldt, 2020; Luckstead *et al.*, 2021). A consciência social está diretamente ligada a empatia, conceito e termo muito presente durante a pandemia de COVID-19 (de Freitas & Stedefeldt, 2020; Luckstead *et al.*, 2021).

Com base nas médias apresentadas o “Uso da Emoção” UDE (Wong e Law, 2002), foi a dimensão da IE que obteve os melhores resultados. Essa constatação é feita devido as médias das seguintes afirmações: 5. “Eu sempre estabeleço metas para mim e, em seguida, dou o meu melhor para alcançá-las” (média 5,77); 6. “Eu sempre digo para mim mesmo, que eu sou competente” (média 5,71); 7. “Eu sou uma pessoa que tenho motivação interior” (média 5,87), e 8. “Eu sempre me incentivo a dar o meu melhor” (média 6,03). Esse resultado demonstra que os respondentes possuem habilidade para usar suas emoções em prol de direcionar suas atitudes para atividades construtivas visando melhor desempenho individual.

A dimensão da IE auto “Avaliação Emocional” AAE relacionada com a habilidade das pessoas de entenderem suas próprias emoções (Wong & Law, 2002) foi uma habilidade bem avaliada. Faz-se esta constatação com base nas médias das afirmações: 9 “Tenho uma boa noção de porque sinto certos sentimentos na maioria das vezes” (média 5,25); 10 “Tenho uma boa compreensão de minhas próprias emoções” (média 5,24); 11 “Eu realmente entendo o que eu sinto” (média 4,94); e 12 “Eu sempre sei se estou feliz ou não” (média 5,87). Os resultados mostram que os respondentes possuem um bom entendimento do que estão sentindo (Wong & Law, 2002). A avaliação emocional é considerada a habilidade mais básica de IE (Mayer & Salovey, 1997). Pondera-se que com a pandemia de COVID-19 esta habilidade juntamente com a consciência social ajudam com a funcionários do setor de foodservice a se relacionarem com diferentes pessoas em diferentes contextos, visto que ela envolve uma alta carga de avaliação de uma expressão emocional.

A dimensão “Regulação da Emoção” RDE foi a que obteve menores médias em relação as outras. Esta constatação foi observada com base nos resultados das médias das afirmações: 13 “Eu sou capaz de controlar meu temperamento e lidar com dificuldades racionalmente” (média 4,90); 14 “Sou capaz de controlar minhas próprias emoções” (média 4,89); 15 “Eu sempre posso me acalmar rapidamente quando estou com muita raiva” (média 4,25) e; 16 “Tenho um bom controle sobre minhas próprias emoções” (média 4,68). Considera-se que saber regular a emoção é algo importante para se motivar comportamentos adaptativos (Salovey & Mayer, 1990). Pessoas que não controlam suas próprias emoções se tornam escravos das mesmas (Jung & Yoon, 2016). O estudo de Restubog *et al.*, 2020 mostrou que durante a pandemia de COVID-19 a capacidade de regular as emoções foi um facilitador no controle do estresse. Esta dimensão da IE promove emoções positivas e diminui o impacto das emoções negativas (Restubog *et al.*, 2020).

Sobre a influência do gênero na IE (tabela 3) viu-se que, aqueles que se identificaram como do gênero masculino apresentaram maiores médias nas dimensões AAE e RDE. Nas dimensões AEO e UDE o gênero feminino tem maiores pontuações. Os resultados indicam que o gênero masculino possui mais habilidades em entender e controlar suas emoções. Utilizá-las para direcionar suas atitudes. Já o gênero feminino tem mais habilidade para compreender as emoções dos outros e utilizá-las para direcionar suas atitudes. Os resultados corroboram de forma parcial o estudo de Kim e Agrusa (2011) que mostra a predominância de maiores pontuações para o gênero feminino nas quatro dimensões da IE.

