



**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

***A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA  
EMOCIONAL NOS PROCESSOS DE  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO***

Mara Daniela Martins Lopes

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

Dezembro | 2021





**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção**

Mara Daniela Martins Lopes

Aprovado em 03/05/2022

Composição do Júri

Prof. Doutor Artur Filipe Santos

---

Presidente

Prof. Doutor Pedro Jorge Ferreira

---

Arguente

Profª. Doutora Maria Elisete Martins

---

Orientadora

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

---

Orientador

Vila Nova de Gaia

2021



Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Elisete Martins e do Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16967/2010.



## **Agradecimentos**

Ao longo da realização desta dissertação contei com o apoio, conselhos e colaboração de inúmeras pessoas, que desta forma contribuíram para a sua concretização, e às quais gostaria de deixar um especial agradecimento.

À Professora Doutora Elisete Martins e ao Professor Doutor Carlos Miguel Oliveira, orientadores desta dissertação, pela motivação, sugestões, conselhos, observações e preciosas orientações.

Quero salientar os meus Pais, pelo voto de confiança depositado e por me terem tentado ajudar sempre que possível.

A minha irmã, Joana Martins Lopes, por toda a ajuda e disponibilidade que teve comigo durante todo o desenvolvimento desta dissertação, principalmente nos conselhos de redação, sem os quais não teria conseguido.

Ao meu namorado, João Afonso Sousa Martins, e aos seus pais, pelo tempo, motivação, conselhos e toda a atenção despendida.

A todos, um grande e sincero obrigado!





## Resumo

As emoções constituem um aspeto fundamental do comportamento humano, influenciando o modo como atuamos e interagimos em diversas situações e contextos, incluindo o ambiente de trabalho (Mendes, 2014). Nesse sentido, o conceito de inteligência emocional tem vindo a ser alvo de grande interesse de estudo por parte da comunidade científica (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Consequentemente, o conceito de inteligência emocional (IE) tem vindo a ser cada vez mais aplicado nas diversas áreas profissionais e de gestão de Recursos Humanos (GRH). Ao longo das últimas décadas, verificaram-se fortes mudanças na área da GRH, quer no modo como esta é interpretada pelo mercado de trabalho quer no lugar que ocupa dentro das organizações.

O conceito de inteligência emocional pode ser definido como o conjunto de competências e/ou atitudes que permitem ao indivíduo controlar as reações emocionais intensas, motivar-se para a concretização de objetivos, desenvolver a capacidade de compreensão do outro e a capacidade de adaptação perante mudanças, adversidades e/ou novas situações (Goleman, 1995a; 1998; 2001). Dito por outras palavras, trata-se da capacidade inata do indivíduo em saber lidar com as suas emoções e com as emoções daqueles que o rodeiam.

No passado, a componente emocional do indivíduo era altamente reprimida no contexto profissional, contudo, atualmente acredita-se ser extremamente importante que o indivíduo saiba reconhecer e gerir as suas próprias emoções, para que desta forma alcance a máxima satisfação quer a nível pessoal quer profissional. Mais recentemente, as competências emocionais começam a ser vistas como uma ferramenta valiosa e útil para a gestão organizacional, tendo emergindo novos padrões que corroboram a premissa de que a componente emocional dos colaboradores influencia no seu comportamento e ações (Goleman, 2012). Os pressupostos subjacentes ao conceito de inteligência emocional vieram criar uma visão inovadora no que diz respeito à compreensão e à avaliação comportamental dos indivíduos no ambiente laboral, relativamente aos seus estilos de liderança, atitudes e capacidades individuais e coletivas, o que veio reforçar a importância da IE no nível de satisfação e desempenho individual e coletivo e consequentemente, no sucesso das organizações (Leite, 2017).

Nas últimas décadas, a maioria das empresas durante o processo de seleção e recrutamento de candidatos privilegiava os indivíduos que apresentavam uma maior capacidade intelectual e conhecimentos técnicos. Este facto baseava-se na crença que apenas a racionalidade e o pensamento crítico seriam necessários no mundo dos negócios, e que a emoção ou personalidade dos indivíduos deveria ser totalmente suprimida. O estado atual da arte sobre o tema da inteligência emocional aponta agora para uma maior procura das empresas por profissionais com uma elevada inteligência emocional (Amaral, 2012). Nesse sentido, cada vez mais as organizações valorizam e premeiam a retenção de capital humano profissional, capaz de gerir corretamente as suas emoções e de se adaptar às diversas situações, de forma a atingir os seus objetivos e consequentemente, os da organização a que pertence (Amaral, 2012).

De acordo com os autores Araújo e Henriques (2005), o pensamento encontra-se intimamente interligado com a emoção, uma vez que quando dizemos ou fazemos algo transmitimos simultaneamente emoções. Posto isto, será humanamente possível mitigar totalmente as nossas emoções no contexto profissional?

Tendo como base esta premissa, a presente dissertação teve como objetivo principal determinar a influência da inteligência emocional nas organizações, mais concretamente, ao nível dos processos de recrutamento e seleção de candidatos. Para isso, foram realizadas entrevistas do tipo semiestruturado dirigidas a 32 profissionais de recursos humanos, de ambos os géneros (6 homens e 26 mulheres), com idades compreendidas entre os 22 e os 63 anos. Os dados obtidos foram posteriormente tratados e analisados de acordo com o seu conteúdo (análise qualitativa). Resumidamente, os resultados obtidos indicaram que os profissionais de recursos humanos para além de conhecerem ou estarem familiarizados com o conceito de IE, a grande maioria considera a inteligência emocional como uma importante ferramenta para o recrutamento e seleção dos indivíduos. Ainda assim, a maioria dos entrevistados referiu também que as empresas a que pertencem embora valorizem o conceito de IE somente o fazem de uma forma teórica sem significativa aplicação prática.

**Palavras-chave:** Emoções; Gestão de Recursos Humanos; Gestão Organizacional; Inteligência Emocional; Recrutamento e Seleção;

## **Abstract**

Emotions are a fundamental aspect of human behavior, influencing the way we act and interact in different situations and contexts, including in the work environment (Mendes, 2014). In this sense, the concept of emotional intelligence has been the subject of great study interest by the scientific community (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Consequently, the concept of emotional intelligence has been increasingly applied to the various professional and Human Resources management areas. Over the last few decades, there have been strong changes in the area of Human Resources Management, in the way it is interpreted by the market of work and in the place it occupies within organizations.

The concept of Emotional Intelligence can be defined as the set of skills and/or attitudes that allow the individual to control reactions with high emotional levels, to motivate himself to achieve goals, to develop the ability to understand the other and the ability to adapt to changes, adversities and/or new situations (Goleman, 1995a; 1998; 2001). In other words, it's an individual's innate ability to deal with their emotions and with the emotions of those around him.

In the past, the individual's emotional component was highly repressed in the professional context, however, it is currently believed to be extremely important that the individuals know how to recognize and manage their own emotions, so that they can achieve personal and professional satisfaction. More recently, emotional competences are beginning to be seen as a valuable and a useful tool for organizational management, with new patterns emerging that corroborate the premise that the emotional component of employees influences their behavior and actions (Goleman, 2012). In other words, the assumptions underlying the concept of Emotional Intelligence creating that way an innovative vision with regard to the understanding and behavioral assessment of individuals in the work environment, regarding their individual and collective leadership styles, attitudes and abilities, which reinforced the importance of Emotional Intelligence in a satisfaction level and an individual and collective performance and, consequently, the success level of organizations (Leite, 2017).

For many decades, most companies during the candidate selection and recruitment process favored individuals who presented greater intellectual capacity and technical knowledge. This fact was based on the belief that only rationality and critical thinking

would be necessary in world business, and that the emotion or the personality of individuals should be totally suppressed. The current state of the art on the subject of emotional intelligence points now for a greater demand from companies for professionals with high emotional intelligence (Amaral, 2012). In this sense, organizations increasingly value and reward the retention of professional human capital, capable of correctly managing their emotions and adapting to different situations, in order to achieve their goals and consequently the ones from the organization which they belong (Amaral, 2012).

According to the authors Araújo and Henriques (2005), the thought is closely intertwined with emotion, since when we say or do something, we transmit emotions simultaneously. That said, is it humanly possible to fully mitigate our emotions in a professional context?

Based on this premise, this dissertation has its main objective to determine the influence of emotional intelligence in organizations, more specifically, in terms of candidate recruitment and selection processes. To achieve this goal, semi-structured interviews were conducted with 32 human resources professionals, of both genders (6 men and 26 women), with ages between 22 and 63 years. The data obtained were further processed and analyzed according to its content (qualitative analysis). Briefly, the results obtained indicated that professionals from human resources in addition to knowing or being familiar with the construct of emotional intelligence, the major part consider emotional intelligence as an important tool for the recruitment and selection of individuals. However, the great majority of interviewed persons reported that the companies that they belong valorize the concept of emotional intelligence only in an theoretical way and not in a practical application.

**Keywords:** Emotional Intelligence; Emotions; Human Resource Management; Organizational Management; Recruitment and Selection;

## Índice

Agradecimentos .....	I
Resumo .....	III
Abstract .....	V
1. Introdução.....	1
1.1. Objetivo.....	4
1.2. Organização do Relatório.....	5
2. Revisão da Literatura .....	6
2.1. Recrutamento e Seleção .....	6
2.1.1 Recrutamento.....	8
2.1.1.1 O Processo de Recrutamento.....	9
2.1.1.2 Tipos de Recrutamento .....	12
2.1.1.3 Triagem de Candidaturas .....	22
2.1.2 Seleção .....	23
2.1.2.1 Entrevista de Seleção .....	25
2.1.2.1.1 Etapas da entrevista de seleção .....	28
2.1.2.2 O Papel do Entrevistador .....	30
2.1.2.3 Provas ou Testes de Conhecimento ou de Capacidade.....	31
2.1.2.4 Testes Psicológicos.....	32
2.1.2.5 Testes de Personalidade .....	34
2.1.2.6 Técnicas de Simulação.....	34
2.1.2.7 Assessment Centers .....	36
2.1.2.8 Processo Seletivo .....	37
2.1.3 Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção .....	39
2.2 Inteligência Emocional .....	41
2.2.1 O capital intelectual das organizações .....	41

2.2.2	As emoções .....	44
2.2.2.1	Emoções básicas no ser humano .....	46
2.2.3	Definição de inteligência emocional.....	47
2.2.3.1	Dimensões e Competências da IE .....	52
2.2.4	A inteligência emocional no contexto das organizações .....	57
2.2.5	Gestão das emoções .....	59
2.2.5.1	O papel da comunicação .....	62
2.2.5.2	Gestão de conflitos .....	63
2.2.6	Características associadas ao sucesso .....	68
2.2.7	Gerir com IE.....	68
2.2.8	Desenvolver a inteligência emocional .....	71
2.3	A tomada de decisão .....	72
3.	Metodologia de Investigação.....	76
3.1	Identificação, escolha e formulação do tema de investigação.....	76
3.2	Tipo de Estudo.....	77
3.3	Formulação das questões de investigação .....	78
3.4	Caracterização da amostra populacional .....	81
3.5	Instrumento de recolha de dados .....	84
3.6	Tratamento dos dados .....	89
4.	Apresentação e Discussão de resultados .....	91
4.1	Análise dos dados sociodemográficos .....	91
4.2	Análise do conteúdo das entrevista/inquéritos realizados.....	98
5.	Conclusão e considerações finais .....	136
6.	Referências e Bibliografia .....	139

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Processo de decisão de seleção/ rejeição de um candidato .....	38
---	----





## Índice de tabelas

Tabela 1 - Processo de seleção de recursos humanos com base na comparação entre o perfil do candidato e o perfil do cargo em questão.....	23
Tabela 2 - As várias dimensões do comportamento humano.....	41
Tabela 3 - Conceitos correspondentes aos cinco elementos que constituem uma emoção. .....	45
Tabela 4 - Descrição das Competências Emocionais e Sociais básicas.....	54
Tabela 5 - Domínios da inteligência emocional e as respectivas competências. ....	55
Tabela 6 - Dimensões da inteligência emocional. ....	56
Tabela 7 – Diferentes naturezas do conflito organizacional. ....	65
Tabela 8 - Relação entre as questões funcionais da investigação e os objetivos definidos. .....	79
Tabela 9 - Caraterísticas sociodemográficas dos indivíduos entrevistados. ....	82
Tabela 10 - Guião da entrevista.....	87
Tabela 11 - Distribuição da amostra segundo o Género. ....	91
Tabela 12 - Distribuição da amostra segundo a Idade. ....	93
Tabela 13 - Distribuição da amostra segundo as Habilitações académicas. ....	94
Tabela 14 - Distribuição da amostra segundo a Categoria Profissional. ....	95
Tabela 15 - Distribuição da amostra segundo a Antiguidade na Função.....	97
Tabela 16 - Categorias e Subcategorias de Análise. ....	99
Tabela 17 - Subcategorias de análise do conhecimento do conceito de inteligência emocional: conhecimento e definição de inteligência emocional. ....	100
Tabela 18 - Subcategorias de análise do conhecimento do conceito de inteligência emocional: formação na área - conhecimento adquirido durante a formação académica. .....	104
Tabela 19 - Subcategorias de análise do conhecimento do conceito de inteligência emocional: Formação na área - conhecimento adquirido por outras fontes.....	105
Tabela 20 - Subcategorias de análise do conhecimento do conceito de inteligência emocional: importância dada ao conceito de inteligência emocional - pelo próprio....	106
Tabela 21 - Subcategorias de análise do conhecimento do conceito de inteligência emocional: importância dada ao conceito de inteligência emocional - pela empresa: com acesso e sem acesso a formação/documentação. ....	109

Tabela 22 - Subcategorias de análise da influência da inteligência emocional (componente emocional).....	113
Tabela 23 - Subcategorias de análise da minimização do impacto das emoções nos processos decisórios: domínio das ferramentas da inteligência emocional. ....	115
Tabela 24 - Subcategorias de análise da minimização do impacto das emoções nos processos decisórios: procura (ou não) de formação na área da inteligência emocional. ....	119
Tabela 25 - Subcategorias de análise das características psicológicas ( <i>soft-skills</i> ): critério para a seleção/rejeição.....	121
Tabela 26 - Subcategorias de análise das <i>soft-skills</i> na elaboração de um anúncio de emprego: definição/sem definição do perfil psicológico. ....	125
Tabela 27 - Subcategorias de análise das <i>soft-skills</i> na elaboração de um anúncio de emprego: colocadas/ não colocadas aquando da elaboração do anúncio.....	129
Tabela 28 - Metodologias, técnicas ou instrumentos aplicados. ....	131

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 - Distribuição percentual da amostra segundo o Género.....	92
Gráfico 2 - Distribuição percentual da amostra segundo a Idade.....	93
Gráfico 3 - Distribuição percentual da amostra segundo as Habilitações Académicas. .	94
Gráfico 4 - Distribuição percentual da amostra segundo a Categoria Profissional. ....	96
Gráfico 5 - Distribuição percentual da amostra segundo a Antiguidade na função. ....	97



## **Lista de abreviaturas**

CE – Competências Emocionais

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

IE – Inteligência Emocional

QE – Quociente Emocional

QI – Quociente de Inteligência



### 1. Introdução

De acordo com os autores Dalbosco e Consul (2011), uma organização consiste num grupo de indivíduos que trabalham por uma causa ou objetivo comum, e cujo perfil é similar ao perfil da empresa a que pertencem, comungando dos mesmos valores. Esta condição permite que, em conjunto, todos possam evoluir de uma forma significativa. Assim sendo, é de extrema importância que sejam contratados os recursos humanos com as características mais adequadas a cada organização, tarefa essa que é desempenhada pelo setor de gestão de recursos humanos (GRH).

A área de Gestão de Recursos Humanos constitui um fator de primordial importância estratégica quer ao nível das organizações quer ao nível dos colaboradores que as integram, especialmente no que diz respeito à componente comportamental e mais especificamente, à componente emocional dos indivíduos (Silva, 2010). De acordo com Boxall e Purcell (2003), a GRH desenvolve mecanismos de acompanhamento da evolução de uma organização, promovendo o sucesso empreendedor e o crescimento organizacional.

A Gestão de Recursos Humanos engloba a gestão do trabalho efetivo, bem como a gestão dos recursos humanos que realizam esse mesmo trabalho (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). A gestão do trabalho inclui todas as práticas e políticas necessárias para a organização do mesmo, tais como, a definição e estruturação detalhada de cada função, o nível de supervisão/autonomia para o seu correto desempenho, a introdução e a implementação de adaptações constantes, entre outros aspetos importantes. Por outro lado, a gestão dos recursos humanos engloba todas as práticas e políticas referentes à contratação e à gestão de colaboradores, tais como, o recrutamento e a seleção dos candidatos, a formação contínua e o desenvolvimento profissional, a avaliação do desempenho e da motivação de cada colaborador ao longo do tempo, a comunicação com os colaboradores e com as equipas de trabalho, a negociação de direitos e deveres laborais, bem como outras questões contratuais pertinentes (Wright & Boswell, 2002).

Ao longo das últimas décadas, muitos investigadores organizacionais definiram como objeto de estudo o papel desempenhado pelas emoções no seio das organizações. É comumente sabido que as emoções desempenham um papel essencial na compreensão do

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

comportamento humano, incluindo o comportamento no ambiente organizacional. Dito por outras palavras, foi amplamente demonstrado que as emoções ou a componente emocional do indivíduo interferem, inevitavelmente, no modo como este toma as suas decisões e consequentemente, no seu desempenho ou *performance* laboral.

No passado, as organizações eram vistas como um meio influenciado somente pela lógica e pela racionalidade, pelo que a componente emocional dos indivíduos era desvalorizada e anulada. Atualmente e cada vez mais, as emoções são vistas com outra perspetiva (Mendes, 2014). Deste modo, o conceito de inteligência emocional tornou-se cada vez mais relevante quer no contexto organizacional quer no âmbito do desenvolvimento pessoal, uma vez que os princípios subjacentes à inteligência emocional permitem desenvolver novas formas de compreender e avaliar os comportamentos e atitudes dos indivíduos, os estilos de gestão, as capacidades interpessoais e o seu potencial próprio (Amaral, 2012).

De acordo com o autor Goleman (2001, pp. 337), o conceito de inteligência emocional pode ser definido como *“a capacidade de reconhecermos os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos eficazmente as emoções e as nossas relações”*. Segundo Bar-On (2006, pp. 14), a *“inteligência socio-emocional é uma secção transversal de inter-relações entre competências, capacidades e facilitadores emocionais e sociais que determinam quão bem nos entendemos e nos expressamos, quão bem compreendemos os outros e nos relacionamos com eles, e quão bem lidamos com as demandas diárias, desafios e pressões do dia-a-dia”*.

A inteligência emocional dos indivíduos revela-se assim, extremamente útil em diversas situações no contexto laboral, como por exemplo, a resolução de problemas operacionais, o confronto de diferentes opiniões, entre outras (Amaral, 2012). De acordo com Mayer e Salovey (1997), a inteligência emocional não é o oposto à inteligência racional ou cognitiva, consistindo antes na intersecção entre a razão e a emoção. Em suma, a inteligência emocional é uma capacidade cognitiva do indivíduo, e é responsável pelo seu uso eficaz das emoções para a resolução de eventuais desafios.

Segundo Ashforth e Humphrey (1995), as emoções constituem uma parte integrante e inseparável da vida organizacional, pelo que dever-se-ia promover o desenvolvimento emocional dos colaboradores. O mesmo pensamento foi corroborado



por Salovey e Mayer (1990); Goleman (1998); Goleman *et al.*, (2002); Mayer, Salovey e Caruso (2004); Mishra e Mohapatra (2010) que apontavam a inteligência emocional dos indivíduos como um fator crucial para o sucesso organizacional. Deste modo, o autoconhecimento das emoções no sentido de as compreendermos melhor, desenvolvermos e sabermos gerir, pode originar pequenas mudanças que apesar de não representarem custos a nível organizacional, podem levar a grandes mudanças comportamentais e consequentemente, ter um grande impacto nas reações emocionais dos indivíduos e por sua vez, na sua *performance* laboral (Hoschschild, 1993 e Huy 1999 citado por Mishra & Mohapatra, 2010).

De acordo com os autores Emmerling e Goleman (2005), os colaboradores devem apresentar uma combinação entre *soft-skills*, competências e conhecimentos técnicos de modo a terem o melhor desempenho laboral possível. De acordo com Goleman (1997) e Emmerling e Goleman (2005), a inteligência emocional do indivíduo pode ser aprendida e apreendida, de certo modo, ao longo da experiência pessoal do indivíduo, isto é, as competências da inteligência emocional não são aptidões inatas ao indivíduo, mas sim competências adquiridas ao longo do percurso de vida e que se refletem num melhor desempenho nos diversos contextos e situações do dia-a-dia.

Deste modo, os indivíduos emocionalmente dominantes apresentam, genericamente, melhores condições para se tornarem bons líderes. Ainda assim, é importante esclarecer que embora o indivíduo possa ser emocionalmente dominante, isto não significa que imponha as suas ideias aos outros. Este simplesmente conduz os outros à aceitação do seu ponto de vista, mediante o recurso a uma forte capacidade de argumentação e de comunicação interpessoal. Deste modo, os gestores e líderes organizacionais podem exercer alguma influência na melhoria do desempenho dos indivíduos a eles subordinados, mediante a compreensão de como as emoções influenciam os seus pensamentos e comportamentos.

Por todos estes motivos, o conhecimento do conceito de inteligência emocional revela-se crucial no que diz respeito à gestão de recursos humanos, uma vez que influencia o perfil desenhado para cada membro de uma dada organização, influencia na construção das entrevistas de recrutamento e seleção de candidatos, bem como na própria gestão organizacional, nas relações interpessoais estabelecidas no local de trabalho e nas relações interpessoais desenvolvidas ao longo da vida dos indivíduos (Amaral, 2012).

Mais especificamente, no âmbito das várias estratégias de gestão de pessoas, o processo de recrutamento e de seleção de candidatos consiste numa ferramenta fundamental que contribui para a atração de talento para as organizações (Bastos, 2006). Contudo, este processo envolve uma tomada de decisão que nem sempre é fácil, linear ou totalmente objetiva (Cardoso, 2001). Assim sendo, é de especial importância que sejam utilizados métodos de seleção adequados para garantir a maior eficácia possível do processo. No entanto, o processo de seleção pode ser condicionado por fatores que influenciam a decisão final, ou seja, a escolha de um dado candidato. Muitas vezes deixamo-nos levar pelas primeiras impressões acerca de um indivíduo e começamos quase que automaticamente a construir juízos de valor acerca do mesmo. É importante salientar que cada indivíduo pode apresentar características bastante distintas, ou mesmo contraditórias mediante os diversos contextos, pelo que essa impressão unificada e cristalizada no tempo pode não corresponder de todo à verdade.

### **1.1. Objetivo**

O objetivo principal deste projeto foi determinar a influência/papel da inteligência emocional no contexto das organizações, mais concretamente, ao nível dos processos de recrutamento e seleção dos candidatos. De modo a atingir este objetivo principal, foram definidos alguns objetivos secundários, nomeadamente:

- 1) Aprofundamento do conceito teórico de inteligência emocional e avaliação da sua influência nos processos de recrutamento e seleção de candidatos. Para cumprir este objetivo, foi revista a literatura existente relativamente à forma como as emoções influenciam o comportamento dos indivíduos e, consequentemente os processos decisórios dos recrutadores; de que modo é possível amenizar o impacto das emoções nos processos decisórios; e por fim, quais os tipos de emoções (positivas e negativas) que mais afetam o funcionamento das organizações;
- 2) Extensa pesquisa bibliográfica sobre a evolução histórica da área da Gestão de Recursos Humanos e os conceitos subjacentes aos procedimentos de Recrutamento e Seleção. Para isso, foram apuradas quais as metodologias comumente utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, e analisado se os métodos e as metodologias em questão são ou não adequadas ao propósito;

- 3) Descrição pormenorizada do método de investigação utilizado e os procedimentos adotados para a análise dos dados obtidos, mediante a realização de questionários e entrevistas sobre o tema em questão;
- 4) Elaboração das conclusões obtidas após a análise estatística dos resultados apurados (objetiva) e interpretação das entrevistas realizadas a profissionais na área dos recursos humanos (subjativa).

### **1.2. Organização do Relatório**

Este projeto de dissertação encontra-se organizado em três partes principais. Na primeira parte deste projeto é apresentada uma revisão da literatura ou estado da arte relativamente à temática da inteligência emocional e da gestão de Recursos Humanos, mediante o estudo de modelos teóricos, bem como dos respetivos conceitos, objetivos, fases de implementação, vantagens e pontos críticos, no sentido de criar a devida contextualização e fundamentação teórica deste estudo.

Numa segunda parte, é explanada a metodologia utilizada e que consiste, em linhas gerais, na caracterização detalhada da amostra do estudo e análise do conteúdo de entrevistas, questionários, bem como a definição dos métodos estatísticos utilizados para o tratamento dos dados recolhidos.

Na última parte deste projeto, é efetuada a análise dos resultados obtidos, a respetiva discussão e a retirada das principais conclusões finais acerca do tema estudado e das suas implicações no sucesso individual e organizacional.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Recrutamento e Seleção

A função dos recursos humanos de uma organização engloba uma série de atividades entre as quais o recrutamento e a seleção de candidatos (Rocha, 1997). O recrutamento consiste num “sistema de informação” criado para a divulgação da vaga de emprego/ oportunidade de emprego ao mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2000). Contudo, previamente à divulgação da vaga e ao recurso ao mercado de trabalho, isto é, antes do recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planeamento estratégico, consistente e cuidadoso das necessidades presentes e futuras da organização ao nível de recursos humanos (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000). Segundo Chiavenato (2000; 2009), o planeamento do recrutamento envolve três fases distintas, nomeadamente a pesquisa interna dos recursos humanos necessários; a pesquisa externa do que o mercado pode oferecer e finalmente, a definição das técnicas de recrutamento:

**1) Pesquisa interna/planeamento de recursos humanos:** Esta primeira fase engloba o levantamento interno exaustivo das necessidades da organização ao nível dos recursos humanos a curto, médio e longo prazo nas diferentes áreas de trabalho (Chiavenato, 2000). Para isso, é necessário fazer um inventário detalhado das vagas disponíveis para serem preenchidas e/ou de futuras contratações a serem efetuadas. Este processo deve ser contínuo, constante e englobar todas as áreas e níveis da organização em questão, no sentido de suprimir todas as necessidades de pessoal (quantitativas) bem como adicionar novos perfis, características e competências (capacidades/ habilidades) apresentadas pelos novos colaboradores (qualitativas). Dito por outras palavras, o planeamento implica a determinação prévia da quantidade e da qualidade dos recursos humanos necessários e das ações consequentes a realizar de modo a angariar os recursos humanos fundamentais para o alcance dos objetivos da organização.

As fases de recrutamento e seleção de candidatos consistem numa das ferramentas mais importante ao nível da gestão de pessoas nas organizações, pois permite o restabelecimento dos meios humanos necessários de forma a colmatar as carências que existem na organização (Guimarães & Arieira, 2005). Embora o recrutamento e a seleção de candidatos constituam um processo contínuo dentro do processo de gestão de recursos

humanos, estes são termos diferentes e com fronteiras entre si. De um modo genérico, a fase de recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função (Mejia, Balkin & Cardy, 1995; Marques & Cunha, 1996; Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002; Camara, Guerra & Rodrigues, 2003). Ainda assim, alguns autores divergem quanto a este conceito. A discordância diz respeito à inclusão ou não da fase de triagem de candidaturas. Deste modo, irá ser adotado nesta tese o conceito de recrutamento proposto pelos autores Camara *et al.*, (2003, pp.315), que referiam a inclusão da fase de triagem de candidaturas no processo de recrutamento. Segundo estes, “*o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa*”. Adicionalmente, para que este processo se mostre eficaz deverá ser atraído um número mínimo e suficiente de candidatos para que possibilite um posterior processo de seleção das melhores candidaturas.

Por outro lado, a fase de seleção de candidatos implica a escolha e a tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo em questão (Mejia, Balkin & Cardy, 1995; Marques & Cunha, 1996; Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002; Camara, Guerra & Rodrigues, 2003). Contudo, ambos os processos procuram suprimir e dotar a organização de talentos e competências necessários para o seu sucesso, num contexto económico altamente dinâmico e competitivo (Chiavenato, 2009).

Assim sendo, o alinhamento dos recursos humanos com a estratégia da empresa é extremamente importante pois o planeamento estratégico consiste numa poderosa ferramenta para a construção e consolidação da imagem da empresa, e para além disso, permite que a organização se consiga focar no futuro de forma a alinhar o pensamento, os objetivos e as ações a serem implementadas.

Cada vez mais, as organizações encaram os seus colaboradores como parceiros e uma mais-valia (valor agregado) e não como apenas meros funcionários. Segundo o autor Chiavenato (2014, pp. 38), “*lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas*”. Deste modo, existem empresas cujo seu valor diferenciador (maior valor agregado) consiste na importância que é dada a todos e a cada um dos colaboradores que a compõem, através do recrutamento dos funcionários

adequados a cada função e da sua manutenção através de incentivos e recompensas variados.

**2) Pesquisa externa de mercado:** Consiste numa pesquisa no mercado externo de candidatos, fracionado e diferenciado em vários segmentos/ classes de candidatos de acordo com os interesses da organização em questão, de forma a abordar o mercado mais eficazmente (Rocha, 1997). É nesse sentido, que se torna necessário fragmentar o mercado em classes de candidatos, cada uma delas com determinadas características intrínsecas e diferentes abordagens. Esta segmentação resulta dos interesses específicos de cada organização. Para além disso, com o objetivo de se rentabilizar ao máximo o processo de recrutamento, reduzindo o tempo necessário para o processo bem como os custos operacionais relacionados ao recrutamento, as organizações têm de determinar as suas fontes de comunicação mais eficazes para o efeito.

Adicionalmente, o processo de recrutamento deve fazer o diagnóstico apurado do tipo de recursos humanos disponíveis no mercado e que revelam interesse para a organização, que deste modo pode direcionar as suas técnicas de recrutamento para “alvos específicos”. Em suma, a segmentação do mercado de trabalho, isto é, a sua decomposição em vários segmentos bem como a determinação das várias fontes de recrutamento são os aspetos mais fulcrais durante esta pesquisa externa (Chiavenato, 2000).

**3) Técnicas de recrutamento/ seleção:** Após a realização das duas fases de pesquisa anteriores (interna e externa), é extremamente importante que a organização selecione as técnicas de recrutamento mais adequadas. A escolha das técnicas de recrutamento constitui a terceira e última fase do processo de planeamento do recrutamento. Estas técnicas de recrutamento serão abordadas mais à frente no corpo desta dissertação na temática “1.2 - Seleção”.

### 2.1.1 Recrutamento

O processo de recrutamento consiste na procura e atração de candidatos mediante um conjunto de procedimentos que culminam com a decisão final de escolha do candidato, que irá desempenhar uma determinada função. Este processo deve ser precedido de técnicas de identificação e caracterização da função à qual os indivíduos se estão a candidatar (Cardoso, 2010).

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

De acordo com o autor Pires (1993), o processo de recrutamento visa cumprir os seguintes objetivos: determinar as características e exigências necessárias para o correto desempenho de uma dada função; identificar e avaliar as características atuais e potenciais dos candidatos a um dado posto de trabalho; escolher os candidatos que demonstram ser capazes de desempenhar as funções em questão com um maior nível de rentabilidade, satisfação pessoal e organizacional.

Em suma, o processo de recrutamento pretende encontrar o equilíbrio entre a satisfação pessoal do colaborador a ser putativamente contratado e a satisfação da organização contratante.

Por fim, algumas das mais populares definições atribuídas pelos diferentes autores ao conceito de recrutamento encontram-se transcritas abaixo.

*“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para integrar a empresa”.*

(Camara et al., 2003, pp.315)

*“O recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher”.*

(Chiavenato, 2008, pp.34)

*“ (...) Conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”*

(Taylor & Colins, 2000, pp.306)

### 2.1.1.1 O Processo de Recrutamento

De acordo com os autores Guimarães e Arieira (2005), um recrutamento eficaz resulta na atração dos profissionais mais capacitados do mercado e que apresentam uma maior capacidade de adaptação à cultura, valores e objetivos da organização em questão.

Consequentemente, diminui a necessidade da organização em investir na formação técnica dos colaboradores, reduz o *turnover* dos colaboradores e verifica-se um melhor desempenho laboral, o que representa uma grande poupança financeira e de recursos para a organização.

O processo de recrutamento engloba diferentes momentos, tais como: decisão do posto de trabalho vago (cargo/função); preenchimento da ficha de pedido de pessoal; definição detalhada da função; seleção das técnicas de recrutamento a utilizar e finalmente, possível atração dos candidatos (Aires, 2007). Cada uma destas fases vai ser explanada pormenorizadamente de seguida:

**1) Decisão de preenchimento de um cargo e requisição de pessoal:** O processo de recrutamento tem início com a tomada de decisão de preenchimento de um dado cargo vago por parte do departamento da organização que apresenta esta necessidade. O recrutamento visa suprimir a necessidade de recursos humanos apresentada por uma dada organização. Esta nova vaga de trabalho pode resultar do despedimento de um colaborador, abandono da função por parte deste, transferência do mesmo ou como fruto do crescimento organizacional (Camara *et al.*, 2003). Caso a necessidade de preencher o cargo vago se prolongar no tempo, deverá ser prontamente emitida uma requisição de pessoal devidamente preenchida pelo responsável do departamento requerente da vaga (Chiavenato, 2000) e transmitida ao serviço de recursos humanos responsável pelo recrutamento. Este documento deverá conter informações pormenorizadas acerca do nível de qualificação, remuneração, data de início do contrato e duração da função pretendida, bem como o nível de conhecimentos técnicos, formação e experiência do colaborador necessária para a execução da função, adaptação ao posto de trabalho e outras variáveis circunstanciais (Peretti, 2001).

Contudo, o surgimento de uma nova vaga nem sempre é sinónimo da necessidade de recrutamento (Rocha, 1997). O preenchimento de uma vaga consiste numa decisão bastante importante para a organização em questão, pois a duração do processo de recrutamento é indeterminada e implica alguns custos financeiros, pelo que a organização pode optar por outras alternativas ao início do processo de recrutamento propriamente dito, nomeadamente: redistribuição das tarefas do cargo vago pelos outros colaboradores remanescentes; eliminação total ou automatização de tarefas; alteração ou adição de competências às funções próximas ao cargo vago, mediante uma reavaliação das mesmas;



estruturação de horários flexíveis; recurso a trabalho em *part-time* e finalmente, recurso a agências profissionais de recrutamento e trabalho temporário (Rocha, 1997; Camara *et al.*, 2003).

**2) Definição do perfil da função:** De um modo genérico, o documento correspondente ao perfil de uma dada função (perfil psicoprofissional), deverá descrever pormenorizadamente um conjunto de requisitos correspondentes às componentes intrínsecas dessa mesma função (tarefas/ responsabilidades) e às suas componentes extrínsecas (conhecimentos/ competências do colaborador) (Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002; Cardoso, 2010). Caso o perfil psicoprofissional para uma dada função não esteja ainda definido, este deverá ser desenvolvido aquando do recrutamento de pessoal (Peretti, 2001; Chiavenato, 2014). Dito por outras palavras, a definição do perfil da função consiste na transposição para um documento escrito de um determinado cargo numa organização (Mejia *et al.*, 1995). Desta forma, a descrição da função deve ser o mais fiel possível à realidade de forma a evitar putativos inconvenientes como por exemplo, a insatisfação do novo colaborador no momento da integração na organização ou o seu fraco desempenho laboral (Peretti, 2001).

Para a elaboração do perfil de uma dada função é necessário incluir três componentes obrigatórios (Camara *et al.*, 2003): identificação objetiva e clara da função, incluindo a sua denominação e o seu enquadramento na hierarquia da organização; discriminação dos requisitos que serão necessários para o candidato à função, tais como, aptidões e competências técnicas, experiência profissional antecedente, componente comportamental exigida para a função e outros fatores geradores de preferência (por exemplo, fluência em vários idiomas, competências tecnológicas, competências sociais, entre outras); e por fim, identificação dos benefícios atribuídos pela organização, tais como, a remuneração, benefícios sociais, oportunidades de formação e de carreira, existência de horário flexível, possibilidade de usufruto de seguros de saúde, entre outros (Cardoso, 2010).

Em suma, o documento de requisição de pessoal deve conter todos os requisitos e competências necessários para o preenchimento de uma dada vaga, sendo que de acordo com o nível de exigência da função estes dados deverão ser mais ou menos detalhados (Chiavenato, 2014).

**3) Escolha do tipo de recrutamento:** De acordo com o autor Aires (2007), existem cinco tipos principais de recrutamento, tais como: o recrutamento interno; o recrutamento externo; o recrutamento misto; o recrutamento *online* e os *assessment centers*. É da inteira responsabilidade dos gestores e da área dos recursos humanos deduzir o tipo de recrutamento que melhor se adequa à sua organização, tendo em consideração as vantagens e desvantagens inerentes a cada um deles. Segundo Guimarães e Arieira (2005), a eficácia do tipo de recrutamento depende fortemente do tipo de cargo vago que se pretende preencher. Por outras palavras, estes autores sugeriam que determinados tipos de recrutamento se revelam mais eficazes do que outros para um dado tipo de cargo.

### 2.1.1.2 Tipos de Recrutamento

**Recrutamento Interno:** Este tipo de recrutamento consiste no preenchimento de um cargo ou vaga por colaboradores internos, isto é, já pertencentes à organização. Esta situação pode resultar da promoção de um colaborador (movimentação vertical), da transferência de colaboradores de uma posição para outra (movimentação horizontal ou lateral), ambas as situações em simultâneo, ou seja, a transferência de um colaborador associada à sua promoção de um nível hierárquico para outro (movimentação diagonal) ou então a integração de um colaborador interno em programas de desenvolvimento pessoal e profissional (Chiavenato, 2009). Mais concretamente, o recrutamento interno pode realizar-se mediante um sistema de informação interno da empresa acerca dos cargos vagos, através de notas de serviço e/ou jornal/sítio da internet próprios; da análise de ficheiros internos e posterior realização de uma triagem, tendo por base as informações disponíveis e os critérios de seleção; e por fim, a existência de um plano de carreira (Peretti, 2001).

Segundo Camara *et al.* (2003), existem três formas possíveis para se efetuar um recrutamento interno no seio de uma organização: escolha direta, concurso interno e recomendação de um “amigo”.

O recrutamento interno por escolha direta traduz-se pela nomeação de um colaborador interno da empresa, vinculado a esta há já algum tempo. Opta-se pela escolha direta quando se pretende efetuar o cumprimento de planos de carreira internos da organização, potenciar os talentos internos e reter colaboradores tidos como imprescindíveis, dando-lhes assim a oportunidade de crescer na empresa. Por outro lado, o concurso interno dá a conhecer aos colaboradores internos a existência de um dado

cargo vago, mediante a utilização de anúncios quer nas sedes físicas quer em plataformas *online*, fomentando a sua possível candidatura. Contudo, é importante que a candidatura do colaborador possa apenas ser formalizada caso este apresente um tempo de permanência mínimo na organização de cerca de um ano. Posto isto, os candidatos interessados deverão ser exaustivamente entrevistados, de modo a apurar a sua motivação para a candidatura bem como o seu grau de ajustamento ao cargo pretendido. Por fim, todos os candidatos deverão receber um *feedback* positivo ou negativo. Segundo Camara *et al.* (2003), a recomendação por parte de um funcionário interno de um “amigo” que este considera possuir os requisitos necessários para ocupar um determinado cargo vago na organização. Este sistema apresenta algumas vantagens, como por exemplo, a obtenção de candidatos compatíveis com a cultura organizacional e com um bom perfil de aptidões, daí terem sido recomendados por colaboradores internos da organização e por outro lado, este processo revela-se menos moroso relativamente ao concurso interno.

Tal como foi mencionado anteriormente, o recrutamento interno apresenta algumas vantagens. Uma delas traduz-se por uma poupança financeira e de recursos para a empresa, uma vez que se descarta a necessidade de colocação de anúncios de emprego nos meios de comunicação, nas plataformas de emprego ou mesmo o recurso a empresas de recrutamento e trabalho temporário, bem como o custo associado ao processo de admissão, integração e formação de novos colaboradores (Mejia *et al.*, 1995; Rocha, 1997; Caetano & Vala, 2002; Camara *et al.*, 2003; Chiavenato, 2009). Este tipo de recrutamento requer ainda um período de tempo consideravelmente menor comparativamente ao recrutamento externo, tendo em consideração que abdica da publicação de anúncios, da receção de possíveis candidatos, de todo o processo de admissão e integração de novos colaboradores, etc. (Chiavenato, 2009).

Adicionalmente, o recrutamento interno pode representar uma fonte extra de motivação para os colaboradores, uma vez que existe a possibilidade de ascensão (promoção) dentro do seio da organização, bem como de outras oportunidades de evolução na sua carreira profissional. Este forte estímulo para os colaboradores resulta normalmente num constante aperfeiçoamento por parte dos mesmos e consequentemente, numa maior rentabilidade para a organização (Mejia *et al.*, 1995; Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002; Camara *et al.*, 2003; Chiavenato, 2009). Tendo em conta que as oportunidades de crescimento na organização são atribuídas aos colaboradores internos que mais demonstram condições para as aceitar, é assim criado

um espírito de competitividade salutar entre os diversos funcionários da organização (Chiavenato, 2009). Para além disso, como a vaga é preenchida por um colaborador já vinculado à organização, este tipo de recrutamento resulta numa maior probabilidade de sucesso e de segurança (Caetano & Vala, 2002; Chiavenato, 2009), pois este já se encontra completamente integrado na cultura organizacional (Mejia *et al.*, 1995; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002; Camara *et al.*, 2003; Chiavenato, 2009). Posto isto, é presumível que desta forma seja escolhido o candidato mais adequado à função vaga (Rocha, 1997). Por fim, a organização consegue potenciar mais ainda a aposta efetuada na formação dos seus colaboradores (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002; Chiavenato, 2009).

Por outro lado, este tipo de recrutamento também apresenta inúmeras desvantagens. Uma delas prende-se com a existência de conflitos de interesse (competitividade) entre os colaboradores nas mesmas posições e com os mesmos interesses de crescimento na empresa, a criação de uma atitude negativa dos funcionários que não apresentam competências suficientes para crescerem na empresa, bem como dos colaboradores que por se encontrarem no topo de carreira não podem ascender para além da sua posição atual (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002; Chiavenato, 2009). Para além disso, se a organização em questão não apresentar um potencial de desenvolvimento, isto é, não oferecer regularmente novas oportunidades de crescimento aos seus colaboradores, pode fomentar situações de frustração, apatia, desinteresse ou mesmo o despedimento por parte de alguns colaboradores (excessivo *turnover*). O mesmo pode acontecer aos colaboradores não selecionados, pelo que é importante gerir as expectativas dos funcionários e minimizar possíveis situações de frustração (Camara *et al.*, 2003; Chiavenato, 2009).

Por outro lado, é bastante importante que a organização crie normas claras e objetivas de restrição de candidatura aos colaboradores que não se encontrem vinculados ao seu cargo atual durante pelo menos um ano consecutivo, de forma a evitar a rotatividade excessiva dentro da organização (Camara *et al.*, 2003). Adicionalmente, pode ocorrer o denominado “princípio de Peter”. Nesta situação, a organização promove sucessivamente um funcionário devido à sua competência até um cargo em que este já não se revela apto (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002; Chiavenato, 2009).

Este recrutamento interno sistemático pode ainda conduzir a um acréscimo substancial na média de idades dos colaboradores, reduzindo assim, a dinâmica, a criatividade e o espírito inovador da empresa (Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002). Tendo também em consideração que os funcionários promovidos se encontram já todos previamente vinculados à organização, isto pode criar um excesso de familiaridade entre os diversos indivíduos, criando graves problemas de autoridade e liderança (Mejia *et al.*, 1995). Por fim, é igualmente necessário que o departamento responsável pelo recrutamento apresente um forte conhecimento da organização e das várias funções que a compõem, de modo a minimizar eventuais falhas neste processo.

**Recrutamento Externo:** O recrutamento externo ocorre quando uma organização pretende preencher um dado cargo vago mediante o recurso a candidatos externos, através da utilização de técnicas de recrutamento destes candidatos no mercado de trabalho (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Camara *et al.*, 2003; Chiavenato, 2009).

Previamente à realização desta procura no mercado, a organização contratante deve definir claramente a estratégia de recrutamento a adotar, sendo que esta depende de duas variáveis principais: por um lado, a função que se pretende preencher e por outro, as inúmeras vantagens e desvantagens inerentes à identificação e exposição da organização em questão como entidade empregadora (Camara *et al.*, 2003). Relativamente à função que se pretende preencher, a organização pode decidir recrutar os candidatos diretamente ou indiretamente mediante a contratação de serviços externos especializados na área de recursos humanos, como é o caso de *headhunters* (“caçadores de cabeças”), *search* (consultores de pesquisa direta) e por fim, consultores de recrutamento (Camara *et al.*, 2003; Chiavenato, 2009). Por outro lado, relativamente à segunda variável caso a organização considere a sua apresentação e promoção no mercado vantajosa, poderá fomentar a sua reputação através de anúncios publicitários e de estratégias de recrutamento próprias, divulgando os seus valores e cultura ao público em geral. Contudo, a organização pode considerar inconveniente a sua exposição ao mercado, uma vez que desta forma pode fornecer informação importante à concorrência, como por exemplo, a existência de tentativas de expansão da atividade ou mesmo a criação de repercussões internas negativas no caso de existirem vários colaboradores interessados no cargo em questão (Camara *et al.*, 2003).

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

De acordo com os autores Rocha (1997) e Chiavenato (2009), as técnicas de recrutamento consistem nas metodologias utilizadas pelas organizações para divulgar as suas oportunidades de trabalho, alcançando as fontes de recursos humanos mais adequadas, isto é, que proporcionam candidatos mais promissores para o processo seletivo. As principais técnicas de recrutamento externo são:

- O arquivamento de *Curriculum vitae*, pertencentes a candidatos espontâneos ou arquivados de anteriores processos de recrutamento (Rocha, 1997; Caetano & Vala, 2002). Estes bancos de dados (“bancos de talentos”) podem ser organizados por cargo, área de atividade e competências necessárias;
- A publicação de ofertas profissionais em jornais e/ou revistas (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002) e cada vez mais, em plataformas *online*. Este sistema é considerado um dos mais eficazes para a atração de novos candidatos;
- A apresentação/ recomendação de candidatos por colaboradores da própria organização (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002). Este sistema de recrutamento apresenta um baixo custo, um alto rendimento e requer um curto período de tempo;
- O desenvolvimento de cartazes, panfletos ou anúncios colocados na portaria das instalações físicas das organizações (Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002). Este sistema apresenta baixos custos e o seu rendimento e rapidez de resultados depende de uma série de fatores, como por exemplo, a localização física da empresa, a proximidade a locais de grande movimentação de pessoas, a proximidade a fontes de recrutamento e por fim, a visualização fácil ou não dos anúncios publicados. Como o veículo de promoção da oferta profissional é estático, este sistema implica que o candidato tome a iniciativa de entrar em contacto com a organização requerente. Deste modo, este sistema é usualmente utilizado para cargos de um nível inferior;
- O recurso a sindicatos e a associações de classes. Apesar de este sistema não apresentar a rentabilidade de outros, permite envolver outras organizações no processo de recrutamento sem que com isso haja um acréscimo dos custos. Esta opção é mais utilizada como uma estratégia de apoio ou adicional do que como uma estratégia principal de recrutamento (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000);

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

- O contacto com Universidades e escolas, associações estudantis, entre outros. Algumas empresas recorrem a este sistema de recrutamento como uma forma de promoção institucional, como forma de fomentar a candidatura dos profissionais recém-formados. Para isso, muitas empresas recorrem a realização de conferências e palestras nestas entidades, e outras desenvolvem programas de *trainees* de modo a recrutar, seleccionar e preparar estes jovens para posições de gestão e liderança, mediante um período de estágio devidamente supervisionado (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002);
- Estabelecimento de pontes com empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e com as quais a organização estabelece uma relação de cooperação mútua. Este sistema permite aumentar o raio de ação das organizações envolvidas (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000);
- Realização de viagens/deslocações de recrutamento. O departamento de recrutamento da organização desloca-se a determinados locais estratégicos com o intuito de angariar novos talentos;
- e por último, a contratação de agências profissionais de recrutamento de recursos humanos. Este sistema de recrutamento é o mais dispendioso, contudo, permite a poupança de tempo e recursos (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002).