Os resultados sobre as dimensões da IE nos departamentos das empresas de foodservice estudados (cozinha, salão e gerência) revelam que, de forma geral IE dos gestores é maior que a dos subordinados. A partir do que é apresentado na tabela 4 pode-se afirmar que os gerentes e/ou pessoas em cargos de liderança apresentam maiores médias em nas dimensões da IE que seus subordinados (Shipper *et al.*, 2003; Langhorn, 2004; Kim & Agrusa, 2011; Han *et al.*, 2017). Observa-se que no contexto da pandemia a IE dos gestores foi colocada a prova pois o COVID-19 aumentou o nível de estresse dos profissionais do setor de foodservice (Ho et al., 2020). Outros estudos sobre a IE dos gerentes revelam que esta impacta positivamente no desempenho de serviço dos funcionários (Langhorn, 2004; Sy, Tram & O'hara, 2006; Han *et al.*, 2017).

Tabela 3: Médias da IE para o gênero

Declarações	Dimensão IE	Masculino	Feminino
Eu sempre conheço as emoções dos meus amigos através de seus comportamentos	AEO1	5,11	5,56
Sou bom observador das emoções dos outros	AEO2	4,93	5,60
Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros	AEO3	4,65	5,13
Tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas que me rodeiam	AEO4	5,00	5,35
Eu sempre estabeleço metas para mim e, em seguida, dou o meu melhor para alcançá-las	UDE1	6,01	5,51
Eu sempre digo para mim mesmo, que eu sou competente	UDE2	5,84	5,57
Eu sou uma pessoa que tenho motivação interior	UDE3	5,97	5,77
Eu sempre me incentivo a dar o meu melhor	UDE4	6,13	5,93
Tenho uma boa noção de porque sinto certos sentimentos na maioria das vezes	AAE1	5,22	5,29
Tenho uma boa compreensão de minhas próprias emoções	AAE2	5,41	5,06
Eu realmente entendo o que eu sinto	AAE3	5,17	4,69
Eu sempre sei se estou feliz ou não	AAE4	5,86	5,88
Eu sou capaz de controlar meu temperamento e lidar com dificuldades racionalmente	RDE1	5,24	4,52
Sou capaz de controlar minhas próprias emoções	RDE2	5,11	4,65
Eu sempre posso me acalmar rapidamente quando estou com muita raiva	RDE3	4,51	3,96
Tenho um bom controle sobre minhas próprias emoções	RDE4	4,98	4,35

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 4: Médias de IE para setor

Dimensão IE	Declarações	Cozinha	Salão	Gerência
AEO1	Eu sempre conheço as emoções dos meus amigos através de seus comportamentos	5,40	5,08	5,88
AEO2	Sou bom observador das emoções dos outros	5,46	5,03	5,73
AEO3	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros	4,90	4,82	5,00
AEO4	Tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas que me rodeiam	5,29	5,01	5,37
UDE1	Eu sempre estabeleço metas para mim e, em seguida, dou o meu melhor para alcançá-las	5,79	5,6,8	5,90
UDE2	Eu sempre digo para mim mesmo, que eu sou competente	5,83	5,72	5,37
UDE3	Eu sou uma pessoa que tenho motivação interior	5,94	5,84	5,84
UDE4	Eu sempre me incentivo a dar o meu melhor	6,19	5,94	6,02
AAE1	Tenho uma boa noção de porque sinto certos sentimentos na maioria das vezes	5,51	5,03	5,39
AAE2	Tenho uma boa compreensão de minhas próprias emoções	5,11	5,08	5,76
AAE3	Eu realmente entendo o que eu sinto	4,97	4,81	5,29
AAE4	Eu sempre sei se estou feliz ou não	5,54	5,91	6,14
RDE1	Eu sou capaz de controlar meu temperamento e lidar com dificuldades racionalmente	4,37	4,99	5,27
RDE2	Sou capaz de controlar minhas próprias emoções	4,65	4,91	5,12
RDE3	Eu sempre posso me acalmar rapidamente quando estou com muita raiva	4,10	4,19	4,53
RDE4	Tenho um bom controle sobre minhas próprias emoções	4,43	4,70	4,88

Fonte: Pesquisa de campo.