**Recrutamento Direto:** O recrutamento direto ocorre quando a própria organização recorre ao mercado de trabalho, com o intuito de recrutar novos candidatos de modo a preencher um dado cargo vago. De modo a cumprir este objetivo, a entidade contratante deverá fazer uso dos meios de comunicação existentes, de forma a divulgar a sua oferta. Após analisar a pertinência de um anúncio publicitário para o preenchimento do cargo em questão, a organização deve proceder à seleção dos meios de comunicação mais pertinentes para a sua divulgação. Esta escolha depende fortemente do público-alvo que se pretende alcançar. Quando o objetivo é recrutar quadros superiores, normalmente, o meio de comunicação é mais conservador, tais como revistas da área, jornais, etc. Por outro lado, quando se pretende atingir um público mais jovem, opta-se normalmente pela utilização de plataformas *online*, redes sociais, entre outros. Contudo, estes exemplos não são normativos pelo que cabe à organização tomar a decisão. Tal como foi explicado anteriormente, atendendo às vantagens e desvantagens da exposição pública, a



organização em questão pode ou não identificar-se no anúncio publicado (Camara *et al.*, 2003; Aires, 2007).

**Recrutamento Indireto:** Quando o recrutamento direto se revela ineficaz, a organização pode optar pelo recrutamento indireto dos seus candidatos. Esta situação pode ocorrer no caso do recrutamento sem sucesso de gestores e outros cargos superiores, quando a organização não apresenta recursos próprios para efetuar o recrutamento e a seleção ou então quando esta pretende distanciar-se de todo este protocolo. Nestes casos, a organização terá de optar pela contratação de empresas de recursos humanos especializadas, como é o caso de *headhunters* (*headhunting*), *search* (consultores de pesquisa direta) e finalmente, consultores de recrutamento (Camara *et al.*, 2003).

### ***Headhunting***

Quando as organizações pretendem recrutar candidatos para cargos de topo (*top management*), como é o caso de gestores e líderes organizacionais, recorrem normalmente aos préstimos dos *headhunters* (Camara *et al.*, 2003). O *headhunting* consiste numa “*abordagem direta por parte de um consultor a um conjunto de potenciais candidatos, visando despertar o seu interesse para uma nova oportunidade profissional*” (Ribas & Salim, 2016, pp. 146). Esta abordagem tem como intuito identificar os putativos profissionais que reúnem as condições e competências necessárias para integrar a organização requerente (Ortigão, 2000).

### ***Consultoria de Pesquisa Direta (Search)***

Os consultores de pesquisa direta (*search*) atuam mediante uma metodologia bastante similar à dos *headhunters*. Contudo, diferem no público-alvo que pretendem alcançar. Neste caso, o público-alvo é composto por gestores seniores que ainda não se encontram no topo de carreira, sendo que por este motivo, o contacto com estes é mais fácil pois apresentam uma maior receptividade a propostas de evolução de carreira. Posto isto, os consultores fornecem à organização requerente do recrutamento uma lista dos candidatos considerados mais adequados a um dado cargo, cabendo depois a própria organização a sua entrevista e putativa seleção (Camara *et al.*, 2003).

### ***Consultoria de Recrutamento***



## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

A consultadoria de recrutamento consiste no *outsourcing* por parte da organização solicitadora do recrutamento. Este tipo de recrutamento ocorre, quando a organização não possui de recursos próprios para proceder ao recrutamento e a seleção ou, se por motivos internos ou de mercado de trabalho, esta pretender distanciar-se de todo processo (Camara *et al.*, 2003).

As principais vantagens do recrutamento externo são: a integração de novos talentos na organização, permitindo desta forma alargar o leque de competências internas e fornecer novos conhecimentos sobre a indústria e o mercado de trabalho (Rocha, 1997; Camara *et al.*, 2003); o recrutamento de profissionais externos à organização implica também uma redução dos custos da organização comparativamente com os custos inerentes à formação dos colaboradores internos (Rocha, 1997; Mejia *et al.*, 1995); para além disso, este processo permite reforçar a imagem da empresa como uma entidade empregadora e criadora de postos de trabalho (Camara *et al.*, 2003); e por fim, o recrutamento externo de candidatos permite o enriquecimento da base de dados da organização com *Curriculum vitae* que poderão futuramente se adequar às necessidades desta (Camara *et al.*, 2003).

Por outro lado, existem alguns inconvenientes associados ao recrutamento externo dos candidatos, tais como: o aumento dos custos associados ao recrutamento, bem como do tempo despendido durante o processo comparativamente ao recrutamento interno (Rocha, 1997; Caetano & Vala, 2002; Camara *et al.*, 2003); como os futuros colaboradores não são conhecidos da organização, o nível de segurança desta é inferior relativamente à confiança que é depositada num processo de recrutamento interno (Rocha, 1997; Caetano & Vala, 2002); para além disso, verifica-se um risco acrescido de um processo de recrutamento falhado/inadequado (Rocha, 1997); por outro lado, é necessário um período de tempo mais ou menos extenso de ajustamento e orientação do novo colaborador ao novo cargo (novas funções) e à nova entidade empregadora (Rocha, 1997; Mejia *et al.*, 1995); verifica-se ainda algum risco de incompatibilidade cultural entre o colaborador recrutado e a organização, o que pode conduzir a situações de rejeição (até mesmo racismo ou xenofobia) do novo membro por parte dos colaboradores da empresa em questão (Mejia *et al.*, 1995; Camara *et al.*, 2003); visto serem recrutados colaboradores externos à organização, esta situação pode originar sentimentos de desmotivação e frustração entre os colaboradores da organização que veem as suas expetativas de carreira serem ocupadas por profissionais externos à organização, podendo

assim perceber a sua estagnação profissional e a uma situação de autodespedimento (Mejia *et al.*, 1995; Caetano & Vala, 2002; Camara *et al.*, 2003).

**Recrutamento Misto:** O recrutamento misto traduz-se como uma alternativa às desvantagens do recurso exclusivo ao recrutamento interno ou externo (Caetano & Vala, 2002; Aires, 2007). A utilização destes dois tipos de recrutamento em simultâneo permite que ambos se complementem (Chiavenato, 2009). Este tipo de recrutamento pode ser executado através de várias formas (Caetano & Vala, 2002; Aires, 2007), sendo as principais: as vagas existentes são divididas (50-50) pelos candidatos internos e externos à organização; em primeiro lugar é realizado o recrutamento interno, e caso ainda existam vagas por preencher, procede-se de seguida ao recrutamento externo; a avaliação dos candidatos internos e externos é efetuada por um agente externo à organização, de modo a que este processo não sofra influências, pressões e que todos os candidatos possam usufruir das mesmas oportunidades.

Mais recentemente, segundo (Chiavenato, 2009), podem ser adotadas três alternativas principais ao sistema de recrutamento misto, nomeadamente: recrutamento interno seguido de recrutamento externo; recrutamento externo seguido de recrutamento interno e por fim, recrutamento interno e externo simultâneos.

**Recrutamento Online (*eRecruitment*):** O recrutamento *online*, também denominado de recrutamento eletrónico ou *eRecruitment*, consiste num “*recrutamento realizado através da internet, desde a simples via do e-mail até sistemas de comunicação avançados, designa, em termos específicos, o conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, a receção e realização de triagens de candidatos online*” (Cardoso, 2010, pp.64). Dito por outras palavras, o recrutamento *online* implica a utilização das tecnologias de informação na área da gestão de recursos humanos.

Cada vez mais se tem vindo a verificar a criação de inúmeras plataformas *online* com o intuito da divulgação de ofertas profissionais, o que demonstra o importante papel desempenhado pela Internet no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos nos dias de hoje.

O recrutamento *online* pode ser efetuado mediante duas vias principais: através de plataformas *online* dedicadas à divulgação de ofertas profissionais ou mediante o acesso aos sites próprios das organizações (Aires, 2007). Com o surgimento das novas

tecnologias de informação e a possibilidade de recrutamento *online* de candidatos, as empresas conseguiram reduzir significativamente as tarefas administrativas do seu órgão de recursos humanos, evitando deste modo a receção exaustiva de *Curriculum vitae* e por outro lado, a existência de perguntas-chave nestas plataformas *online* permitem uma maior filtragem dos candidatos e desta forma, a exclusão de um grande número de candidaturas facilitando assim, o processo de recrutamento (Simón, 2002). Outras organizações, incorporaram ainda nos seus *sites* próprios formulários de candidatura aos cargos disponíveis. Em ambas as situações são divulgadas oportunidades de emprego, é permitida a candidatura espontânea do candidato através do envio de documentação pessoal, como é o caso do *Curriculum vitae* e por fim, ocorre a entrega desta informação às entidades empregadoras. Por vezes, estes sítios na Internet contêm ainda outras informações relevantes para os candidatos como entrevistas, informação relativa ao mercado de trabalho, entre outros.

De uma maneira generalizada, verifica-se que cada vez mais há utilizadores de Internet cuja pesquisa principal se relaciona com a procura de vagas de emprego, como é o caso de pessoas à procura de oportunidades profissionais, profissionais de recursos humanos à procura de candidatos e obviamente, organizações à procura de novos talentos. Posto isto, o recrutamento *online* apresenta várias vantagens e desvantagens, tanto para as empresas envolvidas como para os candidatos.

Relativamente às empresas, o recrutamento *online* possibilita o acesso a um grande número de candidatos, isto é, o acesso a um maior número de candidaturas. Número esse bastante superior relativamente ao que seria possível obter através do recrutamento tradicional; para além disso, permite-lhes aceder a candidatos cujo interesse se prende em ofertas com um maior nível de desenvolvimento profissional; apresenta ainda uma maior rapidez no processo de recrutamento devido ao automatismo destas plataformas; por outro lado, os custos financeiros inerentes ao processo de recrutamento são obviamente mais baixos e envolve também menos burocracia; para além disso, permite-lhes aceder a outras categorias de candidatos que de outra forma não seriam alcançáveis pelos métodos tradicionais de recrutamento; a criação de bases de dados nestas plataformas *online* facilita às empresas a procura e seleção dos perfis de candidatos mais adequados à sua situação, mediante uma estruturação das candidaturas recebidas no sistema da empresa. Dito por outras palavras, permite uma maior filtração dos perfis de candidatos desejados e não desejados; E finalmente, o recrutamento *online* apresenta uma

maior eficácia (taxa de sucesso) comparativamente aos meios tradicionais de recrutamento de recursos humanos.

Relativamente aos candidatos, verifica-se uma maior facilidade de acesso destes às plataformas *online* de recrutamento, quer internas quer externas à organização; para além disso, o processo também se tramita de uma forma mais simples e célere; as bases de dados criadas por estas plataformas *online* facilitam bastante a procura dos empregos desejados; adicionalmente, os candidatos conseguem publicar informação sobre o seu percurso académico e profissional (experiência profissional) durante 24 horas por dia para todo o mundo; paralelamente, os candidatos podem pesquisar e candidatar-se a ofertas de emprego em qualquer lugar e em qualquer horário, havendo deste modo uma grande comodidade na divulgação e atualização dos dados pessoais; e finalmente, estas plataformas de recrutamento *online* apresentam ainda a capacidade de desenvolver um perfil para cada candidato, alertando-o para a existência de novas oportunidades de emprego enquadradas no seu perfil de pesquisas (Martins, 2001; Salgado, Moscoso & Lado, 2002).

No que diz respeito às desvantagens do recrutamento *online* para a organização, verifica-se que um maior número de candidaturas está também associado à menor qualidade das mesmas e para além disso, as organizações cujas funções não exigem literacia informática não conseguem aceder a determinados perfis de candidatos, possivelmente adequados (Martins, 2001; Salgado *et al.*, 2002).

No caso dos candidatos, as principais desvantagens inerentes ao seu recrutamento *online* prendem-se com a existência de alguma desconfiança ao nível da veracidade e atualidade das ofertas profissionais publicadas; por vezes, ocorre também crimes de pirataria de currículos e fotografias pessoais, havendo o risco do roubo de identidade; e por fim, os candidatos que apresentam iliteracia informática não conseguem aceder a estas plataformas, o que dificulta a sua candidatura a determinadas funções/ organizações (Martins, 2001; Salgado *et al.*, 2002).

### 2.1.1.3 *Triagem de Candidaturas*

A fase de triagem de candidaturas envolve a análise das candidaturas recebidas, mediante a confrontação direta das características/ competências apresentadas e as exigências da função a preencher. Deste modo, verifica-se a importância da construção

cuidada de um *Curriculum vitae* e da candidatura (Peretti, 2001). Para além disso, é bastante relevante que os candidatos selecionados e excluídos recebam um feedback (positivo ou negativo) da sua candidatura, no sentido de determinarem que características/competências devem explorar ou melhorar (Peretti, 2001).

### 2.1.2 Seleção

Após a fase de recrutamento, segue-se a fase de seleção propriamente dita. A fase de seleção constitui um momento de especial importância, uma vez que é através deste processo que é definido o candidato que irá preencher uma dada vaga. Dito por outras palavras, o processo de seleção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará um determinado cargo disponível (Mejia *et al.*, 1995; Rocha, 1997; Caetano & Vala, 2002; Camara *et al.*, 2003).

Segundo os autores Chiavenato (1991; 2000), Tonelli (2001), Aires (2007) e Chiavenato (2009), a seleção de pessoas envolve a comparação entre as diversas características/competências apresentadas por cada candidato (perfil do candidato) com um padrão de referência da função em questão (definição do cargo), no sentido da decisão final permitir a manutenção ou mesmo o aumento da rentabilidade dos recursos humanos que compõem uma dada organização (Tabela 1). A seleção trata-se portanto, de um processo de exaustiva comparação e decisão (Chiavenato, 2000; 2014).

Tabela 1 - Processo de seleção de recursos humanos com base na comparação entre o perfil do candidato e o perfil do cargo em questão.

Especificações do cargo;		Características do candidato;
Exigências do cargo;		Competências do candidato;
Análise e descrição do cargo para determinar os requisitos necessários para o preenchimento da vaga;	<b>VERSUS</b>	Aplicação de técnicas de seleção específicas de modo a selecionar o candidato mais apto ao cargo;

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

De seguida, são apresentados alguns exemplos das definições atribuídas pelos diferentes autores à fase de seleção de recursos humanos.

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

*“ Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa.”*

(Guimarães & Arieira, 2005, pp.210)

*“ A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados e aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.”*

(Martins, 2007, pp.6)

As inúmeras metodologias desenvolvidas e utilizadas no processo de seleção de candidatos podem ser válidas, adequadas e frutíferas, desde que sejam utilizadas por profissionais capacitados permitindo a escolha do candidato mais apropriado para o cargo disponível. As técnicas de seleção utilizadas devem permitir assegurar a escolha do candidato mais apropriado para o desempenho daquelas funções mediante a obtenção da máxima informação possível acerca do perfil de cada candidato (Chiavenato, 2014). Geralmente, são aplicadas várias técnicas de seleção sendo que cada uma delas deve complementar as restantes, ou seja, os vários procedimentos de seleção podem ser combinados entre si de acordo com as necessidades da situação (Chiavenato, 2000; Bohlander, Snell & Sherman, 2003; Chiavenato, 2014). Nesse sentido, cabe ao profissional responsável pelo processo de seleção a escolha e a aplicação de inúmeros instrumentos de avaliação, como é o caso da realização de entrevistas individuais, de testes psicológicos, a sua avaliação comportamental em contexto de trabalho de equipa, etc. (Guimarães & Arieira, 2005), bem como testes às capacidades cognitivas, testes de desempenho, de integridade e técnicas de simulação.

De acordo com o autor Chiavenato (1991; 2009), as técnicas de seleção podem ser agrupadas em cinco grupos principais, nomeadamente: entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes de aptidão, testes de personalidade e por fim, técnicas de simulação.

A seleção de candidatos envolve a utilização de diversos métodos e técnicas de seleção que podem ser agrupados de acordo com a especificidade ou globalidade das dimensões que avaliam o perfil do candidato (ex.: testes cognitivos, testes de integridade, técnicas de simulações, entrevistas e *assessment centers*) (Pires, 2013).

Mais recentemente, as técnicas de seleção correspondem a métodos distintos: método biográfico, constituído pelo *Curriculum Vitae*, carta de apresentação e carta de recomendação/controlo de referências; método dos testes, que consiste na realização de num conjunto de provas a nível psicológico, de conhecimento, da personalidade e por simulações; entrevista, que permite comparar candidatos, esclarecer dúvidas sobre o currículo apresentado e avaliar presencialmente (ou telefonicamente numa primeira fase) o candidato ao nível da sua apresentação, postura e comportamento; e por fim, *assessment centers*.

### 2.1.2.1 Entrevista de Seleção

A entrevista de seleção consiste na metodologia mais amplamente utilizada tanto pelas grandes, como médias e pequenas empresas (Marras, 2001; Chiavenato, 2009; Cardoso, 2010). Esta técnica é bastante vantajosa uma vez que pode ser utilizada indiscriminadamente para qualquer função (cargo) e tipo de organização (Mejia *et al.*, 1995; Peretti, 2001), apresentando inúmeras aplicações, tais como, a entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, a entrevista de carácter social (entrevista social) e até mesmo a entrevista de desligamento (despedimento/ cessação de contrato) do candidato. Para além disso, embora esta não apresente subjacente uma base científica rigorosa e se apresente como uma técnica bastante subjetiva e imprecisa (Chiavenato, 2000), a entrevista pessoal é a metodologia que mais influencia a escolha final do candidato selecionado. É com base nas perguntas efetuadas pelo entrevistador e nas respostas dadas pelo candidato entrevistado que é feita uma análise preditiva do sucesso e da rentabilidade deste, após a sua integração na organização (Marques & Cunha, 1996). Dito por outras palavras, a entrevista de seleção consiste num processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si, com o intuito de apurar o grau de adequação do candidato em análise para uma dada função que se pretende preencher, em que de um lado, encontra-se o (s) entrevistador (es) e do outro o (s) entrevistado (s) (Chiavenato, 2000; Camara *et al.*, 2003).



## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

Segundo o autor Chiavenato (2000), este sistema de comunicação ocorre em função de cinco elementos fundamentais, que são: fonte; transmissor; canal; instrumento de decifração; e finalmente, destino. No contexto da entrevista de seleção, a fonte corresponde ao candidato que se expressa mostrando a sua personalidade e experiência passada, sendo, portanto, na fonte onde é gerada a mensagem. Por sua vez, o transmissor corresponde ao instrumento de codificação que transforma a mensagem em palavras ou expressões. Adicionalmente, existem pelo menos dois tipos de canais que correspondem a gestos (comunicação não verbal) e a palavras faladas (comunicação verbal/ oralidade). Na entrevista de seleção, os recetores correspondem ao entrevistador e ao candidato entrevistado (comunicação bidirecional), que podem interpretar a mensagem imitada de formas diferentes de acordo com as suas próprias experiências. Por fim, o destino consiste na pessoa a quem se pretende transmitir a mensagem. No caso do candidato, o destino é o entrevistador e no caso do entrevistador, o destino é o candidato. Em último lugar, é de mencionar que em qualquer um destes elementos pode ocorrer a criação de ruído. Num sistema de comunicação, o ruído envolve todas as fontes de erro ou distorção, a existência de informações ambíguas, a apatia do entrevistador e/ou do entrevistado, existência de um ambiente barulhento, a ocorrência de interrupções e a existência de ideias/ conceitos pré-concebidos de ambas as partes. Por fim, de uma forma generalizada a duração da entrevista é de cerca de uma hora, podendo este período de tempo ser menor no caso de funções menos complexas. Neste último caso, a duração média da entrevista é de aproximadamente trinta minutos (Camara *et al.*, 2003).

A entrevista de seleção visa por um lado obter informação detalhada acerca das aptidões/ competências técnicas do candidato, das suas dimensões psicológicas e comportamentais (Camara *et al.*, 2003), da sua capacidade de empenho, integração e aceitação na organização em questão e por outro lado, permite informar detalhadamente o candidato sobre todas as variáveis inerentes ao cargo (Peretti, 2001), tais como o horário laboral, a remuneração mensal fixa, o tipo de funções a executar, os seus direitos e deveres laborais, possibilidade de promoções ou criação de uma carreira (Chiavenato, 2003). Neste sentido, a entrevista de seleção presta-se à concretização deste duplo objetivo.

Posto isto, durante o decorrer de uma entrevista o entrevistador pode optar por estruturá-la ou permitir que ela decorra de uma forma relativamente espontânea (Chiavenato, 2000). De acordo com o autor Chiavenato (2000), podem ser descritos quatro tipos de entrevistas de seleção, em função da tipologia das questões colocadas e



das respostas obtidas, nomeadamente: entrevista totalmente padronizada; entrevista padronizada quanto às questões; entrevista diretiva; e por fim, entrevista não diretiva.

A entrevista totalmente padronizada consiste numa entrevista totalmente estruturada, fechada ou direta que ocorre com base num guião pré-estabelecido e a partir do qual são colocadas questões padronizadas, que permitem ao candidato entrevistado respostas somente do tipo verdadeiro/falso, sim/não, escolha múltipla, etc. Tendo em conta que o entrevistador se limita somente a seguir um guião pré-definido, este não precisa de se preocupar quanto aos assuntos a abordar na entrevista. Esta é, aliás, uma das principais vantagens associada a este tipo de entrevista de seleção.

No caso da entrevista de seleção padronizada quanto às questões, embora as perguntas sejam também previamente definidas, as respostas dadas pelo candidato são abertas (resposta livre), isto é, permitem uma resposta espontânea e não meramente indicativa. Ou seja, o entrevistador coloca uma série de questões estruturadas ao candidato (*checklist*), com o intuito de recolher o máximo de informação sobre este através das suas respostas livres.

Relativamente à entrevista diretiva, o foco não está nas questões que são colocadas, mas sim nas respostas que se pretendem obter do candidato, com o objetivo de apurar certos conceitos espontâneos. Neste sentido, o entrevistador necessita de saber formular as questões adequadamente com o intuito de obter o tipo de resposta ou informação pretendido.

Por fim, a entrevista não diretiva consiste numa entrevista de seleção não estruturada, ou seja, não se encontram previamente especificadas nem as questões a serem colocadas pelo entrevistador nem as respostas “ideais” dos candidatos, sendo ambas totalmente espontâneas. Neste caso, cabe ao entrevistador a condução e direção de toda a entrevista. Adicionalmente, pelo facto de não haver um guião previamente elaborado considera-se que esta entrevista apresenta uma baixa consistência e reprodutibilidade a outras entrevistas, o que é considerada uma desvantagem.

A autora Gramigna (2007, pp.106), definiu o conceito de competência como o “conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque e de excelência em determinados contextos”. Adicionalmente, Baylão e Rocha (2014) especificaram um conjunto de competências universais que o entrevistador

(selecionador) deveria procurar identificar no indivíduo candidato, durante a entrevista. Contudo, é recomendável no máximo a avaliação de cinco ou seis destas competências universais, que são nomeadamente: capacidade empreendedora; capacidade de trabalhar sob pressão; comunicação; criatividade e inovação; cultura da qualidade; capacidade negocial; liderança; planeamento e organização; tomada de decisão; e finalmente, visão sistémica. De um modo genérico, quando o indivíduo apresenta uma destas competências bastante desenvolvida, normalmente ele apresenta outras competências complementares. Caso o perfil de competências do candidato avaliado seja homólogo ao perfil de competências determinado para o cargo em questão, fica evidente para o entrevistador a escolha do candidato ideal para o preenchimento da vaga (Baylão & Rocha, 2014).

### 2.1.2.1.1 Etapas da entrevista de seleção

Segundo Chiavenato (2000; 2009), a entrevista de seleção pode ser subdividida em cinco fases principais. A primeira fase corresponde à preparação da própria entrevista. Para isso, o entrevistador deverá marcar uma data específica e um horário adequado a ambas as partes. Para além disso, deverá ter em consideração os objetivos específicos da entrevista de modo a selecionar o tipo de entrevista a efetuar. Posto isto, deverá efetuar uma análise preliminar cuidadosa do *Curriculum Vitae* fornecido pelo candidato, no sentido de obter o maior número de informações sobre este. Deve ainda estudar as competências necessárias para o cargo, de modo a poder tomar a decisão mais informada possível.

A segunda fase corresponde à preparação do ambiente da entrevista. A preparação do ambiente consiste na anulação ou mitigação de possíveis ruídos ou quaisquer outros aspetos exteriores que possam interferir negativamente com a realização da entrevista (*online*, telefónica ou presencial). No caso de uma entrevista presencial, o local físico escolhido deverá consistir numa pequena sala isolada sem a presença de quaisquer outros indivíduos (ambiente físico privado e confortável). Para além disso, a entrevista deverá ser conduzida num clima que não dê lugar a intimidações, pressões de tempo, imposições, desconforto e receios por parte de ambas as partes (ambiente psicológico ameno, cordial e confortável). Dito por outras palavras, a entrevista deve fluir livremente, contudo de uma forma polida e controlada pelo entrevistador.

A terceira fase corresponde ao processamento da entrevista, ou seja, à realização da entrevista propriamente dita. Esta etapa implica assim, uma interação entre as duas partes correspondentes ao entrevistador e ao entrevistado, sendo que ao primeiro cabe a

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

formulação das questões e a condução da entrevista, e ao segundo a elaboração das respostas e a demonstração de comportamentos adequados. Adicionalmente, ao longo da entrevista o entrevistador deve não só apurar o grau de adequação do candidato à função, mas também informá-lo acerca das características, responsabilidades e benefícios inerentes ao cargo e à organização contratante, de uma forma favorável no sentido de fomentar o interesse do candidato. Por isso, esta fase constitui a etapa mais importante do processo.

A quarta fase consiste na conclusão da entrevista. No sentido de concluir a entrevista, o entrevistador deverá sinalizar de uma forma clara e elegante o fim da mesma ao candidato. Posto isto, deverá informá-lo em relação a ações futuras, bem como à forma como este será contactado (*e-mail*, telefone, carta, etc.) para saber o *feedback*.

A última fase da entrevista de seleção envolve a avaliação do candidato entrevistado. Esta avaliação deve ocorrer preferencialmente logo após o abandono da sala pelo candidato, uma vez que a informação recolhida é ainda recente e por isso detalhada (conteúdo da entrevista). Nesse sentido, o entrevistador deverá rever todas as informações obtidas com o intuito de determinar a adequação ou não do perfil desse mesmo candidato à função em causa, mediante a comparação das características/ competências necessárias ao cargo e as competências apresentadas pelo entrevistado. De seguida, o entrevistador deverá efetuar uma análise comparativa o mais objetiva possível entre o candidato recém-entrevistado face a outros candidatos anteriormente avaliados e por fim, tomar a decisão se o candidato em questão foi ou não selecionado (Chiavenato, 1991).

O “guião” de uma entrevista corresponde a uma listagem exaustiva dos assuntos considerados pertinentes para abordar na entrevista, relacionados quer com o perfil do candidato quer com o perfil do cargo (Caetano & Vala, 2002; Cardoso, 2010). Embora não exista um guião de entrevista universal, existem alguns aspetos importantes que deverão ser abordados numa entrevista de acordo com os autores Caetano e Vala (2002), nomeadamente: a confirmação dos dados biográficos do candidato, normalmente presentes no seu *Curriculum Vitae*; a avaliação da sua formação escolar e técnica, no sentido de determinar o esforço e empenho colocados na sua aquisição; o questionamento sobre a sua experiência/ história profissional, com o intuito de averiguar as atividades profissionais exercidas anteriormente, bem como o (s) motivo (s) para a mudança de emprego; a inquirição sobre possíveis fatores pessoais de satisfação, com o intuito de

averiguar os fatores que resultam em maior satisfação profissional para o candidato, tais como, as tarefas que mais gosta de realizar; o apuramento da sua situação familiar, no sentido de identificar eventuais impedidores do desempenho da função, não sendo desejáveis perguntas muito evasivas da intimidade do candidato; a existência de possíveis *hobbies*, pois estes demonstram alguns aspetos importantes da personalidade do indivíduo.

### 2.1.2.2 O Papel do Entrevistador

Cabe ao entrevistador avaliar a adequação do perfil do candidato entrevistado às funções do cargo em questão. Para isso, o entrevistador deverá recolher e analisar a informação obtida ao nível das competências, estudos académicos, experiências profissionais passadas, personalidade, motivações e carácter do candidato. Deverá ainda, estudar todas as componentes associadas ao cargo, tais como, as funções a executar e a sua hierarquia na organização, no sentido de tomar uma decisão mais informada possível bem como esclarecer eventuais dúvidas do candidato (Cardoso, 2010).

Para que o entrevistador consiga executar este papel com sucesso, terá de dominar um conjunto de técnicas bastante importantes, nomeadamente, apresentar uma atitude de igualdade perante o candidato, a capacidade de saber escutar e formular as questões adequadas e por fim, a sensibilidade necessária para ler os sinais emitidos pelo candidato, mitigando os sentimentos de aceitação ou rejeição pelo candidato em questão (Cardoso, 2010). Contudo, não é fácil o entrevistador não se deixar influenciar pelas suas preferências pessoais (Chiavenato, 2000), pelo que este deverá apresentar um forte autoconhecimento, de forma a fazer uma seleção o menos subjetiva possível (Kinvey, O'Connell & Klinvey, 2002). Em contexto de entrevista de seleção, as interferências pessoais mais comumente apresentadas pelos entrevistadores são (Kinvey *et al.*, 2002): enviesamento por afinidade, que ocorre quando o entrevistador encontra aspetos em comum com o entrevistado, como por exemplo, o gosto pelo mesmo tipo de *hobbies*, as mesmas convicções religiosas, políticas ou outras. Este sentimento de familiaridade criado entre o entrevistador e o candidato pode culminar numa maior tendência deste de beneficiar aquele candidato, o que caso se verifique revela negligência e falta de profissionalismo por parte do entrevistador. Também poderá ocorrer a situação oposta, ou seja, o entrevistador pode encontrar muitos aspetos contraditórios entre si mesmo e o candidato, o que poderá resultar numa situação de híper-foco nos aspetos negativos deste

e portanto, numa situação de discriminação negativa para o candidato; forte interferência das primeiras impressões, que ocorre quando o entrevistador logo após as primeiras impressões desenvolve uma imagem definitiva do candidato, apresentando uma forte tendência para se focar na informação que confirme esta impressão inicial, desvalorizando todos os outros aspetos que não o façam; Erro do halo luminoso, que ocorre quando o entrevistador permite que uma única característica do candidato domine a sua perspetiva global acerca deste, generalizando esta mesma característica para outras áreas relevantes para a função. Por exemplo, desenvolvendo a crença de que um bom funcionário pode ser um bom chefe de equipa de trabalho; Interferência da necessidade urgente de recursos humanos. Esta situação tem lugar quando se verifica uma forte urgência no preenchimento de uma dada vaga. Nestes casos, o entrevistador apresenta uma forte tendência para baixar os seus padrões de admissão, o que pode resultar na seleção de candidatos menos aptos; Efeito de contraste, que ocorre quando após a entrevista a alguns candidatos considerados péssimos, surge um candidato que embora também não seja em situação normal considerado adequado, ao ser comparado com os demais parece ser razoável, sendo, portanto, selecionado pelo entrevistador. De forma a minimizar esta influência, é importante que o entrevistador pré-estabeleça uma listagem de critérios de avaliação fixos necessários para a seleção de um candidato.

### *2.1.2.3 Provas ou Testes de Conhecimento ou de Capacidade*

As provas de conhecimento ou de capacidade correspondem a instrumentos de avaliação utilizados para aferir de uma forma o mais objetiva possível, os conhecimentos e as competências adquiridas pelo candidato durante a sua formação académica e técnica, a sua experiência profissional e através do seu empenho pessoal. Dito por outras palavras, estes instrumentos de avaliação de conhecimento ou capacidade procuram “medir” o nível de conhecimentos profissionais e/ou técnicos necessários para a realização das várias funções associadas ao cargo, bem como o grau de capacidade ou habilidade do candidato para a realização de certas tarefas (Chiavenato, 2000). As várias provas de conhecimentos ou capacidade são classificadas quanto à maneira, à área de conhecimentos abrangida e à forma de realização.

Quanto à maneira como as provas são implementadas, estas podem ser classificadas em três tipos, nomeadamente: orais, quando as provas são aplicadas verbalmente de forma semelhante a uma entrevista, ou seja, mediante recurso a perguntas

e respostas orais. Contudo, estas provas implicam a utilização de perguntas verbais específicas, com o objetivo de obter respostas verbais específicas por parte do candidato; escritas, quando as provas são aplicadas através do recurso à escrita tanto das perguntas como das respostas, com o intuito de apurar os conhecimentos adquiridos pelo candidato; e por fim provas de realização, quando as provas são aplicadas mediante a execução de um trabalho ou de uma tarefa de uma forma padronizada e num período de tempo previamente determinado, como por exemplo: digitação, desenho, manobra de veículos, entre outras funções relevantes para o cargo.

Relativamente à área de conhecimentos abrangida, as provas de conhecimentos ou capacidades podem ser classificadas em dois tipos: provas gerais, cujo intuito é aferir os conhecimentos de cultura geral e que são normalmente aplicadas a candidatos cuja função exija determinados conhecimentos ecléticos; e provas específicas que pretendem apurar os conhecimentos técnicos, científicos e específicos diretamente relacionados com o cargo em questão. Por esse motivo, a prova deverá ser elaborada de um modo bastante cuidado e com uma forte base de conhecimento por detrás (testes de especialidade) (Pires, 1993).

Por último, as provas de conhecimento ou capacidade são classificadas em dois tipos quanto à forma como são elaboradas: provas tradicionais, objetivas ou mistas correspondentes a provas do tipo dissertativo e expositivo. Estas provas podem ser improvisadas, sem qualquer planeamento, explicativas e de longa duração. Normalmente são utilizadas nas instituições de ensino e abrangem um menor número de questões pelo fato de exigirem respostas abertas; e provas objetivas, que consistem em provas bastante estruturadas, bastante objetivas e com uma aplicação e correção relativamente rápidas. Os principais subtipos destas provas são: os testes de alternativas (verdadeiro/falso, sim/não, etc.); os testes de preenchimento de lacunas (com espaços em branco para preenchimento); os testes de escolha múltipla (com três, quatro ou mais alternativas possíveis); e finalmente, os testes de ordenação ou conjugação de pares.

### 2.1.2.4 Testes Psicológicos

O conceito de teste corresponde a um conjunto de provas que são aplicadas no sentido de aferir algumas características, como é o caso do desenvolvimento mental/cognitivo geral, as aptidões específicas, competências e outras capacidades dos indivíduos (Chiavenato, 1991; 2000). No caso específico dos testes psicológicos estes

centram-se principalmente na avaliação das várias características/competências psicológicas dos indivíduos, com o objetivo de traçar um perfil psicológico deste e desta forma prever os seus comportamentos. Os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais dos indivíduos a nível físico, intelectual e de personalidade. Estes testes fazem uma análise comparativa das aptidões (soma da capacidade e treino) de cada indivíduo em relação a um conjunto de indivíduos considerados como padrão de comparação (Chiavenato, 1991). Adicionalmente, os testes psicológicos dividem-se em duas categorias de testes, nomeadamente: testes de personalidade e testes de aptidão ou psicométricos (Pires, 1993).

No contexto da gestão de recursos humanos (GRH), estes testes são normalmente utilizados para a recolha de informação importante acerca dos candidatos, nomeadamente para permitir a seleção de melhores recursos humanos, facilitar a sua orientação profissional, efetuar a sua avaliação profissional, realizar um diagnóstico de personalidade, etc. Assim, no âmbito das organizações a avaliação psicológica é cada vez mais considerada uma importante ferramenta do processo de seleção de recursos humanos, mediante testes que avaliam a personalidade, o nível de atenção, empenho, desempenho dos candidatos, a capacidade de trabalho em equipa, relacionamento com figuras de autoridade, capacidade de liderança, entre outros fatores. Alguns destes elementos passariam possivelmente despercebidos apenas recorrendo aos métodos tradicionais de seleção, como é o caso da entrevista e da análise do *Curriculum Vitae* do candidato. Esta avaliação psicológica, desempenhada somente por psicólogos, representa uma mais-valia para as empresas que apresentam um setor de recursos humanos (Dalbosco & Consul, 2011).

Segundo os autores Anastasi e Urbina (2000), os testes psicológicos providenciam uma medida objetiva e padronizada do comportamento dos indivíduos, possibilitando a compreensão sistematizada e prática das características psicológicas dos candidatos a um dado cargo.

Em suma, mediante o recurso a estes testes de avaliação psicológica as organizações conseguem filtrar mais eficazmente os candidatos com o perfil mais adequado ao cargo, podendo mesmo, realizar um prognóstico credível do desempenho do novo funcionário após a sua integração. Muitas vezes estes testes demonstram que um dado candidato não apresenta o perfil mais adequado perante as exigências do cargo, mas



que após formação adequada através do recurso a múltiplas ferramentas poderá desenvolver as competências e capacidades necessárias para a função (Dalbosco & Consul, 2011).

### 2.1.2.5 Testes de Personalidade

Os testes de personalidade permitem a avaliação dos diversos traços de personalidade apresentados pelos indivíduos, determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e pelo seu temperamento (traços inatos ou genotípicos) (Chiavenato, 1991; Peretti, 2001). Os traços de personalidade consistem em características marcantes do indivíduo, que possibilitam distingui-lo dos demais (Chiavenato, 2000).

Os testes de personalidade podem ser considerados genéricos, quando permitem detetar traços gerais de personalidade do indivíduo. Estes testes recebem também o nome de psicodiagnósticos. Por outro lado, os testes de personalidade podem ser considerados específicos, caso avaliam determinados traços ou aspetos da personalidade específicos, como por exemplo do equilíbrio emocional, da tolerância a frustrações, interesses pessoais, motivações, entre outros. Por fim, tanto a implementação como a interpretação destes testes de personalidade devem ser efetuadas por um psicólogo.

### 2.1.2.6 Técnicas de Simulação

As técnicas de simulação consistem em metodologias/instrumentos que permitem efetuar a transição do processo seletivo individual e isolado dos candidatos para o processo de grupo, passando do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social. As técnicas de simulação são portanto aplicadas em contexto grupal, sendo por isso também denominadas de técnicas de dinâmica grupal (Baylão & Rocha, 2014).

Estas metodologias envolvem a reconstituição de um dado cenário atual (contexto dramático), que deve ser o mais próximo possível da realidade que pretende retratar. Desta forma, o (s) entrevistador (es) assume (m) um dado papel (*role playing*) que será visualizado por um conjunto de indivíduos candidatos (contexto grupal), que podem ou não participar da cena. Esta metodologia baseia-se, portanto, em técnicas de dinâmica de grupo, sendo a principal técnica de simulação o psicodrama, baseado na Teoria geral dos papéis de Moreno, e segundo o qual cada indivíduo coloca em ação determinadas tarefas/funções, de forma isolada ou em interação com outra (s) pessoa (s). Dito por outras



palavras, os candidatos procedem à dramatização de um possível papel futuro a desempenhar na organização no âmbito do seu cargo (Baylão & Rocha, 2014).

Perante a simulação de possíveis situações quotidianas que os candidatos terão de enfrentar futuramente, estes conseguem aferir deste modo o seu grau de adequação ao cargo pretendido. Desta forma, é reduzida consequentemente a probabilidade de insucesso do processo seletivo. Ou seja, estas técnicas apresentam uma dupla vantagem de por um lado fornecer uma expectativa mais realista ao candidato e por outro lado, darem a oportunidade de este aferir o seu grau de adequação ao cargo em questão (Chiavenato, 2000).

Estas técnicas de seleção promovem ainda o autoconhecimento e a autoavaliação do indivíduo. Por fim, é extremamente imperioso que estas metodologias sejam conduzidas por psicólogos especializados na área de recursos humanos.

Segundo Baylão e Rocha (2014), previamente à iniciação dos trabalhos em grupo, é imperativo conhecer minimamente cada um dos candidatos participantes. Para isso, poderá ser pedida uma pequena apresentação introdutória de cada um deles, de forma somente oral, na qual cada indivíduo fará uma pequena descrição da sua vida pessoal e profissional. O conteúdo da mesma poderá apresentar aspetos passíveis de avaliação pelo entrevistador ou entrevistadores. Adicionalmente, o entrevistador/selecionador pode igualmente procurar avaliar a capacidade e o à-vontade do candidato quando exposto a uma audiência, no sentido de aferir as suas competências de argumentação e fluência verbal. Algumas empresas pedem ainda que durante a dinâmica de grupo os candidatos redijam um texto, no sentido de avaliar o domínio da língua escrita em português ou noutro idioma importante para a função. Para além disso, é também comum que seja pedido aos candidatos que se dividam em grupos e elaborem uma estratégia, com o intuito de realizar uma dada tarefa fulcral para o cargo a que se pretendem candidatar (vendas, contacto com o público, etc.). Por fim, inúmeras dinâmicas de grupo visam permitir avaliar de que modo o candidato interage em grupo, mais precisamente se se trata de um indivíduo introvertido ou extrovertido, se possui ou não capacidades de argumentação, o tipo de relações que estabelece com a equipa (positivas ou negativas, cordialidade, respeito, altruísmo, empatia, etc.), se apresenta características de liderança ou de liderado, entre outros aspetos considerados importantes.

Nas organizações, estas técnicas (entrevista situacional) são aplicadas a par das entrevistas e dos testes psicológicos.

### 2.1.2.7 *Assessment Centers*

Os *assessment centers* consistem num método totalmente estruturado para reduzir os erros de avaliação no processo seletivo. Nesse sentido, são implementadas inúmeras técnicas que visam a avaliação da *performance* dos candidatos durante a execução de determinadas tarefas/funções. Este método recorre a métodos de avaliação do comportamento, que combinam e integram a informação relevante relativamente à *performance* do candidato (Chiavenato, 2000). O método de *assessment center* implica assim a participação dos candidatos em diversos exercícios, como por exemplo, os *in box exercises*, a discussão de casos, exercícios ou provas de grupo e a realização de apresentações de propostas de negócio a clientes (Camara *et al.*, 2003). Os *in box exercises* implicam a simulação de tarefas/funções, em que o candidato tem de proceder à execução de uma determinada função num período de tempo limitado, como por exemplo, o despacho de determinada documentação. Nessa situação, o candidato vai proceder como se estivesse a executar essa função, o que permitirá avaliar a sua capacidade de tomada de decisão, de organização e de planeamento (Camara *et al.*, 2003).

Nos exercícios ou provas de grupo, os vários candidatos terão de trabalhar em grupo e desta forma, proceder à discussão de problemas-chave e ao desenvolvimento de soluções alternativas para os mesmos. O objetivo é avaliar a tolerância ao *stress* e à pressão, a capacidade de liderança, o tipo de liderança, a capacidade para demonstrar os seus pontos de vista, o raciocínio lógico, o seu perfil de personalidade (perfil psicológico) e o nível de inteligência emocional dos vários candidatos (Camara *et al.*, 2003).

Nas apresentações de propostas de negócio a clientes, os candidatos são avaliados relativamente às suas capacidades de argumentação, de síntese e de persuasão uma vez que são desafiados a demonstrar a um cliente fictício e pouco interessado, todas as aspetos positivos pelos quais este deve adquirir um dado produto ou serviço (Camara *et al.*, 2003).

Em suma, durante a realização destes exercícios, é avaliado e registado o comportamento dos candidatos participantes.

### 2.1.2.8 Processo Seletivo

As várias técnicas de seleção, aplicadas de uma forma sequencial, representam um estágio de decisão que permite apurar se o candidato em questão passará ou não à técnica seguinte. A denominada seleção de estágio único consiste num tipo de seleção cuja decisão final é baseada no resultado da aplicação de uma única técnica de seleção. Normalmente, esta situação ocorre quando existem inúmeras vagas por preencher e as restrições referem-se somente ao cumprimento das exigências mínimas para a aceitação do candidato. Do mesmo modo, a seleção sequencial de dois estágios é utilizada quando as informações recolhidas no primeiro estágio de seleção se revelam insuficientes/inconclusivas para uma tomada de decisão definitiva, no sentido de aceitar ou rejeitar um candidato. O seu objetivo é incrementar o sucesso do plano de seleção mediante uma estratégia sequencial, isto é, somente os candidatos que passaram no primeiro estágio de seleção passarão para o segundo, o que permite deste modo a economização de recursos humanos e financeiros empregados na realização destes testes. Por último, a seleção sequencial de três estágios consiste numa sequência de três decisões tomadas com base no resultado de três técnicas de seleção distintas (Baylão & Rocha, 2014).

De um modo prático, o recurso a técnicas de seleção de forma sequencial é altamente recomendável principalmente nos casos em que os testes aos recursos humanos representam um elevado custo para a organização.

Em suma, cada uma destas etapas de seleção representa um momento de decisão uma vez que permite incrementar o conhecimento da organização relativamente às capacidades, competências, experiências e motivações dos candidatos e deste modo, a recolha da informação necessária para a seleção final (Figura 1).

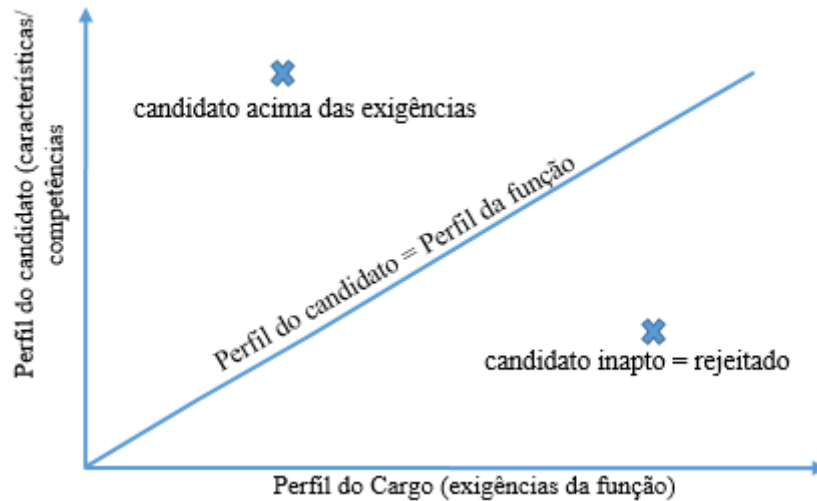


Figura 1 - Processo de decisão de seleção/ rejeição de um candidato

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991).

### Nota sobre a legenda da Figura 1:

Tendo em linha de conta que a variável X corresponde ao perfil do cargo (exigências da função) e a variável Y ao perfil de cada candidato (características/ competências), é possível inferir três conclusões distintas: a) caso o valor admitido pela variável X seja superior ao valor correspondente à variável Y, o candidato em questão não cumpre as exigências do cargo sendo por isso rejeitado; b) caso o valor admitido pela variável X seja inferior ao valor correspondente à variável Y, o candidato em questão apresenta características/competências acima do nível de exigências do cargo; e finalmente c) situação na qual de traduz a situação ideal correspondente ao mesmo valor admitido pelas variáveis X e Y, o que significa que o candidato em questão apresenta um perfil adequado ao nível das exigências do cargo sendo por isso aprovado. Contudo, na realidade não existe um ponto ideal de aceitação do candidato, devendo haver um determinado nível de flexibilidade. É ainda importante referir, que esta seleção prévia depende de uma comparação rigorosa e objetiva entre este candidato e os demais (adaptado de Chiavenato, 1991).

Embora este processo de comparação de vários candidatos seja desenvolvido pelo órgão responsável pela seleção, após esta fase a informação recolhida (candidato (s) aprovado (s)) é remetida à organização requerente, à qual cabe única e exclusivamente o processo de decisão final, isto é, a integração ou não do candidato nos seus quadros de recursos humanos.

Posto isto, de acordo com Chiavenato (2000), o processo de seleção pode decorrer mediante um de três modelos de comportamento possíveis: modelo de colocação; modelo de seleção; e finalmente, modelo de classificação. O modelo de colocação é preterido quando existe apenas um candidato e uma única vaga disponível para este. Deste modo, este modelo apresenta apenas a categoria de aceitação. No caso de existirem vários candidatos para uma única vaga, opta-se normalmente pelo modelo de seleção. Nesta situação, os vários candidatos são submetidos a um processo analítico de comparação, podendo ser rejeitados ou aceites. Por fim, quando existem várias vagas disponíveis para cada candidato e vários candidatos para cada vaga, emprega-se usualmente o modelo de classificação. Da mesma forma, os candidatos são submetidos a um processo exaustivo de comparação, podendo ser aceites ou rejeitados. Caso sejam rejeitados, estes candidatos são posteriormente submetidos a um novo processo de comparação, desta vez para um novo cargo e assim sucessivamente. Em síntese, neste modelo o candidato selecionado é aquele que é considerado o indivíduo cujo perfil melhor se adequa ao cargo em questão.

### 2.1.3 Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção

Com a evolução e aplicação das novas tecnologias à área de recursos humanos, foram desenvolvidas inúmeras ferramentas digitais com base em algoritmos de Inteligência Artificial (IA). Estas novas ferramentas digitais vieram facilitar o trabalho dos recrutadores de recursos humanos, permitindo avaliar de uma forma mais sistematizada e objetiva os comportamentos e as emoções demonstradas pelos candidatos, mediante a leitura e interpretação das suas expressões faciais e movimentos corporais durante a entrevista; e deste modo, a identificação de emoções como por exemplo, a aflição, a hesitação, a insegurança, a ansiedade, o medo ou o descontentamento (Marques, 2019).