Quando se observa a relação das dimensões da IE com o nível educacional (tabela 5) nota-se que indivíduos com pós-graduação apresentaram níveis mais elevados de IE (5,83), seguido pelos indivíduos

com o ensino fundamental completo (5,44), o ensino médio incompleto (5,42), o ensino superior completo (5,33), o ensino superior incompleto (5,28), o ensino fundamental incompleto (5,22) e o ensino médio completo com a média mais baixa (5,10). Estes resultados reforçam as descobertas de Scott-Halsell et al. (2008) que mostram que uma maior qualificação impacta positivamente na IE. Entretanto, ressalta-se que, para Kim e Agrusa (2011), dentre diversas variáveis sociodemográficas analisadas, apenas o nível educacional não obteve uma correlação significativa com a inteligência emocional, além disso, os diferentes grupos de níveis educacionais também não obtiveram diferenças nas suas pontuações de IE. Apesar de não ser tão visível nesses resultados, já que as pessoas graduadas não obtiveram maiores pontuações, pesquisas indicam que a educação ajuda a aperfeiçoar os níveis de inteligência emocional, assim como as habilidades podem melhorar ao longo do tempo (Wolfe, 2017), e alguns estudos ilustram como a inteligência emocional poderia e deveria ser desenvolvida num contexto do ensino superior (Parrish, 2015).

Tabela 5: Médias de IE para nível educacional

Dimensão IE	Funda. Comp.	Funda. Incomp.	Médio Completo	Médio Incomp.	Superior Completo	Superior Incom.	Pós-graduação
AEO1	5,25	5,12	4,92	5,52	5,74	5,75	7,00
AEO2	5,45	5,04	4,93	5,18	5,69	5,58	7,00
AEO3	5,50	4,54	4,79	5,02	5,11	4,75	4,00
AEO4	5,00	5,33	5,00	5,36	5,14	5,29	6,00
UDE1	6,00	5,87	5,54	5,82	5,91	5,96	6,33
UDE2	6,25	5,87	5,54	5,86	5,74	5,54	7,00
UDE3	6,25	6,42	5,74	5,66	5,54	6,12	6,67
UDE4	6,10	6,25	6,00	5,89	5,86	6,15	7,00
AAE1	5,15	5,00	5,13	5,52	5,29	5,37	6,00
AAE2	4,90	5,13	5,26	5,16	5,49	5,25	5,67
AAE3	4,60	5,21	4,83	4,95	5,29	4,98	4,00
AAE4	5,60	6,08	5,85	5,98	5,66	5,96	6,00
RDE1	5,25	4,50	4,82	5,18	4,77	4,85	6,67
RDE2	5,40	4,67	4,82	5,32	4,83	4,58	5,67
RDE3	5,20	3,88	4,00	5,16	4,40	3,71	3,67
RDE4	5,10	4,58	4,45	5,09	4,86	4,56	4,67

Fonte: Pesquisa de campo.

A partir dos resultados da pesquisa vê-se que os funcionários do setor de foodservice sabem usar suas emoções, mas apresentam dificuldades em gerenciá-las. Com base nesta constatação apresenta-se uma série de sugestões práticas que contribuam para o desenvolvimento da IE nos trabalhadores de empresas de foodservice. Nesse sentido observa-se que as empresas podem incluir nas avaliações de desempenho critérios específicos que identifiquem a inteligência emocional. A partir dos resultados observados na avaliação de desempenho os gestores identificam prioridades e necessidades de treinamento visando ampliar as habilidades emocionais (Ramos *et al.*, 2021). Os treinamentos podem envolver situações reais que já foram vivenciadas no dia a dia das empresas de foodservice. Por exemplo, pode-se simular situações difíceis e recorrentes. Bani-Melhem *et al.* (2020) recomendam que para estas simulações se desenvolva um ambiente informal, com o oferecimento de alimentos e bebidas. Nos treinamentos podem ser organizados workshops para permitir que gestores e funcionários expressem suas emoções naturalmente. Pode-se trabalhar temas como empatia, burnout e técnicas que ajudem o controle das emoções. Dentre estas técnicas sugere-se que gerentes e funcionários busquem praticar regularmente a meditação. Vídeos e podcasts com práticas de meditação que estão disponíveis na Internet e melhoram o bem-estar, a autopercepção da inteligência emocional e o desempenho no local de trabalho (Salcido-Cibrián *et al.*, 2019; Nadler *et al.*, 2020).