De uma forma generalizada, cada vez mais as organizações optam pela utilização destas tecnologias digitais baseadas na inteligência artificial nos seus processos de recrutamento e seleção de recursos humanos, nomeadamente, através da gravação das entrevistas para posterior análise de expressões faciais e corporais de cada candidato. Esta tecnologia utiliza como base de comparação um banco de dados com milhões de imagens, posturas, movimento das mãos, dos olhos, da boca, entre outros sinais físicos detetáveis. Posto isto, cada microexpressão detetada na face do candidato, bem como os seus gestos corporais são correlacionados com uma determinada emoção correspondente, com um

grau de confiança que pode atingir os 85%. Desta forma, torna-se possível um processo de recrutamento e seleção de candidatos mais assertivo e objetivo possível, garantindo a escolha dos candidatos mais aptos (Marques, 2019).

Adicionalmente, no caso das grandes empresas como é o caso das multinacionais que realizam o processo de recrutamento e seleção de um elevado número de pessoas e por vezes, em áreas geográficas bastante extensas, estas novas tecnologias permitiram agilizar a análise e avaliação de cada um destes candidatos uma vez que as entrevistas passaram a poder ser gravadas. Para além disso, em determinadas situações era elaborada uma listagem de perguntas que posteriormente eram enviadas aos candidatos, os quais faziam a gravação da sua autoentrevista, evitando deslocações desnecessárias e filas de espera.

Ainda assim, estes *softwares* inteligentes não podem substituir todas as etapas inerentes aos processos seletivos de recursos humanos. Embora estas ferramentas digitais permitam encontrar os candidatos com um perfil adequado de uma forma mais célere, os algoritmos de IA são ainda somente capazes de realizar atividades sistematizadas e automatizadas do processo de seleção bastante simples, como é o caso da introdução e o armazenamento de dados, a classificação e a indicação automática dos melhores candidatos, o envio de respostas automáticas aos candidatos, a avaliação das suas emoções e dos seus comportamentos mediante a análise das entrevistas gravadas. Mais ainda, esta tecnologia não poderá possivelmente, num futuro a curto-médio prazo mimetizar a avaliação humana resultante da interação entre um profissional qualificado e o candidato.

Embora estas soluções de recrutamento de recursos humanos com base na IA se encontrem ainda em desenvolvimento e aquém do seu potencial, já conseguiram revolucionar a área dos recursos humanos, bem como o modo como as organizações se posicionam estrategicamente no mercado de trabalho (Marques, 2019).

### 2.2 Inteligência Emocional

#### 2.2.1 O capital intelectual das organizações

A maior força motriz das organizações são os indivíduos que a integram, pelo que as organizações começaram tendencialmente a valorizar cada vez mais o seu capital humano, isto é, o património intelectual da organização (Fortuna, Tachizawa & Ferreira, 2006). Este capital humano é constituído pelos conhecimentos técnicos, pelas experiências vivenciadas, pela capacidade de inovação, pelos talentos, pelas competências dos colaboradores e pelos valores, cultura e filosofia da organização. Assim sendo, as organizações passaram a valorizar todas as dimensões do ser humano (cognitiva, lógica, emocional e psicológica), promovendo fortemente o seu desenvolvimento quer intelectual quer emocional, respeitando as diferenças e dificuldades apresentadas pelos indivíduos (Chiavenato, 2008; Gandra, 2016). Deste modo, as organizações começaram a avaliar as diferentes dimensões comportamentais dos indivíduos que compõem as organizações, nomeadamente, a sua perceção, as suas atitudes, as suas aptidões, a sua inteligência, a sua personalidade e a sua biografia (Tabela 2) (Chiavenato, 2004). De acordo com Chiavenato (2004), as organizações que se focavam mais na avaliação destas seis dimensões do comportamento dos indivíduos conseguiam lidar de uma forma mais eficaz com os seus colaboradores e consequentemente, promover a sua inteligência emocional.

Tabela 2 - As várias dimensões do comportamento humano.

<b>Perceção</b>	Forma como cada indivíduo interpreta as mensagens que recebe e atribui significado às mesmas. Trata-se de um processo de seleção, organização e interpretação dos estímulos presentes no seu ambiente envolvente.
<b>Atitudes</b>	Predisposições para reagir a determinados estímulos, manifestando-se mediante opiniões. Trata-se de uma característica bastante mutável, caso se verifique a alteração do estímulo ou dos comportamentos consequentes à mesma.
<b>Aptidões</b>	Potencial de um indivíduo para a realização de determinadas atividades ou tarefas, isto é, a sua habilidade para realizar algumas ações. Variam de pessoa para pessoa e podem ser agrupadas em três categorias, nomeadamente, intelectuais, físicas e interpessoais.
<b>Inteligência</b>	Aptidão geral que coordena as restantes aptidões do indivíduo. Consiste na sua capacidade de lidar com a complexidade.

<b>Personalidade</b>	Conjunto dos traços do comportamento e as características fundamentais de cada indivíduo. Este conceito dinâmico pretende descrever o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico do indivíduo.
<b>Biografia</b>	Engloba todas as características pessoais como experiências, idade, sexo, formação, situação conjugal, entre outras.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Em suma, a maioria das empresas já reconhece o importante papel que a inteligência emocional apresenta na *performance* laboral dos indivíduos, desde aqueles que ocupam os cargos mais modestos aos altos cargos hierárquicos das organizações. Segundo Drucker (2002), atualmente a única forma de aumentar a produtividade das organizações passa por investir no seu capital intelectual, uma vez que a maioria destas havia já atingido um padrão de industrialização e tecnológico que não lhes permitia incrementar mais a sua vantagem competitiva no mercado (Baylão & Rocha, 2014).

A inteligência de um indivíduo pode se expressar mediante oito modalidades diferentes: linguística; lógico-matemática; espacial; cinestésico-corporal; musical; interpessoal; intrapessoal e naturalista (Campbell, Campbell & Dickinson, 2000). A inteligência linguística traduz-se pela capacidade do indivíduo pensar com palavras e usar a linguagem para expressar e avaliar significados complexos. Já a inteligência lógico-matemática revela-se através da capacidade do indivíduo calcular, quantificar, considerar proporções e hipóteses bem como realizar operações matemáticas complexas. No caso da inteligência espacial, esta consiste na capacidade do indivíduo pensar de maneira tridimensional e de perceber imagens internas e externas, recriando os objetos no espaço. É o caso de profissionais como pilotos, escultores e arquitetos. A inteligência cinestésico-corporal traduz-se pela capacidade do indivíduo manipular objetos com destreza e com capacidade de controlo do próprio corpo no espaço envolvente. É o caso de profissionais como dançarinos, desportistas e artesãos. A inteligência musical, por sua vez, consiste na capacidade do indivíduo apresentar sensibilidade percetiva e imaginativa ao nível melódico, rítmico e de tons musicais. Já a inteligência interpessoal é a capacidade do indivíduo compreender as outras pessoas, interagindo efetivamente com elas e em lidar com relações sociais e grupais, conseguindo resolver ou minimizar alguns conflitos. No caso da inteligência intrapessoal, esta define-se pela capacidade do indivíduo em construir uma perceção objetiva de si mesmo e mediante esta ferramenta planear a sua própria vida. Finalmente, a inteligência naturalista traduz-se pela capacidade do indivíduo de observar



os padrões da natureza, compreendendo os sistemas naturais e humanos e a dinâmica estabelecida entre ambos.

Todos os indivíduos possuem todos os tipos de inteligência, contudo, estes encontram-se desenvolvidos em diferentes graus, o que leva a combinações distintas e pessoais entre eles (Gardner, 1995).

Adicionalmente e de acordo com Gardner (1995), a inteligência pessoal pode ser classificada como interpessoal, quando o indivíduo tem a capacidade de compreender os outros e desta forma motivá-los e liderá-los; e como intrapessoal, quando o indivíduo tem a capacidade de formar um modelo verídico de si mesmo, conhecendo as suas próprias emoções e reações nos diversos contextos e situações. O conceito de inteligência interpessoal é definido como *“a capacidade de compreender as outras pessoas; o que é que as motiva, como é que funcionam, como trabalhar cooperativamente com elas. Os vendedores, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem-sucedidos terão tendência para ser pessoas possuidoras de um elevado nível de inteligência interpessoal”* (Goleman, 1997, pp.59). Já a inteligência intrapessoal *“ (...) é uma capacidade correlativa, voltada para dentro. É a capacidade de criarmos um modelo correto e verídico de nós mesmos e de usar esse modelo para funcionar eficazmente na vida”* (Goleman, 1997, pp.59).

Uma das características/competências cada vez mais procurada pelas organizações aquando dos processos de recrutamento e seleção de candidatos é a inteligência emocional. Isto porque, um funcionário muito qualificado tecnicamente não se revela uma mais-valia para a empresa se este não se conseguir relacionar eficazmente com os seus colegas e superiores hierárquicos.

Segundo o autor Sveiby (1998), a competência de um indivíduo é constituída por cinco elementos mutuamente independentes, nomeadamente: o conhecimento explícito adquirido; a capacidade desenvolvida pela formação e pela prática; a experiência obtida após sucessos e falhas passados; os juízos de valor e as crenças em que o indivíduo acredita; e por fim, as redes de relações interpessoais desenvolvidas pelo indivíduo. Consequentemente e de acordo com o autor Deschauer (2007), todos estes elementos vão ter um impacto direto no nível de competência do indivíduo (*performance*), ou seja, na

sua capacidade de desempenho laboral e por sua vez, no sucesso da organização a que pertence.

Adicionalmente, segundo o autor Deschauer (2007), o recurso aos instrumentos de inteligência emocional no âmbito organizacional poderia contribuir para a agilização de alguns processos, tais como, tomadas de decisão, o desenvolvimento da liderança e da iniciativa, o aproveitamento dos talentos, o desenvolvimento de uma comunicação aberta e construtiva, a fomentação da criatividade e da inovação, a estimulação da criação de relacionamentos de confiança, do trabalho em equipa, dos valores de compromisso, da lealdade, da responsabilidade e finalmente, a introdução de inovações estratégicas e técnicas.

### 2.2.2 As emoções

Os sentimentos intrínsecos às várias emoções fazem naturalmente parte da condição humana. Todas as emoções, mesmo aquelas que consideramos negativas como é o caso do medo têm uma função específica e vital para o ser humano. Uma dessas funções é o sentido de sobrevivência, por exemplo, sentimos medo para nos defendermos de uma determinada situação que configura perigo e sentimos tristeza como forma de ultrapassarmos um desgosto/desilusão ou outro acontecimento negativo na nossa vida. Dito por outras palavras, estas ações conduzem ao desenvolvimento de respostas adaptativas do ser humano relativamente às alterações verificadas no seu ambiente envolvente (Gray & Watson, 2004).

De acordo com o conhecido médico Neurologista Português (Damásio, 2004c, pp. 72), as emoções são definidas como *“conjuntos complicados de respostas químicas e neurais que formam um determinado padrão cerebral”*. Este autor explica que as emoções ocorrem após a deteção pelo cérebro humano de um dado *“estímulo emocionalmente competente”*, ou seja, de um evento e/ou situação atual ou vivida no passado (imagem mental) que desencadeia uma determinada resposta emocional de forma automática.

Segundo a psicoterapeuta Filliozat (2003, pp.28-29), a emoção consiste num *“movimento em direção ao exterior, um impulso que nasce no interior de nós e que fala ao que nos rodeia, uma sensação que nos diz quem somos e nos coloca em relação com o mundo. (...) O papel das emoções é o de assinalar os acontecimentos que são*

*significativos para o indivíduo e motivar os comportamentos que permitem geri-los*”. Embora existam inúmeras perspectivas sobre as emoções, de um modo geral estas são definidas como sendo um conjunto de respostas desencadeadas que se traduzem em reações bio-reguladas, correspondentes a padrões de respostas químicas e neurais (Damásio, 1994, 2004c, 2004a; Mendes, 2014). Damásio (1994), sublinhou ainda que a emoção e o raciocínio lógico não constituíam duas realidades dicotômicas, defendendo mesmo que a emoção teria efeitos benéficos no processamento de informação e na tomada de decisão por parte do indivíduo.

Cada emoção tem uma duração aproximada de alguns minutos e desenvolve-se em três etapas distintas, nomeadamente: a carga, que envolve a perceção e a interpretação do estímulo e a libertação de neurotransmissores no cérebro; a tensão, etapa em que o corpo prepara-se para reagir a esse estímulo; e por fim, a descarga que se traduz na ação do organismo que lhe permite repor o seu equilíbrio (homeostasia) (Damásio, 2004c).

Na tabela seguinte (Tabela 3) são apresentados os conceitos correspondentes aos cinco elementos que constituem uma emoção: as modificações fisiológicas; as sensações; as expressões faciais; os comportamentos adaptativos; e finalmente, a avaliação cognitiva (Frijda, 1986; Salovey & Mayer, 1990; Damásio, 2004a, 2004b; Barsade & Gibson, 2007; Gross & Thompson, 2007; Frijda, 2008).

Tabela 3 - Conceitos correspondentes aos cinco elementos que constituem uma emoção.

Elemento	Descrição	Manifestações
<b>Modificações fisiológicas</b>	As reações fisiológicas podem seguir duas vias principais: a ativação ou a inibição.	Aceleração do ritmo cardíaco; Aumento da tensão arterial; Sudação; Secura da boca; Tensão muscular;
<b>Sensações agradáveis ou desagradáveis</b>	Todas as emoções apresentam um carácter agradável ou desagradável, orientando os comportamentos do indivíduo no sentido da sua procura ou do seu evitamento.	Alegria; Prazer; Dor; Calma; Apatia;
<b>Expressões faciais</b>	Todas as emoções apresentam determinadas expressões faciais e corporais específicas. Estas expressões são universais.	Sobrolho franzido; Olhos semicerrados; Maxilares e músculos tensos; Ombros projetados para trás;

<b>Comportamentos adaptativos</b>	Este tipo de comportamentos é desencadeado para garantir a sobrevivência. Está associado a comportamentos específicos.	Alegria; Prazer; Dor; Calma; Apatia;
<b>Avaliação cognitiva</b>	Determina se a situação se apresenta como aceitável, se é correta ou incorreta, justa ou injusta, bela ou feia.	Valores; Ideais; Princípios;

Fonte: Adaptado de Damásio (2000).

Tal como foi já referido anteriormente, as emoções desempenham um papel funcional e adaptativo no ser humano (Gray & Watson, 2004; Von Scheve, 2012; Mendes & Cunha, 2014). De um modo geral, estas ativam os nossos mecanismos de defesa e sobrevivência através de reações e movimentos rápidos, entre outras ações. Daí que a palavra “Emoção” derive do latim “*emovere*” que significa pôr em movimento.

O quociente emocional (QE) consiste numa forma de inteligência, composta essencialmente por autoconhecimento, controlo dos impulsos, persistência, automotivação, capacidade de comunicação e sociabilização, bem como de interpretação dos seus sentimentos e dos sentimentos dos outros. Analogamente ao conceito de QI que mede as nossas competências intelectuais, o QE mede as quatro grandes dimensões de IE: autoconhecimento; autocontrolo; consciência social e relações interpessoais.

### 2.2.2.1 Emoções básicas no ser humano

As emoções básicas no ser humano são a alegria, o medo, a tristeza e a raiva (Arruda, 2014).

A alegria manifesta-se no ser humano mediante o esboço do sorriso nas suas diversas formas. Sumariamente, a alegria permite incentivar os outros, transmite-nos mais energia e criatividade e auxilia na tomada de decisões mais acertadas e audazes (Moreira, 2004; Arruda, 2014).

No caso do medo, este manifesta-se mediante a aceleração do ritmo cardíaco, da respiração ofegante, da contração muscular e do arrefecimento ou sobreaquecimento das mãos. Esta emoção tem como objetivo principal garantir a sobrevivência da espécie (Schoen & Vitale, 2012; Arruda, 2014).

A tristeza revela-se através do enrugamento da testa, pela colocação em posição oblíqua das sobrancelhas e dos cantos da boca para baixo. Esta emoção surge usualmente devido a um sentimento de perda, seja de uma pessoa que nos é querida quer de um objeto que valorizamos, a perda de estatuto e/ou de valores. A tristeza tem como objetivo contrariar as situações que a provocam, permitindo que reflitamos sobre os nossos erros e os erros dos outros, atraindo a sua atenção para nós. Adicionalmente, esta emoção permite que nos protejamos da agressividade do outro e apresenta um papel protetor contra a depressão (Moreira, 2004; Arruda, 2014).

Por fim, a raiva manifesta-se por tensão muscular, rubor na face e aceleração do ritmo cardíaco. Esta emoção surge usualmente quando o indivíduo se depara perante um acontecimento indesejado, contrário aos seus valores ou interesses. A raiva prepara-nos essencialmente para a ação, sendo bastante prejudicial na comunicação com os outros (Goleman, 1997; Arruda, 2014).

### 2.2.3 Definição de inteligência emocional

Um dos conceitos mais amplamente aplicado nas diversas áreas profissionais e de gestão de recursos humanos é o conceito de inteligência emocional (IE). Por esse motivo, tem sido alvo de grande interesse e estudo por parte da comunidade científica (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Mayer, Salovey & Caruso, 2004). O enquadramento acerca da inteligência emocional e as respetivas competências foi evoluindo ao longo dos tempos (Silva, 2010). Deste modo, existe inúmera literatura disponível sobre o conceito de inteligência emocional, a sua abrangência, as suas várias dimensões e implicações, neste caso concreto no âmbito do contexto organizacional (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995b, 1997; Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1999, 2001; Bar-On, 2006; Mayer, Salovey, & Caruso, 2000, 2008).

Assim, foi sendo atribuído um novo significado ao conceito tradicional de inteligência. O conceito de inteligência tornou-se gradualmente num conceito mais lato que a capacidade de abstração, de raciocínio lógico, de compreensão de implicações complexas e o tratamento de conhecimentos de carácter geral. Deste modo, a inteligência incluía todo o tipo de competências e características do indivíduo como a criatividade, a capacidade de organização, o entusiasmo, a motivação, a capacidade psicológica e as atitudes humanitárias, bem como outras qualidades emocionais e sociais, denominadas por “carácter” ou “personalidade” no senso comum. Dito por outras palavras, houve uma

alteração de paradigma que sugeria a inteligência cognitiva e a inteligência efetiva/emocional como funcionalidades complementares (integradas) do ser humano, que não podem ser compreendidas de forma separada (Gandra, 2016). Este novo paradigma sugeriu então o conceito de IE, inicialmente proposto por Salovey e Mayer (1990). Adicionalmente e segundo Sternberg (1997), o indivíduo inteligente é aquele que se sabe adaptar ao seu meio envolvente, alterando-o ou mesmo trocando-o por outro, sendo que a emoção é um processo mental que influencia a forma de ser e estar de qualquer indivíduo.

O conceito de inteligência emocional pode ser genericamente definido como o conjunto de competências ou atitudes do indivíduo que incluem o controlo das reações emocionais intensas, a motivação para a concretização de objetivos, a capacidade de compreensão do outro e a capacidade de adaptação perante mudanças, adversidades e/ou situações novas. Por outras palavras, trata-se da capacidade não inata (adquirida) do indivíduo em lidar com as suas emoções e com as emoções dos outros (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995b; 1997; Mayer & Salovey, 1997; Mayer, Salovey & Caruso, 2000; Goleman 2001; Bar-On, 2006; Mayer, Salovey & Caruso, 2008).

A inteligência emocional envolve diversos talentos como a capacidade do indivíduo se automotivar, de persistir quando confrontado com frustrações, de controlar os seus impulsos, de regular o próprio estado de espírito e de minimizar possíveis alterações emocionais que interfiram na sua capacidade de pensar e de tomar decisões. Para além disso, permite aos indivíduos o desenvolvimento de personalidades empáticas, facilitando o alcance do sucesso profissional e pessoal (Gardner, 1995 citado em Deschauer, 2007). A IE é concebida como sendo a base para o desenvolvimento de um novo tipo de inteligência que possibilita dotar os indivíduos de ferramentas que lhes permitem usar a razão para compreender as suas emoções e as emoções dos outros, sabendo lidar eficazmente com estas. Para além disso, permite aos indivíduos que interpretem a sua realidade envolvente e que tomem decisões mais acertadas.

É também sabido que a inteligência emocional tende a aumentar à medida que a autoconsciência vai sendo construída ao longo da vida, uma vez que os indivíduos se tornam mais maduros emocionalmente. Este aumento consciente dos sentimentos é acompanhado por uma gestão mais eficaz dos mesmos (Amaral, 2012).

Mediante consulta da literatura disponível, foi possível constatar as inúmeras definições atribuídas ao conceito de inteligência emocional pelos diversos autores ao longo dos anos. De acordo com (Goleman, 2001, pp. 337), o conceito de inteligência emocional traduz-se pela *“capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”*. Ou seja, a IE corresponde a um conjunto de competências que visam reconhecer, gerir e influenciar as nossas emoções e as dos demais, bem como utilizar essa informação para nos motivarmos e alcançarmos os objetivos pessoais (Goleman, 1995b; 1999, 2001; Weisinger, 2001). Já segundo os autores Mayer, Salovey e Caruso (2000, pp. 267), a inteligência emocional consiste na *“capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela e saber regulá-la em si próprio e nos outros”*. Em suma, traduz-se pela capacidade do indivíduo perceber, utilizar, compreender e regular as emoções (Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1997; Mayer *et al.*, 2000; 2008). Por fim, Reuven Bar-On (1997, citado em Amaral, 2012, pp.6) definiu a IE como sendo uma *“matriz de capacidades não-cognitivas, competências e capacidades que influenciam a habilidade para ter sucesso na forma como se lida com as exigências ambientais e com as pressões”*. Contudo, esta definição mais ampla não referia a capacidade de aquisição e recuperação de informação emocional. Dito por outras palavras, a IE traduz-se na capacidade do indivíduo perceber e avaliar com precisão a forma como expressa as suas emoções, a capacidade de gerar sentimentos que facilitam o raciocínio lógico e por fim, a capacidade de compreender e regular as emoções e desta forma, promover o crescimento emocional e intelectual. Em suma, para este autor a IE reflete-se numa série de capacidades, competências e habilidades não cognitivas que afetam a aptidão/capacidade para alcançarmos o sucesso, apesar dos desafios e pressões do meio envolvente. Adicionalmente, Bar-On (1997) abordou inúmeras qualidades pessoais, emocionais e sociais que influenciavam a IE, agrupando-as em cinco classes, nomeadamente: as capacidades intrapessoais, as qualidades interpessoais, a adaptabilidade, a gestão do *stress* e por último, os fatores motivacionais do estado anímico em geral.

Existem diferentes abordagens do conceito de IE, sendo que a inteligência e a emoção apresentam importâncias variáveis em função das vertentes adotadas. Neste caso, serão destacadas as duas abordagens mais importantes, uma delas defendida por Mayer, Salovey e seus discípulos e a outra por Daniel Goleman, Bar-On, entre outros autores



(Gandra, 2016). Os autores Mayer e Salovey (1997), defendiam que as competências emocionais, entre outras, eram desenvolvidas desde o nascimento do indivíduo mediante a sua interação com o meio envolvente e através do apoio de educadores na identificação e descodificação das emoções, de acordo com os sentimentos correspondentes e as circunstâncias socioculturais. Desta forma, os indivíduos de culturas distintas aprendiam as emoções de formas diferentes, pelo que este processo não seria obviamente igual para todos os indivíduos. Adicionalmente, segundo estes autores a base da gestão das emoções dos indivíduos eram as suas competências cognitivas, uma vez que é com base nestas competências racionais que o indivíduo é mais ou menos propenso a desenvolver a sua IE. Posto isto, Mayer e Salovey (1997, pp.15), reformularam o seu conceito de IE como sendo “ (...), a capacidade de perceber de forma cuidada, de avaliar e 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”. Daniel Goleman (1995b), acrescentou à definição de IE proposta por Salovey e Mayer (1990), cinco competências: o otimismo, a consciencialização, a motivação, a empatia e as competências sociais. Contudo, o conceito de competências sociais não deveria ser entendido à luz do senso comum e sim com base no seu verdadeiro significado. Para entender efetivamente estas competências é necessário compreender a noção de competências pessoais. As competências pessoais são constituídas pela auto-perceção e reconhecimento dos estados interiores e respetivos recursos; pela perceção emocional, fundamental tanto para a competência pessoal como social, suportada pela capacidade do indivíduo conhecer como as emoções o afetam tanto a nível pessoal como a nível profissional; e por fim, pela capacidade de usar esses valores para guiar as suas ações na tomada de decisões (Goleman, 1995b).

Resumindo, a grande divergência entre ambas as abordagens é que a corrente proposta por Daniel Goleman (1995b; 1997; 1999) referia que o conceito de IE teria um papel muito mais ativo na vida do indivíduo relativamente à sua inteligência cognitiva, uma vez que pode ser desenvolvida ao longo de toda a vida do indivíduo tendo um papel absolutamente onipotente no sucesso da vida pessoal, laboral e social do indivíduo. Segundo esta abordagem, as aptidões cognitivas eram tidas como residuais ou mesmo irrelevantes, sendo que o foco era colocado nas capacidades emocionais do indivíduo e consequentemente na sua IE, tanto na vida pessoal e social do indivíduo como no seio



das organizações. Segundo Goleman (1995a) e os autores Rêgo e Rocha (2009), o objetivo não seria descartar a importância do QI (quociente intelectual) para segundo plano mas sim privilegiar o conceito de QE (quociente emocional), uma vez que o intelecto por si só, isto é, sem a IE não permite ao indivíduo alcançar o seu máximo sucesso/potencial. É ainda de realçar que estes autores defendem que o QI e o QE são mentalmente indissociáveis.

Goleman (1995a) procurou igualmente perceber o porquê de a inteligência emocional ser frequentemente tida como menos importante do que o QI (Quociente Intelectual) dos indivíduos. De acordo com este mesmo autor (Goleman, 1995a), o Quociente Intelectual (QI) de um indivíduo representa somente no máximo 20% do sucesso deste, sendo que os restantes 80% dependem de outros aspetos. Por exemplo, muitas vezes um indivíduo apresenta um elevado potencial ao nível dos conhecimentos intelectuais e/ou técnicos, contudo, não é competente na resolução de conflitos, na criação e manutenção de inter-relações nem na elaboração de *feedbacks* (Fonseca, Sá, Santos, Almeida & Ferreira, 2015).

Em suma, uma das abordagens ao conceito de IE conferia primazia à razão enquanto a outra atribuía ênfase à emoção. Dito por outras palavras, uma das abordagens realçava a importância das aptidões cognitivas do indivíduo, enquanto a outra valorizava as suas capacidades emocionais. Mayer *et al.*, (2008), definiram os modelos de Goleman (1995b; 1997; 1999; 2001) e o de Bar-On (1997; 2006), como sendo modelos emocionais de traços ou mistos, uma vez que expandiam o domínio da inteligência emocional para além do âmbito das capacidades cognitivas e emocionais do indivíduo, incluindo outros fatores como as questões motivacionais, o funcionamento social, a capacidade e tipo de comunicação, a capacidade de inovação, entre outros, ou seja, seriam outros os fatores que conduziriam o indivíduo ao sucesso (Correia, Dimas & Lourenço, 2011). Em contexto organizacional, o modelo misto de Goleman (1995b; 1997; 1999; 2001) desempenhou um papel bastante relevante neste domínio (Silva, Lourenço, Peralta & Carvalho, 2010; Mendes, 2014).

Atualmente, podemos ainda observar que durante o ciclo de vida de um indivíduo se continua a privilegiar e a dar uma enorme ênfase ao seu percurso académico e profissional, isto é, ao desenvolvimento das suas capacidades cognitivas, enquanto todas as outras capacidades do indivíduo são relativizadas ou secundarizadas (Gandra, 2016).

No entanto, já se verifica algum retrocesso na sobrevalorização do intelecto relativamente à capacidade de gestão das emoções do indivíduo, pois cada vez mais é óbvio que para que o indivíduo obtenha sucesso quer a nível pessoal quer profissional necessita apresentar a capacidade de entender e utilizar racionalmente as suas próprias emoções e as dos outros. O mesmo pensamento foi corroborado por Goleman (1995b, pp.48), que afirmava que *“as pessoas emocionalmente competentes (...) levam vantagem em qualquer sector da vida, seja nas relações amorosas e íntimas, seja assimilando as regras que governam o sucesso na política organizacional”*.

Da mesma forma mas mais recentemente, Fernanda Schröder (2010, citado em Amaral, 2012, pp. 6) afirmou que a *“Inteligência Emocional está relacionada com o uso inteligente das emoções, inclusive nos aspetos relacionados com o trabalho”*.

### 2.2.3.1 Dimensões e Competências da IE

Tal como foi mencionado anteriormente, Goleman (1995b; 1997; 1999; 2001), atribuiu cinco competências ao conceito de inteligência emocional: autoconhecimento emocional (auto-perceção/autoconsciência); controlo emocional (autocontrolo/autorregulação); automotivação; empatia e desenvolvimento de relações interpessoais (competências/aptidões sociais) conforme se podem verificar na tabela 4.

O autoconhecimento emocional (auto-perceção/autoconsciência) refere-se à consciência que o indivíduo tem perante as emoções que sente. Dito por outras palavras, refere-se à perceção do Eu, isto é, ao reconhecimento dos estados internos, gostos/preferências, recursos, emoções e de que modo estes influenciam a tomada de decisão. A título exemplificativo, alguém que apresenta fobia a espaços fechados pode antecipar os estados emotivos em que se encontrará perante uma realidade claustrofóbica, sabendo previamente controlar-se e/ou precaver-se, de modo a não colapsar emocionalmente ou fisicamente em especial perante um cliente, um chefe ou colegas de trabalho. Não obstante, o inverso também poderá ocorrer caso o mesmo indivíduo perante a possibilidade de se deparar com um local fechado entre em conflito emocional. Adicionalmente, esta competência consiste no reconhecimento das próprias emoções e como estas podem afetar os pensamentos e os comportamentos do indivíduo. Dito por outras palavras, trata-se de um reconhecimento dos pontos fortes e fracos e da autoconfiança. A autoconsciência emocional permite ao indivíduo perceber as próprias emoções e reconhecer os seus efeitos, ou seja, permite-lhe que recorra ao seu “instinto”

para orientar as suas decisões (Goleman, 1997, 1999; Siqueira, Barbosa & Alves, 1999; Muchinsky, 2000).

O controlo emocional (autocontrolo/autorregulação) traduz-se pela capacidade do indivíduo gerir e controlar os seus sentimentos e os comportamentos impulsivos e destrutivos. Esta competência permite ao indivíduo adiar o sentimento de satisfação e conter a impulsividade até alcançar a meta a que se propôs ou recuperar de situações negativas a nível emocional. Ou seja, é a capacidade do indivíduo entrar em estado de “fluxo”, o que lhe possibilita um desempenho excecional. Adicionalmente, esta competência engloba também a capacidade de inovação, de adaptação à mudança e a novas ideias. As pessoas que possuem esta capacidade são tendencialmente mais produtivas e eficazes em todas as atividades em que se envolvem. Em suma, o controlo emocional reflete a capacidade do indivíduo controlar as próprias emoções de uma forma salutar, tomar a iniciativa, gerir os seus compromissos e adaptar-se às circunstâncias (Goleman, 1997, 1999; Siqueira, Barbosa & Alves, 1999; Muchinsky, 2000).

A automotivação refere-se à capacidade do indivíduo perseguir os seus objetivos com energia e persistência (perseverança). Implica o uso das emoções de modo a concentrar a atenção para a automotivação, o controlo e a criatividade no sentido de alcançar um determinado objetivo previamente delineado pelo indivíduo, apesar dos obstáculos que possam eventualmente surgir (Goleman, 1997, 1999; Siqueira, Barbosa & Alves, 1999; Muchinsky, 2000).

A empatia, outra capacidade desenvolvida pela autoconsciência emocional, consiste numa “aptidão pessoal” fundamental. De um modo geral, os indivíduos empáticos conseguem perceber melhor os sinais do mundo externo, mesmo quando subtis, indo de encontro ao que os outros precisam e querem. Isto porque, apresentam a capacidade de reconhecer o que o outro sente, o que lhe permite antecipar a necessidades e preocupações destes. Este aspeto torná-los excelentes profissionais em diversos setores de atividade como é o caso do setor dos serviços, ensino, vendas e administração, entre outros (Goleman, 1997, 1999; Siqueira, Barbosa & Alves, 1999; Muchinsky, 2000).

A capacidade de desenvolvimento de relacionamentos interpessoais (competências/aptidões sociais) consiste na aptidão do indivíduo para se relacionar eficazmente com os outros, ou seja, trata-se da capacidade de gerir e lidar com as emoções

nos relacionamentos interpessoais. Esta característica é responsável por fenómenos como a popularidade, a capacidade de liderança e a eficiência no contacto interpessoal. É de salientar que normalmente estes indivíduos alcançam facilmente o sucesso, pois dominam eficazmente a arte do relacionamento interpessoal, isto é, sabem negociar, persuadir, trabalhar em equipa e avaliar eficazmente as diferentes situações sociais com que se deparam (Goleman, 1997, 1999; Siqueira, Barbosa & Alves, 1999; Muchinsky, 2000).

Tabela 4 - Descrição das Competências Emocionais e Sociais básicas.

<b>Competências Emocionais e Sociais básicas</b>	<b>Descrição:</b>
<b>I. Autoconhecimento emocional (auto-perceção/ autoconsciência)</b>	Capacidade do indivíduo em se conhecer a si próprio, em termos comportamentais, face a situações da sua vida social e profissional, além do relacionamento consigo mesmo.
<b>II. Controlo emocional (autocontrolo/ autorregulação)</b>	Capacidade de gerir as próprias emoções, o seu estado de espírito e sentido de humor. É saber lidar com os próprios sentimentos e desenvolver a capacidade de confortar-se, controlar a frustração, a ansiedade, a tristeza ou a irritabilidade.
<b>III. Automotivação</b>	Capacidade de motivar-se a si mesmo e realizar as tarefas e ações necessárias para alcançar os seus objetivos, independentemente das circunstâncias.
<b>IV. Empatia</b>	Habilidade de comunicação interpessoal de forma espontânea e não verbal, e de harmonizar-se com os outros. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os mais subtis sinais sociais, com os indicativos do que os outros precisam ou o que querem.
<b>V. Desenvolvimento de relacionamentos interpessoais (competências/ aptidões sociais)</b>	Capacidade de relacionamento interpessoal. A arte de relacionar-se passa, em grande parte, pela aptidão em lidar com as emoções dos outros. É essa aptidão que reforça a popularidade, a liderança e a eficiência do trabalho em equipa.

Fonte: Adaptado de Goleman (1995b).

Paralelamente às competências emocionais e sociais básicas, Goleman (1997; 2001) discriminou quatro domínios da IE, nomeadamente: autoconsciência, autogestão, consciência social e a gestão das relações, dos quais se inclui dezoito competências

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

específicas no âmbito do contexto organizacional. Os quatro domínios da inteligência emocional e as respetivas competências encontram-se explanados na tabela (Tabela 5).

Tabela 5 - Domínios da inteligência emocional e as respetivas competências.

Competências pessoais	Competências sociais
<i>Autoconsciência</i>	<i>Consciência social</i>
<b>Autoconsciência emocional:</b> compreende as próprias emoções e os seus efeitos;	<b>Empatia:</b> compreende as emoções dos outros e o seu ponto de vista;
<b>Autoavaliação:</b> conhece as próprias forças e limites;	<b>Consciência organizacional:</b> deteta problemas, tem em atenção as redes de decisão e as políticas que regem a organização;
<b>Autoconfiança:</b> noção do seu próprio valor e das suas capacidades;	<b>Espírito de serviço:</b> reconhece e satisfaz as necessidades dos subordinados e dos clientes;
<i>Autogestão</i>	<i>Gestão das relações</i>
<b>Autodomínio emocional:</b> controla os impulsos e as emoções destrutivas;	<b>Liderança inspiradora:</b> capacidade de orientar e motivar os outros;
<b>Transparência:</b> revela honestidade e integridade; mostra ser de confiança;	<b>Influência:</b> domina um conjunto de técnicas de persuasão dos outros;
<b>Capacidade de adaptação:</b> flexibilidade perante situações de mudança e capacidade para ultrapassar as dificuldades;	<b>Capacidade para desenvolver os outros:</b> capacidade de desenvolver as capacidades dos outros, mediante <i>feedback</i> e orientação;
<b>Capacidade de realização:</b> motivação para melhorar o próprio desempenho de forma a satisfazer os padrões pessoais de excelência;	<b>Catalisador da mudança:</b> capacidade para gerir e orientar as outras pessoas para novos caminhos pessoais/profissionais;
<b>Capacidade de iniciativa:</b> prontidão para agir e aproveitar oportunidades que surgem;	<b>Gestão de conflitos:</b> capacidade de resolução de desacordos e disputas;
<b>Otimismo:</b> capacidade de se focar no lado positivo dos acontecimentos.	<b>Espírito de equipa e de colaboração:</b> capacidade de cooperação e espírito de equipa.

Fonte: Adaptado de Goleman (1997).

Segundo o autor McClelland (1961), as competências (capacidades/habilidades) surgem em aglomerados, ou seja, os profissionais de sucesso apresentam um vasto leque de competências nas áreas que compõem a IE (Goleman, 1999). As competências emocionais (CE) revelam-se cada vez mais necessárias no âmbito das organizações pois

facilitam e promovem o trabalho em equipa, a cooperação, o estabelecimento de uma comunicação eficaz e a aprendizagem em conjunto (Goleman, 1997).

De acordo com Goleman (1997), a autoconsciência que é umas das competências pessoais, consiste num domínio que constitui a base da IE. A autoconsciência é um elemento que marca a relação com o próprio, o que implica um maior nível de autoconhecimento. Ao nos autoavaliarmos emocionalmente, tomamos consciência de algumas das nossas emoções, o que nos permite começar a pensar/raciocinar emocionalmente. O outro domínio que completa as competências pessoais e que deriva da autoconsciência é a autogestão (autocontrolo). Ao conhecermos as nossas emoções dominantes e a forma como reagimos face a determinadas situações, poderemos controlar mais eficazmente as nossas próprias emoções. Contudo, não se pretende com isto transmitir a ideia errada de que o nosso comportamento deve ser altamente controlado e previsível. O objetivo passa por organizarmos o nosso Eu emocional, evitando atitudes agressivas, infantis, narcisistas, egocêntricas, entre outras (Tabela 5 e 6).

Segundo Andrade e Amboni (2010), um indivíduo considerado emocionalmente inteligente é também aquele que consegue desenvolver as competências sociais. A consciência social é uma competência social que abrange o espírito de serviço, a consciência organizacional e a empatia com o outro. Dito de outro modo, a consciência social remete para a relação com o outro, ou seja, implica o conhecimento do outro e o saber-mo-nos colocar no lugar do outro, o que implica a utilização do conceito de empatia.

Por fim, a gestão de relações (relacionamento interpessoal), a competência social mais importante, engloba fatores essenciais como a veracidade. Este fator é fulcral para criar confiança no grupo de trabalho, facilitar a sua persuasão e a gestão de conflitos internos, bem como a disponibilidade e a colaboração dos indivíduos para a mudança (Tabela 5 e 6) (Goleman, 1997; Andrade & Amboni, 2010).

Tabela 6 - Dimensões da inteligência emocional.

	Com o próprio	Com os outros
<b>Dimensão do Reconhecimento</b>	<b>Autoconsciência</b> - Autoconsciência emocional (autoconhecimento emocional); - Autoconfiança;	<b>Consciência Social</b> - Empatia; - Consciência organizacional; - Espírito de serviço (orientação para o serviço);

<b>Dimensão da Regulação</b>	<b>Autogestão (Autocontrolo)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Transparência / Honestidade;</li><li>- Capacidade de adaptação;</li><li>- Capacidade de iniciativa;</li><li>- Autodomínio emocional;</li></ul>	<b>Gestão das relações (Relacionamento Interpessoal)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidade para desenvolver os outros;</li><li>- Influência;</li><li>- Gestão de conflitos;</li><li>- Liderança;</li><li>- Comunicação;</li><li>- Catalisador da mudança;</li><li>- Liderança inspiradora;</li><li>- Espírito de equipa e de colaboração;</li></ul>

Fonte: Adaptado de Goleman (1997).

Em suma, a existência de situações que implicam o reconhecimento e a gestão de emoções e sentimentos como a angústia, a depressão, a ansiedade, a auto e a hetero-motivação, o autoconhecimento e as inter-relações é particularmente inevitável no contexto organizacional, daí ser tão importante o desenvolvimento da IE nos indivíduos (Amaral, 2012).

### 2.2.4 A inteligência emocional no contexto das organizações

A IE e as suas diversas competências apresentam um forte impacto no contexto organizacional, pois o comportamento/*performance* dos indivíduos reflete significativamente a sua componente emocional, o que se poderá traduzir consequentemente no sucesso ou insucesso da organização. De acordo com Robbins (2005), todas as emoções podem afetar o nível de desempenho dos indivíduos no seu local de trabalho, contudo, são as emoções de carácter negativo que mais podem prejudicar o rendimento dos profissionais. Porém, tanto as emoções positivas como negativas (quando equilibradas) podem potenciar o desempenho dos indivíduos, agindo como fatores motivadores (Fonseca *et al.*, 2015).

Os indivíduos emocionalmente equilibrados tendem a ser mais proactivos, dinâmicos, metódicos e objetivos relativamente às decisões que precisam tomar. Perante este facto, as empresas procuram cada vez mais profissionais capacitados tecnicamente e emocionalmente de modo a que consigam lidar eficazmente com situações de *stress*, angústia e pressão. Adicionalmente, é necessário agregar a estes colaboradores líderes



organizacionais que apresentem uma componente emocional igualmente desenvolvida, de modo a que se tornem agentes conciliadores/agregadores para a resolução de conflitos e problemas no local de trabalho (Fonseca *et al.*, 2015).

No contexto organizacional, o desenvolvimento de competências emocionais e sociais pode passar pelo estímulo da capacidade de liderança, ou seja, pelo desenvolvimento da capacidade de orientar e inspirar os outros indivíduos e grupos; pelo incentivo ao desenvolvimento de capacidades de comunicação, como saber escutar ativamente mas também o saber transmitir a informação de uma forma coerente, clara e objetiva; e por fim, pela gestão de conflitos através da mitigação de situações difíceis, do estímulo do debate e da discussão de ideias e opiniões. Para isso, é importante fomentar em todos os níveis hierárquicos da organização o espírito de cooperação, inovação e mudança, evitando cair apenas no criticismo destrutivo.

De acordo com o autor Boyatzis (2008), é cada vez mais importante estudar e avaliar o papel e o impacto (positivo/ negativo) das competências emocionais e sociais dos indivíduos em contexto organizacional. As CE, contrariamente a outras características intrínsecas e extrínsecas do profissional (exemplo: personalidade), podem ser alteradas, desenvolvidas e melhoradas mediante o recurso a planos de formação adequados àquele contexto laboral. O modelo de Goleman (2001), encontra-se alinhado com este constructo pois considera a IE como sendo a base do indivíduo para o desenvolvimento de determinadas competências e capacidades emocionais.

Atualmente, a IE apresenta um papel de forte relevância ao nível do rendimento e sucesso das organizações, uma vez que estas se encontram num determinado contexto histórico-social que fomenta a mudança contínua, a competitividade e a globalização (Cherniss, 2000b; Jacobs, 2001; Caruso, Bienn & Kornacki, 2006; Correia *et al.*, 2011). Deste modo, é necessário que os colaboradores para além de tecnicamente competentes sejam emocionalmente inteligentes, isto é, que saibam fazer usufruto das diferentes competências de IE, no sentido de incrementar o seu nível de desempenho profissional (Goleman, 1999). A comunidade científica tem demonstrado que as competências relacionadas com a IE são cada vez mais essenciais para um ótimo desempenho das organizações, uma vez que estão correlacionadas positivamente com inúmeros fatores organizacionais, tais como o desempenho individual, a capacidade/tipo de liderança, o rendimento grupal (Goleman, 2001; Caruso *et al.*, 2006) e a satisfação com o posto de



trabalho (satisfação profissional) (Kafetsios & Zampetakis, 2008). Adicionalmente e de acordo com os autores (Zeidner, Matthews & Roberts, 2006), as capacidades relacionadas com a IE estão intimamente associadas a uma maior capacidade de reação/superação dos indivíduos perante situações de *stress*.

O reconhecimento generalizado do impacto positivo da IE nas organizações conduziu a um aumento da importância dada a este fator, nomeadamente no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção de candidatos, à avaliação individual e coletiva (Jacobs, 2001) e às práticas de desenvolvimento de recursos humanos, uma vez que a IE é tida em consideração nas ferramentas/técnicas utilizadas na seleção de novos colaboradores e pelo facto destas competências (CE) poderem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo (Nelis, Quoidbach, Mikolajczak & Hansenne, 2009; Mikolajczak, Balon, Ruosi & Kotsou, 2012).

Contudo, o conceito e a utilização das ferramentas de IE no contexto profissional/organizacional são ainda alvo de grande debate. Em suma, os profissionais dotados de IE (elevado QE), isto é, aqueles que sabem gerir eficazmente as suas emoções tendem a ser melhores colaboradores/profissionais relativamente aos indivíduos que possuem um quociente de inteligência (QI) mais elevado mas as suas competências de IE pouco desenvolvidas (Fonseca *et al.*, 2015).

### 2.2.5 Gestão das emoções

A capacidade de gestão emocional revela-se particularmente importante em situações de conflito e de *stress*. No senso comum, o conceito de *stress* é difuso e incompleto, isto porque, confunde causas e efeitos e associa somente ao fator *stress* um estado emocional negativo. O fator *stress* pode ser tecnicamente definido como sendo uma reação fisiológica e psicológica que se manifesta sempre que o indivíduo se depara perante um desequilíbrio entre o grau de exigências e a sua capacidade de resposta às mesmas (Lipp, 2015).

O *stress*, enquanto conserva características de pouca pressão e fomentador de um elevado desempenho, revela-se um fator positivo para o indivíduo pois estimula a sua atenção/concentração e potencia o seu desempenho laboral. Contudo, quando os níveis de *stress* são extremamente elevados (elevada pressão/ansiedade), revela-se um fator negativo para o indivíduo pois estes estados de ansiedade e de pressão resultam

normalmente na redução do nível de desempenho laboral (menor produtividade/ rentabilidade). Em suma, é de extrema importância que o indivíduo se autocompreenda no sentido de determinar a partir de que nível de *stress* começa a sentir os efeitos negativos associados, no sentido de contrariar estes mesmos efeitos (Lipp, 2015).

Ainda assim, se num determinado comportamento fosse somente avaliado o intelecto do indivíduo sem ter em conta a emoção, todas as atitudes/comportamentos do sujeito seriam muito mais facilmente analisáveis e teriam certamente menos implicações do que aquelas que resultam do intelecto associado a um determinado fator emotivo (Gandra, 2016).

Ao longo da história, o impacto das emoções e o papel que estas representavam na autoestima do indivíduo e consequentemente, na sua vida profissional e/ou pessoal foi sendo estudada de forma mais ou menos sistemática (Gandra, 2016). De acordo com Goleman (1995a, pp.10) “*a questão das emoções remonta mesmo a Aristóteles (...)*”.

A dificuldade do conceito de emoção ser reconhecido como equivalente a outros, reside no facto da inteligência (intelecto) ter sido considerada, quase sempre, como um dado adquirido enquanto à emoção era atribuído, na maior parte das vezes, um papel secundário de fazer sobressair o melhor e o pior de cada indivíduo (Gandra, 2016). Este facto foi corroborado por António Damásio (2000, pp.59), que referia que “*ao longo da maior parte do século XX a emoção não foi digna de crédito nos laboratórios; era demasiado subjetiva, dizia-se; era demasiado fugidia e vaga; estava no pólo oposto da razão, indubitavelmente a mais excelente capacidade humana, sendo encarada como totalmente independente da emoção (...). A emoção não era racional, e estudá-la também não era.*”

Esta complexidade no estudo das emoções podia ser explicada pelo facto destas abarcarem uma infinidade de ideias (Gandra, 2016). Segundo Damásio (2010), as emoções incluíam o receio, a raiva, a tristeza, a felicidade, o nojo, a surpresa, o entusiasmo, a compaixão, a vergonha, a culpa, o desprezo, o ciúme, a inveja, o orgulho, e a admiração. Para além disso, a natureza das emoções implicava a intervenção em simultâneo de fatores corporais e mentais. Daí ser fulcral entender a génese destes sentimentos para melhor podermos atuar ao nível das possíveis implicações fisiológicas e respetivas decorrências emocionais (Gandra, 2016). De acordo com os autores

Casanova, Sequeira e Silva (2009), a emoção consistia genericamente num impulso neural que movia o indivíduo para a ação.