Os gerentes podem aplicar regularmente testes para que eles próprios e seus funcionários auto reconheçam seu nível atual de EI (Oh & Jang, 2020). Para um maior entendimento sobre IE podem buscar mais conteúdo por meio de livros, artigos científicos, congressos e filmes que tratem do tema (Yurcu & Akinci, 2019). Podem também buscar assistência profissional por meio de orientação psicológica ou sessões de coaching (Choi *et al.*, 2019).

Sugere-se que os gerentes implementem estratégias que estimulem uma boa comunicação entre a equipe, e que apoiem e reconheçam os funcionários (Yurcu & Akinci, 2019; Aho, 2020). Podem ser adotadas reuniões formais e informais, programas de mentoria, caixas de sugestões, formulário eletrônico de reclamação, eventos de confraternização e integração da equipe. Durante as reuniões com os funcionários, a gerência pode incentivá-los a compartilharem suas histórias pessoais sobre como eles enfrentaram situações estressantes. Por último, sugere-se que adotem um estio de supervisão que expresse confiança na capacidade do funcionário.

Por fim, sugere-se que devido ao impacto da qualificação na IE a inclusão de conteúdos sobre o tema em cursos de técnica e formação superior é importante e necessária.

5. Considerações finais

Quando se fala em inteligência emocional, deve-se ter em mente que ela não reflete somente um traço ou característica, mas sim um composto de habilidades emocionais, que envolvem avaliar, usar, expressar e regular as emoções. A pesquisa alcança seu objetivo e revela que nas cidades brasileiras de Itajaí e Balneário Camboriú a dimensão da IE uso da emoção UDE (Wong & Law, 2002) obteve os melhores resultados. A dimensão regulação da emoção RDE (Wong & Law, 2002) foi a que obteve as menores médias. Pode-se concluir que os funcionários do setor de foodservice em Itajaí e Balneário Camboriú sabem usar suas emoções, mas apresentam dificuldades em gerenciá-las. Considera-se que a IE é influenciada por variáveis ligadas ao gênero, nível educacional e posição de trabalho. O resultado vai ao encontro do que Goleman (1998) chama de autoconsciência, ou seja, nota-se que os respondentes possuem a capacidade de reconhecer e compreenderem as próprias emoções.

Esta pesquisa lança luz sobre a literatura de hospitalidade, refletindo sobre como os funcionários do setor de foodservice no Brasil lidam com as emoções. Em particular, este artigo mostrou que o contexto brasileiro é de fato muito diferente daqueles estudados por Jung e Yoon (2016) e Kim e Agrusa (2011). Estatísticas descritivas mostram que a amostra tinha quase o dobro de pessoas com menos de 30 anos em comparação com estudos anteriores. Além disso, dois terços da amostra consistiam em mão de obra não qualificada com apenas 13,4% de trabalhadores com algum diploma universitário. Os dados sugerem uma taxa de rotatividade muito maior no setor de foodservice no Brasil, que pode estar relacionada com a dificuldade de se gerenciar as emoções. Tem-se com o estudo alguns insights relevantes sobre IE e a cultura do país onde a pesquisa foi realizada, o que faz sentido uma vez que as emoções transcendem o aspecto biológico da mesma e definem o comportamento e tomada de decisão. Estão, portanto, ligados às condições sociais, pois dependem profundamente da situação, do contexto e da cultura de cada um (Barrett e Satpute, 2019; Goffman, 1978).

Os resultados da pesquisa sugerem implicações práticas, contribuindo com o desenvolvimento de estratégias que ajudem a melhorar a qualidade de vida dos funcionários do setor de foodservice. Destaca-se que as informações levantadas podem subsidiar programas de treinamento e desenvolvimento para ajudar gerentes e funcionários do setor a compreender e gerenciar melhor as emoções. A autogestão das emoções auxilia na resolução de conflitos no ambiente de trabalho e na tomada de decisão frente às situações estressantes.