Posto isto, pode-se afirmar que na base da IE estão as emoções associadas a determinadas ações. É com base nestas emoções e na sua gestão eficaz que reside a fórmula para o sucesso do indivíduo (Gandra, 2016). Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), o conceito de emoção contribuiu fortemente para o desenvolvimento do construto de IE, integrando a motivação e a empatia como elementos fulcrais para o desenvolvimento das operações mentais. Adicionalmente, a IE estaria diretamente relacionada com a capacidade do sujeito compreender e lidar eficazmente quer com as próprias emoções, quer com as dos outros (Gandra, 2016).

Em suma, a emoção e o raciocínio lógico (intelecto) não são dois conceitos estritamente exclusivos, mas sim competências complementares do ser humano. Segundo Cunha *et al.* (2010, pp. 252), *“a emoção torna o pensamento mais inteligente e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções”*. A mesma linha de pensamento era corroborada por Mayer e Salovey (1997), que intendiam a emoção como sendo um construto da IE. De acordo com estes autores, a IE resultava em grande parte da interação entre a emoção e a razão, sendo que a emoção permitia que o pensamento fosse mais inteligente e a inteligência cognitiva permitia que o indivíduo fosse mais capaz de pensar as suas emoções e as emoções dos outros.

A importância da emoção do ser humano foi ainda reforçada por Wojciekoski e Hutz (2009), que referiam que a percepção minuciosa das emoções correspondia à capacidade de perceber as oscilações emocionais nos outros e em si mesmo. Desta forma, era possível avaliar e utilizar essa mesma informação na avaliação da credibilidade do outro; fazer o usufruto da emoção como agente facilitador do pensamento lógico para a resolução de problemas e estimulação da criatividade; a compreensão das emoções como uma ferramenta facilitadora do entendimento e classificação das emoções sentidas; o controlo de emoções para o crescimento pessoal (autocontrolo emocional), mediante o reforço de emoções positivas e o bloqueio simultâneo, e quando necessário, das emoções negativas (Gandra, 2016).

Adicionalmente e de acordo com Mayer e Salovey (1997), as emoções podiam ser definidas como sendo respostas organizadas que envolvem múltiplos sistemas

## **A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção**

psicológicos (cognitivo, motivacional, fisiológico e experiencial), bem como acontecimentos internos e externos, conotados positiva ou negativamente e de avaliação subjetiva que compreendiam diversos elementos tais como o afetivo, o fisiológico, o cognitivo e o comportamental (Pekrun & Frese, 1992).

### *2.2.5.1 O papel da comunicação*

A comunicação consiste num processo ou fluxo que pode ser uni ou bidirecional. Quando se verificam desvios ou bloqueios neste processo ocorrem geralmente problemas de comunicação (Robbins, 2002). Trata-se de um processo bastante complexo uma vez que existem inúmeras barreiras intra e interpessoais que podem afetar a comunicação e distorcer o real significado da mensagem emitida. O resultado da mensagem emitida (pelo agente emissor) é recebida e descortinada pelo agente recetor, com base na sua própria consciência e experiência de vida.

Quando o processo de comunicação é ineficaz pode originar inúmeros conflitos nomeadamente, no âmbito das relações laborais entre colegas de trabalho, entre as chefias e os subordinados, etc. Dito por outras palavras, quando ocorre uma distorção na mensagem emitida, isto é, quando se verifica uma anomalia na transmissão da informação (forma ou conteúdo) podem ser criados conflitos e barreiras emocionais entre as várias partes envolvidas no processo (Robbins, 2002).

Tal como foi mencionado anteriormente, os profissionais emocionalmente inteligentes apresentam uma maior capacidade de comunicação e consequentemente, uma maior capacidade de resolução e gestão de conflitos. Por esse motivo, esta competência (inteligência emocional) consiste numa das mais importantes no desenvolvimento/construção do perfil de um líder organizacional. Dito por outras palavras, o ato de lidar com pessoas exige a criação de grande familiaridade com determinadas ferramentas tais como a comunicação, uma vez que o contexto organizacional implica constante interação entre os sujeitos.

Segundo Chiavenato (2005), a comunicação no contexto organizacional constitui um processo específico através do qual a informação é trocada entre os vários indivíduos pertencentes a uma organização. Deste modo, a comunicação organizacional traduz-se num processo vital para as funções administrativas, sendo a partir dos fluxos e dos processos comunicacionais existentes dentro das instituições, bem como entre a

organização e os seus contactos externos, que são criadas as condições necessárias para a existência, sobrevivência e desenvolvimento (Stacheski, 2012). Citando o autor Wiio (1995, pp.95-96), “ (...) *De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha*”. Metaforicamente falando, o processo de comunicação é equivalente ao “aparelho circulatório” da vida organizacional.

Para que o processo de comunicação seja bem-sucedido, mais importante ainda do que transmitir uma mensagem em si é desenvolver a capacidade de ouvir o outro. Ser um bom ouvinte demonstra grande maturidade emocional do indivíduo e transmite um reconhecimento de valor à outra pessoa. Adicionalmente, interessarmo-nos pelo que o outro diz, aguardar serenamente que o outro termine de se expressar, respeitar as diferenças de opinião e sabermos-nos colocar no lugar do outro são aspetos extremamente importantes no perfil de um qualquer líder organizacional (Robbins, 2002).

Em suma e de acordo com Wong e Law (2002), os indivíduos emocionalmente inteligentes são dotados de capacidades de regulação emocional que lhes permitem aperfeiçoar o seu processo de comunicação e o estabelecimento de interações com os outros, contribuindo assim para a criação de um melhor ambiente/ atmosfera profissional em geral.

### 2.2.5.2 Gestão de conflitos

Os conflitos correspondem a situações de carácter desagradável que causam um mau estar emocional e desgastam energias em ambos os lados da disputa. Em casos extremos ou se a situação não for bem gerida pode resultar num condicionamento futuro entre os conflitantes. Dito de outro modo, o conflito caracteriza-se por um confronto estabelecido entre dois ou mais indivíduos cujos objetivos divergem entre si, ou seja, origina-se por discordância ou falta de consenso entre as várias partes envolvidas (Fonseca *et al.*, 2015).

Quando enfrentamos uma determinada situação de conflito é importante que tentemos adotar uma postura adequada, isto é, uma postura dita normal em contexto pessoal/profissional. Esta postura corporal pode ser demonstrada mediante gestos e sinais corporais que confirmem uma perceção de calma e serenidade ao nosso interlocutor. Em suma, como comportamento gera comportamento se nos expressarmos de uma forma

calma muito provavelmente o nosso interlocutor adotará o mesmo comportamento. A situação inversa também é possível, isto é, se mantivermos uma postura agressiva muito provavelmente receberemos um retorno também ele agressivo (Nascimento & Sayed, 2002).

Em segundo lugar, é necessário que adotemos uma postura de escuta ativa. A comunicação verbal deve ser igualmente acompanhada com o olhar, manifestando total disponibilidade, interesse por aquilo que o outro está a dizer, bem como através da colocação de perguntas de modo a esclarecer eventuais dúvidas (Nascimento & Sayed, 2002).

Acredita-se que o conflito, quando salutar, culmina na promoção da mudança e na criação de novas opções que permitam resolver os problemas existentes. De acordo com Berg (2012, pp.18) *“o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”*. O mesmo pensamento foi reiterado por Fonseca *et al.*, (2015) que referiu que o conflito é necessário para o desempenho pois ele gera mudanças, mesmo quando existe discórdia relativamente a determinados pontos de vista. Contudo, revelando-se extremamente positivo quando leva a uma conclusão harmônica.

O conflito está intimamente correlacionado com o processo de desenvolvimento do ser humano, pelo que podem surgir fenómenos de conflito em qualquer área da vida do indivíduo. Deste modo, os conflitos são frequentes tanto no ambiente interno (pessoal) como externo (social/profissional) do sujeito como resultado da convivência necessária e obrigatória entre as pessoas e as equipas de trabalho que naturalmente possuem diferentes opiniões, crenças, valores, personalidades, objetivos, entre outros fatores (Fonseca *et al.*, 2015). No âmbito organizacional, a origem dos conflitos no local de trabalho pode ter uma natureza bastante diversificada, tal como se pode verificar na tabela abaixo apresentada (Tabela 7).

Tabela 7 – Diferentes naturezas do conflito organizacional.

<b>Natureza do conflito:</b>	<b>Descrição:</b>
<b>Diferentes necessidades</b>	Nem todos os colaboradores de uma organização apresentam as mesmas necessidades, pelo que nem todos têm as mesmas motivações no trabalho;
<b>Disputa de recursos</b>	Frequentemente verifica-se a disputa de recursos entre os diversos colaboradores de uma mesma empresa;
<b>Disputa de territórios (funcionais, pessoais ou físicos)</b>	A marcação de fronteiras entre os diversos espaços ocupados pelos colaboradores pode constituir um ponto de conflito entre eles;
<b>Contradição de projetos ou critérios</b>	Ocorre quando há disparidade de objetivos e/ou de critérios para atingir esses mesmos objetivos;
<b>Choques de personalidade</b>	Verifica-se entre colaboradores cujas personalidades se revelam incompatíveis ou conflitantes;
<b>Erros de comunicação</b>	Ocorrem frequentemente devido a uma comunicação ineficaz, constituindo um dos maiores focos de conflito institucional;
<b>Distorção deliberada de informação</b>	Ocorre quando é transmitida informação errónea ou manipulada no sentido de obter vantagem ou prejudicar outro;
<b>Ajustes de posições assimétricas</b>	Ocorre por exemplo, quando colaboradores no mesmo cargo hierárquico auferem diferentes remunerações salariais;

Fonte: Adaptado de Nascimento e Sayed (2002).

Para além das distintas origens destas disputas, os conflitos organizacionais ocorrem igualmente nos diferentes contextos, tais como: com chefias, com colegas, com clientes (agentes externos), com fornecedores (agentes externos), com colaboradores e por fim, com subordinados (Figueiredo, 2012).

Quando os conflitos são externos à organização, normalmente apresentam subjacentes situações de objeção, de reclamação ou de decepção. Adicionalmente, podem

também ocorrer conflitos interdepartamentais (entre departamentos diferentes) na organização. Por outro lado, quando os conflitos ocorrem no âmbito interno da organização estes possuem algumas características em comum, nomeadamente: são intra-transmissores, ou seja, rapidamente se propagam no interior de toda a organização; são igualmente inter-transmissores, no sentido que se propagam de indivíduo para indivíduo; são inter-papéis, pois não há compreensão dos diferentes papéis desempenhados por cada colaborador; e/ou são ainda conflitos do tipo papel – pessoa, que ocorrem quando o próprio colaborador não se revê no papel ou papéis que esperam que este assuma (Figueiredo, 2012).

Adicionalmente, os conflitos organizacionais podem apresentar reflexos positivos ou negativos. No caso dos reflexos positivos dos conflitos, estes revelam-se reguladores de situações conjunturais, motivadores, inovadores (ideias e métodos), estruturantes, promotores de coesão tribal e de seleção natural. Por outro lado, os reflexos negativos dos conflitos refletem-se no consumo de energia e tempo, no eventual falhanço das soluções encontradas e na possível vitória dos melhores argumentadores (capacidade comunicativa) e não dos melhores ao nível da capacidade técnica (Nascimento & Sayed, 2002).

Tal como foi já anteriormente explanado, os conflitos interferem fortemente no nível de desempenho das organizações, cabendo aos seus líderes preveni-los e caso isso não seja possível saber identificá-los precocemente no sentido de minimizar os seus danos, de modo a que estes não se reflitam negativamente na produtividade e qualidade de relacionamento entre os vários sujeitos que compõem a organização. Segundo McIntyre (2007), o fator que determina se um conflito apresenta uma natureza construtiva ou negativa corresponde à motivação das pessoas envolvidas, sendo que é da responsabilidade do líder organizacional a gestão eficaz desse mesmo conflito. Tendo em consideração que os conflitos em muitas organizações ocorrem quase que diariamente, é extremamente importante para garantir o sucesso da instituição que os conflitos emergentes sejam rapidamente resolvidos e geridos.

Deste modo, os líderes organizacionais devem possuir a capacidade de gerir conflitos e para tal uma IE desenvolvida. De um modo mais prático, um líder deve saber ouvir os seus colaboradores, conhecer aprofundadamente as suas características, reconhecer os seus pontos fortes e fracos e conseguir administrar melhor os eventuais



conflitos que podem surgir. Este construto é reiterado pelo autor Chiavenato (2004, pp.418) que afirmava que *“uma qualidade importante no administrador é a sua capacidade de administrar conflitos”*. Em suma, a capacidade de gestão de conflitos constitui um aspeto basilar para qualquer organização uma vez que contribui para a criação de uma atmosfera harmoniosa entre todos os indivíduos. Normalmente, quando o ambiente laboral é conflituoso conduz frequentemente à desmotivação dos colaboradores e à perda de rendimento e desempenho destes.

Segundo Chiavenato (2010), o líder organizacional pode adotar três abordagens distintas para a administração de conflitos, nomeadamente: a abordagem estrutural, a abordagem de processo e a abordagem mista. No caso da abordagem estrutural, o conflito surge a partir das perceções criadas pelos colaboradores relativamente à existência de condições diferenciadas (remunerações financeiras, prémios, promoções, etc.), pela limitação e/ou escassez de recursos e pela interdependência entre os vários colaboradores. Caso estes aspetos possam ser modificados ou mesmo corrigidos, as perceções obtidas e o conflito gerado poderão eventualmente ser controlados. No caso da abordagem de processo, esta procura mitigar os conflitos através da modificação do processo, ou seja, mediante intervenção no próprio conflito em si (episódio do conflito). Esta estratégia pode ser utilizada por uma das partes do conflito, por pessoas externas ao mesmo ou por uma terceira parte, como por exemplo, um consultor, um administrador cuja posição seja neutra ou mesmo um diretor da organização. Por fim, a abordagem mista consiste na administração do conflito quer através da alteração/intervenção dos seus aspetos estruturais quer nos aspetos do episódio de conflito. Para isso, inclui intervenções sobre a situação estrutural da organização e sobre o próprio episódio conflituoso (Chiavenato, 2010).

De acordo com Matos (2006), um bom gestor aplica as abordagens de resolução de conflitos que considerar mais adequadas a cada caso de conflito em particular. Nesse sentido, este deve avaliar cuidadosamente o contexto do conflito bem como planear a sua estratégia de atuação no sentido de tirar o máximo proveito da situação de conflito em benefício da própria organização, isto é, minimizando as eventuais perdas e maximizando os putativos ganhos resultantes desta situação.

### 2.2.6 Características associadas ao sucesso

Se aplicarmos os cinco domínios da inteligência emocional, que consistem em determinadas características e formas de atuação/comportamentos positivos, conseguimos desta forma adotar um comportamento que posteriormente se vai refletir na melhoria dos nossos inter-relacionamentos, isto é, nos nossos relacionamentos com o outro e consequentemente, nos ambientes e contextos em que estivermos inseridos, sejam eles de carácter profissional, social ou outro (Goleman, 2006).

As diversas características ou domínios da IE são explicados em seguida. A autoconsciência emocional consiste na capacidade do indivíduo reconhecer e compreender os diversos estados de espírito, emoções, bem como os efeitos consequentes destes mesmos aspetos. Já a gestão das emoções trata-se de uma capacidade originada pela autoconsciência do indivíduo e que consiste na sua capacidade de saber lidar eficazmente com os sentimentos, de modo a torná-los apropriados às diversas situações, originando assim reações apropriadas aos mesmos. Por outro lado, o controlo produtivo das emoções consiste na propensão do indivíduo em perseguir os seus objetivos com energia e perseverança. Esta característica permite ao indivíduo colocar as emoções ao serviço de uma dada meta/ objetivo, o que se revela extremamente importante para o seu sucesso. Já a empatia ou a capacidade de reconhecer as emoções, traduz-se numa outra capacidade gerada pela autoconsciência do indivíduo e que constitui uma importante aptidão pessoal. A empatia consiste numa aptidão para compreender a constituição emocional dos outros (estado emocional), potencializando assim a capacidade de interação com estes. Por fim, a gestão dos relacionamentos traduz-se na capacidade do indivíduo em manter e gerir relacionamentos saudáveis com os outros ( Quivy & Campenhoudt, 2005; Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007).

### 2.2.7 Gerir com IE

O clima organizacional consiste no ambiente relacional que é criado no local e/ou esfera de trabalho, e que é percecionado por todos os colaboradores que o integram. O clima organizacional pode ser medido/avaliado mediante a utilização de ferramentas que permitem determinar o ambiente emocional geral, a liderança e as relações interpessoais criadas. É da suprema responsabilidade do líder organizacional a criação e a fomentação de um bom ambiente de trabalho, no sentido de potencializar e maximizar os talentos dos diversos colaboradores, em benefício final da organização a que todos pertencem

(Deschauer, 2007). Posto isto, o papel desempenhado pelo líder organizacional, bem como o seu estilo de liderança constituem aspetos fundamentais para o desenvolvimento de um estado de satisfação geral dos colaboradores no trabalho, pelo que desta forma influencia positivamente todo o ambiente organizacional.

De acordo com os autores Montana e Chamov (2000), a liderança constitui um processo pelo qual um determinado indivíduo inspira e persuade os outros (os seus subordinados) a realizar determinadas tarefas consideradas necessárias para a concretização dos objetivos organizacionais previamente definidos, e assim a criação de vantagem competitiva no mercado global.

Adicionalmente, existem diferentes estilos de liderança e abordagens para os mesmos. Segundo os autores Fiedler (1981), Winderl (1995) e Estanislau (2000), o estilo de liderança consiste num conjunto de características e comportamentos adotados pelo líder, independentemente da situação em que se encontra. Dentro dos diversos estilos de liderança encontram-se os denominados líderes autocráticos, os líderes participativos, os líderes *laissez-faire* e por fim, os líderes eficazes. Os denominados líderes autocráticos caracterizam-se por monopolizarem, isto é, centralizarem totalmente em si próprios todo o poder e processo de tomada de decisão. Dito por outras palavras, estes líderes assumem a total autoridade e responsabilidade perante todas as situações. Adicionalmente, este tipo de liderança compreende, de um modo geral, a aplicação de punições e execução de ameaças aos seus colaboradores. Por outro lado, os líderes participativos distribuem a autoridade consultando a opinião dos seus subordinados e encorajando-os mesmo a expressar algumas sugestões e ideias. No caso dos líderes participativos mais extremos, estes chegam a discutir os problemas com os colaboradores, cujas opiniões apresentam o mesmo peso que a sua. Já os líderes *laissez-faire* evitam totalmente o poder e a responsabilidade, transferindo a sua autoridade aos subordinados, adicionalmente, uma das características mais importantes deste tipo de liderança é a extrema dependência do líder em relação ao seu grupo de trabalho. Por último, surgem os líderes eficazes que adaptam o seu comportamento de liderança de acordo com os seus subordinados e as inúmeras variáveis inerentes a cada situação, com o intuito de suprimir as necessidades dos seus colaboradores e do próprio ambiente de trabalho em que estão inseridos.

Atualmente, ainda muitas empresas que consideram como parâmetro principal de avaliação da excelência dos seus colaboradores o conceito de QI, isto é, o quociente de

inteligência. Contudo, cada vez mais o conceito de inteligência emocional tem vindo a ganhar terreno, uma vez que possibilita aos indivíduos desenvolverem as suas capacidades emocionais, extremamente necessárias tendo em consideração o atual cenário do mercado de trabalho (Gandra, 2016).

No mundo global e competitivo onde estamos inseridos, as capacidades emotivas de cada um são testadas constantemente e das mais variadas formas, pelo que cada vez mais a capacidade dos indivíduos gerirem e controlarem as suas emoções se configura uma mais-valia em paralelo com as suas capacidades técnicas na hora da escolha de novos recursos humanos para integrar determinada empresa. Assim sendo e de acordo com os autores Hallmann e Cruz (2012), cada vez mais as empresas procuram indivíduos que apresentem desenvolvidas competências emocionais como é o caso da empatia, o sentido de responsabilidade, a capacidade de motivar e influenciar os outros, a capacidade de prever e resolver problemas, a capacidade de tomar decisões de uma forma precisa e clara bem como, a capacidade de controlar eficazmente as suas emoções e as emoções dos outros, sem detrimento de ser um indivíduo competente intelectual e tecnicamente na sua área profissional. Este facto é corroborado pela teoria das inteligências múltiplas que refere que um bom líder organizacional deve possuir não só um elevado QI (quociente de inteligência) mas também apresentar altamente desenvolvidas as suas capacidades intra e interpessoais, ou seja, um elevado QE (Goleman, 1995a). Conforme Goleman (2012), os CEO'S são contratados mediante a sua capacidade intelectual e empresarial e despedidos devido à sua falta de inteligência emocional.

É sabido que as emoções influenciam fortemente o desempenho dos indivíduos. No caso dos colaboradores, as emoções negativas podem prejudicar altamente o seu desempenho, enquanto as emoções positivas podem constituir uma fonte motivadora para que alcancem o sucesso. Deste modo, a inteligência emocional aplicada pelo gestor ou líder no local de trabalho promove uma melhor gestão emocional dos indivíduos a seu cargo, fomentando assim a criação e manutenção de um bom ambiente laboral (Fonseca *et al.*, 2015).

Nesse sentido, o gestor ou líder deve adotar uma comunicação eficaz e aplicar inúmeras competências de IE de modo a proporcionar e promover um bom ambiente de trabalho, um clima organizacional positivo e desta forma, permitir que tanto os colaboradores como a empresa alcancem os seus objetivos (Goleman, 2004).

Em suma, o desenvolvimento de competências de inteligência emocional dos profissionais torna-os em indivíduos mais satisfeitos com a sua vida em geral, quer no aspeto pessoal quer profissional (Fonseca *et al.*, 2015).

### 2.2.8 Desenvolver a inteligência emocional

Qualquer pessoa, independentemente da sua personalidade, pode desenvolver a sua inteligência emocional. Para isso, é necessário que se encontre disponível a aprender e a desenvolver as aptidões e competências associadas, nomeadamente, as competências pessoais e sociais (Goleman, 1999). De acordo com este autor “*por muito insensível, tímida, irascível, complicada ou desfasada que uma pessoa seja, com motivação e um esforço corretamente aplicado, pode cultivar a IE*” (Goleman, 1999, pp. 248). Em suma, a inteligência emocional ao contrário do quociente de inteligência pode ser desenvolvida e melhorada ao longo da vida do indivíduo, permitindo que este domine eficazmente as suas emoções o que lhe irá permitir alcançar inúmeras oportunidades.

No âmbito das competências pessoais da inteligência emocional incluem-se a autoconsciência emocional, a autoavaliação, a auto-confiança, o autodomínio emocional, a transparência, a capacidade de adaptação, a capacidade de realização, a capacidade de iniciativa e por fim, o otimismo. Estas competências encontram-se relacionadas com a inteligência intrapessoal do indivíduo que diz respeito à capacidade de este se autocompreender, bem como de perceber e gerir os seus próprios sentimentos/emoções (Goleman *et al.*, 2007).

No caso das competências sociais, estas incluem o relacionamento interpessoal, a empatia/análise social, a comunicação, a emissão e a receção de críticas construtivas, a capacidade de promover o desenvolvimento dos outros, a consciência organizacional, a capacidade de gestão de conflitos / negociação de soluções, a capacidade de liderar mudanças, espírito de equipa e de colaboração, a capacidade de influência e por fim, o poder de liderança inspiradora ou gestão emocionalmente inteligente. Estas competências encontram-se intimamente relacionadas com a inteligência interpessoal, que se caracteriza pela capacidade do indivíduo se relacionar com o outro, entender as suas reações e criar empatia, no sentido de construir e manter estas mesmas relações (Goleman *et al.*, 2007).