Como sugestões de pesquisas futuras recomenda-se estudos empíricos em outras regiões do Brasil e países. Sugere-se também um estudo comparativo em diferentes países para se aspectos culturais podem interferir na inteligência emocional, pois país apresenta características únicas que podem influenciar as emoções dos indivíduos. Em estudos futuros recomenda-se adicionar outras variáveis de análise, como desempenho e satisfação no trabalho.

Por fim, ressalta-se que uma das limitações da metodologia utilizada é que os resultados não devem ser generalizados para o setor de foodservice, mas podem contribuir com novos insights para ações que minimizem as perdas e consequências negativas associadas a IE, especialmente algum suporte para as dimensões que obtiveram índices mais baixos.

6. Agradecimentos

Agradecemos o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior CAPES.

Referências

- Aho, O. W. 2020. The link between job satisfaction and the intent to leave among casino employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 417-442.
- Bani-Melhem, S., Abukhait, R. M., & Mohd. Shamsudin, F. 2020. Does job stress affect innovative behaviors? Evidence from dubai five-star hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 344-367
- Barrett, L. F., & Satpute, A. B. 2019. Historical pitfalls and new directions in the neuroscience of emotion. *Neuroscience letters*, 693, 9-18.
- de Oliveira, B. S., Lisboa Sohn, A. P., Pontes, N., & Glavas, C. 2022. Emotional intelligence and stress coping style in the foodservice industry in Brazil. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-27.
- Ceribeli, H. B., & Barbosa, R. M. 2019. Análise da Relação entre Suporte Organizacional Percebido, Exaustão e Comprometimento Organizacional. *Revista Reuna*, 24(3), 1-19.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y., & Caputi, P. 2000. A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual differences*, 28(3), 539-561.
- Cichy, R. F., Cha, J., & Kim, S. 2007. Private club leaders' emotional intelligence: Development and validation of a new measure of emotional intelligence. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 39-55.
- Choi, H. M., Mohammad, A. A., & Kim, W. G. 2019. Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.
- Damasio, A. 2003. Feelings of emotion and the self. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1001(1), 253-261.
- de Freitas, R. S. G., & Stedefeldt, E. 2020. COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. *Food Research International*, 136, 109472.
- Goffman, E. 1978. The presentation of self in everyday life (p. 56). London: Harmondsworth.
- Goleman, D. 1995. Inteligência Emocional: a teoria que redefine o que é ser inteligente. *Editora Objetiva: SP*.
- Goleman, D. 1999. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Objetiva.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. 2009. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman editora.
- Han, S. J., Kim, W. G., & Kang, S. 2017. Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ho, K. F. W., Ho, K. F., Wong, S. Y., Cheung, A. W., & Yeoh, E. 2020. Workplace safety and coronavirus disease (COVID-19) pandemic: survey of employees. *Bulletin of the World Health Organization*.
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. 2017. The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. 2013. The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kim, H. J., & Agrusa, J. 2011. Hospitality service employees' coping styles: The role of emotional intelligence, two basic personality traits, and socio-demographic factors. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 588-598.
- Kim, K., & Jogaratnam, G. 2010. Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318-339.
- Kim, T. T., Yoo, J. J. E., Lee, G., & Kim, J. 2012. Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Kitayama, S. E., & Markus, H. R. E. 1994. *Emotion and culture: Empirical studies of mutual influence* (pp. xiii-385). American Psychological Association.
- Koc, E., & Boz, H. 2020. Development of hospitality and tourism employees' emotional intelligence through developing their emotion recognition abilities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 121-138.
- Fedoruk, L., & Lumley, M. 2015. The link between Emotional Intelligence (EI) and cultural dimensions in the context of the micro hospitality sector. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 2(3), 49-68.
- Johanson, M. M., & Woods, R. H. 2008. Recognizing the emotional element in service excellence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 310-316.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. 2014. Moderating role of hotel employees' gender and job position on the relationship between emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 47-52.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. 2015. Understanding regulatory focuses: the role of employees' regulatory focus in stress coping styles, and turnover intent to a five-star hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. 2016. Why is employees' emotional intelligence important? The effects of EI on stress-coping styles and job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Lam, L. T., & Kirby, S. L. 2002. Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The journal of social Psychology*, 142(1), 133-143.
- Langhorn, S. 2004. How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Lee, L., & Madera, J. M. 2019. A systematic literature review of emotional labor research from the hospitality and tourism literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Liljander, V., & Mattsson, J. 2002. Impact of customer preconception mood on the evaluation of employee behavior in service encounters. *Psychology & Marketing*, 19(10), 837-860.
- Lyu, E. S., & Lee, K. A. 2018. The effects of job characteristics on job burnout, engagement and turnover intention of middle and high school foodservice employees. *The Korean Journal of Food and Nutrition*, 31(1), 70-79.
- Luckstead, J., Nayga Jr, R. M., & Snell, H. A. 2021. Labor issues in the food supply chain amid the COVID-19 pandemic. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(1), 382-400.
- Mattos, C., & Silva, R. C. 2019. Características da gestão de pessoas e clima para serviços em restaurantes. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(1).
- Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3, 31.
- Nadler, R., Carswell, J. J., & Minda, J. P. 2020. Online mindfulness training increases well-being, trait emotional intelligence, and workplace competency ratings: A randomized waitlist-controlled trial. *Frontiers in psychology*, 11, 255.
- Oh, H., & Jang, J. 2020. The role of team-member exchange: Restaurant servers' emotional intelligence, job performance, and tip size. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 43-61.
- Ramos, H. M., Mustafa, M., Caspersz, D., & Raveentheran, A. 2021. Organizational support and pro-organizational behaviors in hotel family-SMEs: the role of emotional intelligence. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-23.
- Restubog, S. L. D., Ocampo, A. C. G., & Wang, L. 2020. Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. 2011. Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa*, (55), 189-207.
- Salcido-Cibrián, L. J., Ramos, N. S., Jiménez, Ó., & Blanca, M. J. 2019. Mindfulness to regulate emotions: The Mindfulness and Emotional Intelligence Program (PINEP) and its adaptation to a virtual learning platform. *Complementary therapies in clinical practice*, 36, 176-180.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Scott-Halsell, S. A., Blum, S. C., & Huffman, L. 2008. A study of emotional intelligence levels in hospitality industry professionals. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 135-152.

- Scott-Halsell, S., Blum, S. C., & Huffman, L. 2011. From school desks to front desks: A comparison of emotional intelligence levels of hospitality undergraduate students to hospitality industry professionals. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education (Pre-2012)*, 10(2), 3.
- Shipper, F., Kincaid, J., Rotondo, D. M., & Hoffman, R. C. 2003. A cross-cultural exploratory study of the linkage between emotional intelligence and managerial effectiveness. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Stoyanova-Bozhkova, S., Paskova, T., & Buhalis, D. 2022. Emotional intelligence: a competitive advantage for tourism and hospitality managers. *Tourism Recreation Research*, 47(4), 359-371.
- Sy, T., Tram, S., & O'hara, L. A. 2006. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 461-473.
- Tesone, D. V. (2005). Hospitality Human Resource Management: A Practitioner's Perspective.
- Yurcu, G., & Akinci, Z. 2019. The mediating role of mobbing in the relationship between personal value and depression: A case study of hospitality employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 471-503.
- Tsaur, S. H., & Ku, P. S. 2019. The effect of tour leaders' emotional intelligence on tourists' consequences. *Journal of Travel Research*, 58(1), 63-76.
- Wolfe, K., & Kim, H. J. 2013. Emotional intelligence, job satisfaction, and job tenure among hotel managers. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(2), 175-191.
- Wong, C. S., & Law, K. S. 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Zhao, X., Mattila, A. S., & Ngan, N. N. 2014. The impact of frontline employees' work-family conflict on customer satisfaction: The mediating role of exhaustion and emotional displays. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 422-432.

Recibido: 23/01/2022
Reenviado: 21/04/2023
Aceptado: 05/05/2023
Sometido a evaluación por pares anónimos