Posto isto, segundo o autor Daniel Goleman (2012), existem cinco passos principais para o desenvolvimento da inteligência emocional, nomeadamente: o autoconhecimento, que diz respeito à forma mais ou menos sincera com que cada um de nós avalia as suas próprias capacidades, permitindo possíveis feedbacks, bem como a sua capacidade em reconhecer que as suas emoções afetam o seu desempenho e que existe uma ligação direta entre o que pensa, sente e a forma como age; o autocontrolo, sendo que nesta fase se procura desenvolver as competências que permitem ao indivíduo pensar antes de agir, dominando assim os seus impulsos, de modo a tomar as atitudes mais corretas. É muito importante que o indivíduo adquira a capacidade de se adaptar às diferentes situações, de apresentar flexibilidade e a capacidade de manter o foco de modo a que possa alcançar os seus objetivos; a motivação, neste caso, os indivíduos devem procurar propósitos que os motivem a tomar a iniciativa e a persistir no alcance dos seus sonhos/ objetivos. Os fracassos são perdas temporárias pelo que é necessário que cada um de nós trabalhe constantemente no sentido de alcançar os seus objetivos; o heteroconhecimento, que se trata da capacidade de desenvolver uma maior sensibilidade perante o outro, bem como a necessidade de procurar formas de conquistar a sua confiança e aumentar o seu nível de satisfação. É importante que o indivíduo desenvolva a capacidade de se colocar no lugar do outro e de o compreender, uma vez que as diferenças podem se configurar como oportunidades de desenvolvimento e crescimento para nós mesmos; a gestão dos outros, que consiste na capacidade do indivíduo em gerir conflitos, colaborar e trabalhar em equipa, bem como a capacidade de construir ou desenvolver alianças importantes. Em suma, baseia-se no desenvolvimento da chamada liderança situacional.

### 2.3 A tomada de decisão

Atualmente, o mercado de trabalho assume uma maior complexidade ao nível das funções, competências e qualificações e a sua mudança num curto espaço de tempo, pelo que os critérios de seleção de recursos humanos baseados nas características específicas e estáveis de uma função deixaram de ter credibilidade (Proença, 2007). Isto é reiterado por autores como (Oliveira, 1998, pp.16) que refere que *“Os selecionadores são confrontados com decisões de seleção para trabalhos, que são menos claros, mudam rapidamente e cujo conhecimento à priori é difícil ou impossível de possuir”*.

Neste sentido e segundo Guion (1997), os conceitos de adaptabilidade, flexibilidade, rapidez de aprendizagem e capacidade de inovação são fundamentais em ambientes e organizações sujeitas a situações de mudança. Adicionalmente, de acordo com os autores Bowen, Ledford e Nathan (1991) a seleção dos candidatos deve ser feita com base na adequação da pessoa à organização (*person-organisation fit*) em detrimento da adequação da pessoa à função (*person-job fit*). Dito por outras palavras, é necessário que o indivíduo apresente uma adequação mais ampla, incluindo os valores e as atitudes da organização em questão, de modo a promover a eficácia e o rendimento desta e a adquirir uma maior experiência através da rotação e polivalência em diferentes funções ou departamentos da empresa em questão.

Contudo, Bowen *et al.*, (1991), não sugerem a eliminação dos critérios tradicionais de adequação à função, mas sim a adição de outros critérios de avaliação que permitam prever com uma maior eficácia o desempenho do trabalhador a longo prazo, em especial no caso de organizações que necessitem de maior flexibilidade. Para o autor Schneider (1994), a ideia da adequação do indivíduo à organização implica que a análise tradicional do trabalho não se restrinja somente aos conhecimentos, aptidões e competências exigidas para uma dada função, mas que inclua igualmente as atitudes, valores e estilos de personalidade adequados para uma dada organização, de acordo com a sua visão para o futuro.

De acordo com Sprea (2009) o processo de tomada de decisão tende comumente a ser entendido como um processo totalmente racional. Adicionalmente, acreditava-se que para efetuar uma escolha o sujeito devia evitar qualquer tipo de emoções, identificar possibilidades, analisar custos e benefícios, verificar consequências de curto e longo prazo, etc.. Contudo, se todo este extenso processo fosse realizado para cada decisão mínima do nosso dia-a-dia, iríamos despender grandes períodos de tempo. No entanto, na verdade e na prática, esta demora não se verifica. Normalmente, por exemplo, um indivíduo decide se gosta ou não de um objeto ou pessoa em breves instantes.

O processo de seleção de recursos humanos consiste num processo de natureza sociocognitiva de recolha e processamento de informação dos candidatos (Millar, Crute, & Hargie, 1993). Durante este processo, os agentes recrutadores e selecionadores procuram identificar os atributos ou características considerados relevantes nos indivíduos inquiridos para uma dada função ou organização, sob um determinado



raciocínio lógico subjacente. Para gerir o processamento da informação recolhida, o indivíduo possui uma série de estratégias, tais como, as noções de categorização, de esquema (*schema*) e de guião (*script*). Quer a estratégia de esquema, quer de guião correspondem a categorizações interiorizadas ou estruturas conceptuais através das quais os indivíduos atribuem significado às informações que correlacionam às suas próprias experiências de vida. Estes esquemas permitem a compreensão da complexidade da vida social e economizar esforço no processamento de informação obtida.

No decorrer do processo de seleção, os conceitos de intuição e de conhecimento implícito podem ser particularmente importantes para a explicação do processo de tomada de decisão, nomeadamente, quando o agente selecionador tem de decidir selecionar ou rejeitar um dado candidato. A bibliografia existente refere ainda que na grande maioria dos casos ocorre o uso inconsciente do conhecimento implícito e da intuição, baseado na experiência passada do indivíduo e com a ausência de uma total consciência de como todo o processo ocorre (Proença, 2007).

O neurologista António Damásio (2000, pp.185 citado em Silva, 2010) defendia a hipótese de que as experiências adquiridas ao longo da vida, tanto as agradáveis como as desagradáveis, originavam uma sinalização de natureza positiva ou negativa, mediante um mecanismo de “marcador somático”. Posteriormente, durante os processos de tomada de decisão, os indivíduos recorriam a estes mecanismos para rejeitar ou aceitar hipóteses, pelo que apenas um pequeno conjunto de ações e opções é efetivamente objeto de análise “racional”. Desta forma, o nosso mecanismo emocional não perturba o processo de tomada de decisões racionais, embora esteja fortemente implícito nesse processo, funcionando de uma forma inconsciente que rejeita ou seleciona determinadas opções em função da probabilidade de estas virem a causar sensações agradáveis ou desagradáveis ao indivíduo em questão. Em suma, Damásio (2000) pretendeu mostrar que a razão, as emoções e os sentimentos encontram-se perfeitamente entrosados uns nos outros. Adicionalmente, Damásio (2000) referia que a emoção revelava-se num mecanismo essencial e subjacente à razão ou racionalidade e ao processo de tomada de decisão. As capacidades cognitivas (associadas ao QI) e a inteligência emocional são componentes humanas que estão inter-relacionadas. Mais ainda, as capacidades emocionais e sociais reforçam o funcionamento cognitivo do indivíduo. Já em 1943, o autor Wechsler defendia a hipótese de que as capacidades não cognitivas e/ou intelectuais eram fundamentais para



prever a capacidade individual e subjetiva do indivíduo alcançar sucesso ao longo da sua vida (Cherniss, 2000a).

Dito por outras palavras, ao longo da nossa vida existe um “equilíbrio quase perfeito” (harmonia) entre as nossas duas mentes (razão e emoção), sendo que a emoção alimenta e informa a nossa mente racional e a mente racional aperfeiçoa e controla a nossa parte emocional. Assim sendo, a inteligência racional e a inteligência emocional devem complementar-se de forma a manterem este equilíbrio constante, permitindo que as tomadas de decisão possam ser realizadas de uma forma adequada e eficiente.

De acordo com Robbins (2005), associamos tradicionalmente o processo de tomada de decisão à nossa racionalidade, contudo, o estado emocional em que o indivíduo se encontra também influencia as suas decisões. Ou seja, o processo de tomada de decisão deve incorporar as componentes racionais e emocionais do indivíduo, no sentido da sua análise ser o mais correta e precisa possível.

Para concluir, e de acordo com a bibliografia existente, foi possível aferir que um nível emocional equilibrado (controlo emocional) constitui um fator positivo para uma tomada de decisão ponderada e bem aceite nas relações interpessoais. Por outro lado, quando se verifica uma situação de ausência ou diminuição deste equilíbrio emocional (descontrolo emocional), isso afetará certamente a tomada de decisão do indivíduo e consequentemente, terá consequências ao nível das relações interpessoais, como por exemplo, levar à criação de conflitos constitucionais entre pares, subordinados e/ou superiores hierárquicos. Deste modo, torna-se necessário desenvolver ao máximo as nossas capacidades e competências de inteligência emocional, no sentido de melhorar os nossos relacionamentos interpessoais através de melhores tomadas de decisão, quer a nível pessoal quer a nível profissional (Silva, 2010).

Tendo em linha de conta que os processos de decisão são escolhas, considera-se uma boa tomada de decisão quando esta resultada de uma boa escolha. Adicionalmente, a tomada de decisão resulta consequentemente de um determinado estímulo ou impulso que provoca uma emoção no indivíduo, e que pode ser ou não influenciada pela componente racional. No caso da inteligência emocional, esta desempenha um papel importante no processo de tomada de decisão do sujeito, uma vez que funciona como elemento estabilizador do comportamento emocional (Silva, 2010).

### **3. Metodologia de Investigação**

De acordo com o autor Fortin (2009, pp.17), a pesquisa científica traduz-se numa *“pesquisa ordenada, responsabilizada e feita com a preocupação de prova no sentido de obter a compreensão imediata da realidade numa perspectiva coerente e racional (...)”*.

Nesse sentido, após uma extensa revisão bibliográfica, foi reunida a informação necessária para a elaboração e o planeamento relativamente à fase de metodologia desta dissertação (fase de investigação). Recorde-se que o objetivo principal deste trabalho consiste em determinar a influência da inteligência emocional nas organizações, mais concretamente, ao nível dos processos de recrutamento e seleção dos candidatos.

Ao longo deste capítulo serão explanados detalhadamente todos os procedimentos e metodologias adotados de modo a dar resposta à premissa colocada (fase empírica), isto é, determinar a importância/ papel da inteligência emocional nos processos de recrutamento e seleção de recursos humanos. Nesse sentido, será apresentada a caracterização da amostra, feita a descrição minuciosa da metodologia utilizada na formulação das premissas, realizada a aplicação prática do instrumento adotado para a obtenção de resultados e por fim, efetuado o confronto entre os resultados obtidos e o estado da arte relativo a esta temática (discussão).

#### **3.1 Identificação, escolha e formulação do tema de investigação**

O objetivo principal deste estudo foi determinar a influência da inteligência emocional no âmbito das organizações, mais concretamente, ao nível dos processos de recrutamento e seleção de candidatos. No passado, as emoções eram altamente reprimidas no contexto profissional, contudo, atualmente acredita-se ser extremamente importante que o indivíduo saiba reconhecer e gerir as suas próprias emoções, de modo a obter desta forma uma maior realização a nível pessoal e profissional.

Os pressupostos subjacentes ao conceito de inteligência emocional vieram criar uma nova visão no que diz respeito à compreensão e avaliação comportamental dos indivíduos no seu ambiente laboral, relativamente aos estilos de gestão e liderança, bem como às atitudes e capacidades individuais e coletivas, o que reforçou a importância da

inteligência emocional no grau de satisfação e nível de desempenho individual e coletivo dos indivíduos, e consequentemente no nível de sucesso e rentabilidade das organizações a que pertencem (Leite, 2017).

Durante muitas décadas, a maioria das empresas privilegiava durante o processo de seleção de candidatos os indivíduos que demonstravam ter maior capacidade intelectual e conhecimentos teórico/técnicos. Este facto baseava-se na crença de que apenas a racionalidade e o pensamento lógico e crítico seriam necessários no mundo dos negócios, e que a emoção ou personalidade dos indivíduos deveria ser suprimida ao máximo humanamente possível. Avaliando o estado da arte sobre o tema da inteligência emocional foi possível concluir que cada vez mais as empresas procuram recrutar profissionais que apresentem uma elevada inteligência emocional, traduzida por um elevado QE e não somente um elevado quociente de inteligência, o famoso QI (Amaral, 2012).

### **3.2 Tipo de Estudo**

De seguida, são detalhadas as metodologias que foram adotadas para a realização deste estudo, é feita a caracterização da amostra/população fonte de dados e são explanados os processos de amostragem e de processamento de dados utilizados. Neste caso, optou-se por efetuar um método/estudo qualitativo nomeadamente, a aplicação de uma entrevista (método descritivo).

De acordo com os autores Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (1990), a investigação qualitativa caracteriza-se por um estudo ou pesquisa que é realizado mediante a interação entre indivíduos no terreno. Os pesquisadores que utilizam o método qualitativo questionam os sujeitos da investigação (amostra) de uma forma continuada, interpretando as suas experiências (Bogdan & Biklen, 1994).

Para Erickson (1986), a característica mais importante de um estudo qualitativo consiste na importância dada à interpretação. Contudo, é de ter em consideração que as interpretações fundamentais não devem ser feitas pelo investigador, mas sim pelos participantes do estudo em questão. Ainda assim, a narrativa produzida reflete inevitavelmente, o padrão interpretativo do investigador, o que consequentemente leva ao reconhecimento da importância da observação.

Em suma, todo e qualquer modelo de concepção/planeamento de uma investigação deve permitir a recolha dos dados, a sua correta contextualização a múltiplos níveis analíticos, permitindo simultaneamente manter a orientação para a unidade de análise principal (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010).

Adicionalmente e de acordo com Jennifer Mason (2002), a concepção de uma pesquisa qualitativa deve incluir alguns aspetos processuais importantes, nomeadamente ser conduzida de uma forma sistemática e rigorosa, o que implica a preparação de um plano a ser utilizado como guia durante o processo de pesquisa; adicionalmente, deve ser orientada de uma forma estratégica embora flexível e contextual, ou seja, deve ser guiada pela estratégia de pesquisa, mantendo-se sensível a possíveis alterações no seu contexto; deve igualmente incluir uma boa reflexão por parte do investigador, embora este não seja totalmente neutro ou objetivo. O mesmo princípio é reiterado por Bogdan e Biklen (1994, pp.51), que referem que “*o processo de condução de uma investigação qualitativa, reflete uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respetivos sujeitos, que não são abordados por aqueles de uma forma neutra*”; e por fim, a pesquisa deve ter em consideração a prática ética, bem como o contexto político subjacente.

Para concluir, a metodologia utilizada permite definir o método mais adequado para a recolha e interpretação dos resultados obtidos, com o intuito de atingir um determinado objetivo (Duarte, 2013). O principal intuito dos investigadores que utilizam este método qualitativo prende-se com todo o processo em si e não meramente com resultados, sendo a análise dos dados feita de uma forma indutiva e o significado desta é o que confere um real sentido à abordagem qualitativa. Neste projeto de investigação, foi utilizado o paradigma qualitativo (descritivo), que se materializou na utilização de uma metodologia de compreensão (Coutinho, 2013).

### 3.3 Formulação das questões de investigação

O objeto de estudo deste trabalho consistiu nos profissionais de recursos humanos com responsabilidades diretas ao nível dos processos de recrutamento e seleção de candidatos, pertencentes às mais variadas empresas.

O objetivo principal desta dissertação foi determinar a influência/papel da inteligência emocional no processo de escolha e seleção do candidato ideal a uma

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

determinada vaga. Para além disso, pretendeu-se determinar de que forma a inteligência emocional constitui um fator importante e de discriminação positiva para a seleção dos candidatos inquiridos. Os objetivos secundários que derivaram deste objetivo principal supra mencionado foram determinar a influência da inteligência emocional nos profissionais de recursos humanos; avaliar de que forma as emoções, ou seja, a componente emocional influencia o seu comportamento e consequentemente, os seus processos decisórios, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção de candidatos; determinar de que forma é possível minimizar o impacto das emoções nas tomadas de decisão; aferir a importância da inteligência emocional na atividade profissional dos indivíduos inquiridos; caracterizar as metodologias e instrumentos utilizados nos processos de recrutamento e seleção de candidatos pelos profissionais de recursos humanos, e apurar a importância dada por estes à inteligência emocional demonstrada pelos indivíduos entrevistados.

Dito por outras palavras, pretendeu-se com este estudo avaliar o impacto, papel ou influência da inteligência emocional no processo de tomada de decisão no recrutamento e seleção de recursos humanos, bem como determinar se estas características psicológicas consistem num critério de seleção positiva para a escolha de um dado candidato, isto é, determinar de que forma a inteligência emocional é utilizada como uma medida subjetiva de avaliação do grau de adequação global de um dado indivíduo a uma função concreta.

Tendo em linha de conta o problema/ objeto de estudo, os objetivos e o tipo de investigação efetuado, foram definidas as questões funcionais da investigação, conforme podemos ver na tabela 8.

Tabela 8 - Relação entre as questões funcionais da investigação e os objetivos definidos.

Objetivo pretendido:	Questões funcionais da investigação:
<b>Averiguar o nível de conhecimentos dos profissionais de recursos humanos sobre o tema da IE;</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>¬ Está familiarizado ou conhece o conceito de inteligência emocional? Em que contexto?</li><li>¬ No seu entender em que consiste o conceito de inteligência emocional?</li><li>¬ Tem algum nível de formação nesta área? Qual?</li></ul>

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

Objetivo pretendido:	Questões funcionais da investigação:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Considera a inteligência emocional como um fator decisivo para o sucesso das organizações? De que forma?</li> <li>→ Qual é a importância que a organização a que pertence dá ao conceito de inteligência emocional?</li> <li>→ A sua empresa oferece documentação/ formação sobre o tema da inteligência emocional? De que tipo e com que frequência?</li> </ul>
<b>Aferir a influência da inteligência emocional (componente emocional) nos profissionais de recursos humanos durante o processo de recrutamento e seleção de candidatos;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Considera que as emoções influenciam (positiva ou negativamente) a tomada de decisão durante os processos de recrutamento e seleção? Que emoções considera que mais o influenciam na escolha de um dado candidato?</li> </ul>
<b>Determinar de que forma os profissionais de RH conseguem minimizar o impacto das emoções nos processos decisórios;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Considera que o seu background profissional, a sua experiência pessoal e a utilização de ferramentas de desenvolvimento dos recursos humanos podem ajudar a minimizar o impacto das emoções no processo de escolha dos candidatos? Pode relatar a sua experiência?</li> <li>→ Já procurou ou procura formação na área da inteligência emocional no sentido de melhorar as suas capacidades de seleção de candidatos nos processos de recrutamento? Considera-o um fator importante?</li> </ul>
<b>Averiguar que características psicológicas (<i>soft-skills</i>) os recrutadores consideram ser um critério para a seleção/rejeição de um dado candidato;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Que características psicológicas (<i>soft-skills</i>) considera serem mais importantes nos candidatos entrevistados? Quais considera ser um critério para a rejeição do mesmo?</li> <li>→ Costuma pré-definir o perfil psicológico para uma dada vaga antes de entrevistar os candidatos? Considera-o importante?</li> </ul>

Objetivo pretendido:	Questões funcionais da investigação:
	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Considera-se apta e com as ferramentas necessárias para identificar competências emocionais no candidato?</li><li>→ Considera que os seus colegas ou superiores apresentam competências e formação nesta área?</li></ul>
<b>Averiguar se os profissionais de Recursos humanos têm em consideração estas <i>softs-skills</i> aquando da elaboração de um anúncio de emprego;</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Na elaboração de um anúncio de emprego costuma incluir as <i>soft-skills</i> que enumerou ou considera que está a dar informação a mais ao candidato?</li></ul>
<b>Perceber que metodologias, técnicas ou instrumentos são aplicados pelos recrutadores de Recursos Humanos nas suas entrevistas;</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Quais os instrumentos/ métodos que utiliza para avaliar as competências emocionais do candidato durante a entrevista de seleção? Recorre à realização de perguntas diretas e/ ou indiretas, baseia-se na observação do comportamento do entrevistado ou outros?</li></ul>

### 3.4 Caracterização da amostra populacional

No desenvolvimento e concretização de uma qualquer pesquisa científica é necessário identificar os sujeitos sobre os quais se pretende recolher informação/dados. Adicionalmente, devem ser igualmente definidas as localizações físicas e temporais do estudo.

Para a caracterização da amostra populacional representativa devem ser definidos os critérios de seleção deste mesmo subgrupo, bem como a determinação do seu tamanho, ou seja, o número de indivíduos. Obviamente, o número de indivíduos que compõem uma dada população é demasiado elevado impossibilitando, assim, a recolha de informação de todos os elementos. Deste modo, existe a necessidade de proceder à seleção de um subgrupo representativo da população chamado amostra, mediante um processo que se designa por amostragem. Dito por outras palavras e de acordo com os autores Carmo e Ferreira (1998), o processo de amostragem consiste na seleção de uma amostra

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

populacional, ou seja, ocorre a seleção de uma parte ou subconjunto de uma dada população ou universo que é denominada por amostra e cujos elementos pertencentes representam a população original.

Segundo Polit e Hungler (1995), as principais vantagens inerentes ao processo de amostragem são a sua grande praticidade e o reduzido custo associado. Contudo, deve ser cuidadosamente assegurado que o subgrupo de indivíduos selecionado é efetivamente representativo da população em estudo. De um modo geral, considera-se que quanto maior for o tamanho da amostra maior é a probabilidade desta ser representativa da população original, no entanto a dimensão mínima aceitável varia consoante o tipo de investigação ou estudo.

No caso deste estudo em particular, o objeto de estudo foram os profissionais de recursos humanos com responsabilidades diretas ao nível dos processos de recrutamento e seleção de candidatos, no âmbito de várias empresas e setores de atividade.

A população escolhida (amostra) é composta por um total de 32 indivíduos, do género feminino e masculino, compreendidos entre a faixa etária dos 22 aos 63 anos e um percurso académico diversificado (ensino secundário, licenciatura, pós-graduação e mestrado). Na tabela 9, são apresentadas as principais características sociodemográficas dos indivíduos entrevistados.

Tabela 9 - Características sociodemográficas dos indivíduos entrevistados.

Entrevista/ Inquérito	Género	Idade	Habilitações literárias	Funções	Antiguidade na função
I1	Feminino	29	Mestrado	<i>Business Manager</i>	2,5 anos
I2	Feminino	33	Mestrado	IT Recruiter	2,5 anos
I3	Feminino	29	Mestrado	IT Recruitment Team Leader	4 meses
I4	Feminino	27	Mestrado	Business Manager	2,5 anos
I5	Feminino	31	Licenciatura	Técnica de Recursos humanos	8 meses
I6	Feminino	26	Pós-Graduação	Técnica de Recursos humanos	2 anos
E1	Masculino	46	Licenciatura	Sócio-Gerente	1,5 anos



## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

<b>Entrevista/ Inquérito</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Habilitações literárias</b>	<b>Funções</b>	<b>Antiguidade na função</b>
<b>E2</b>	Masculino	41	Pós-Graduação	Diretor de Administração	7 anos
<b>E3</b>	Feminino	63	12º ano	Diretora Geral	12 anos
<b>E4</b>	Feminino	30	Licenciatura	Técnica de Recursos Humanos	2 anos
<b>I7</b>	Feminino	31	Mestrado	Administrativa de Recursos Humanos	6 meses
<b>I8</b>	Feminino	22	Licenciatura	HR Trainee	8 meses
<b>I9</b>	Feminino	25	Mestrado	IT Recruiter	1 ano
<b>I10</b>	Feminino	28	Mestrado	Talent Aquisition	2 anos e meio
<b>I11</b>	Feminino	28	Mestrado	Recruiter	4 anos e 9 meses
<b>I12</b>	Feminino	25	Mestrado	Gestão	2 anos
<b>I14</b>	Feminino	30	Mestrado	Recrutador e Técnico de Recursos Humanos	5 anos
<b>I15</b>	Feminino	25	Mestrado	Recursos humanos - recrutamento	1 ano
<b>I16</b>	Masculino	28	Pós-Graduação	Especialista de RH	1 ano
<b>I17</b>	Feminino	25	Mestrado	Recruiter	5 meses
<b>I18</b>	Feminino	32	Mestrado	Tech Recruiter	2 anos
<b>I19</b>	Masculino	27	Licenciatura	Recrutador	1 ano
<b>I20</b>	Feminino	53	Mestrado	Consultora de Recursos Humanos	12 anos
<b>I21</b>	Feminino	24	Mestrado Integrado em Psicologia	Consultora de RH/Recrutadora	2 anos
<b>E5</b>	Feminino	29	Licenciatura em Psicologia	Recruiter/Talent Aquisition	2 anos
<b>I22</b>	Feminino	41	12º ano	Business Manager	2 anos
<b>E6</b>	Feminino	58	Pós-Graduação	Headhunter	25 anos

Entrevista/ Inquérito	Gênero	Idade	Habilitações literárias	Funções	Antiguidade na função
I23	Masculino	23	Licenciatura	Técnico de Recrutamento	6 meses
I24	Feminino	31	Pós-Graduação	Consultora de RH/Recrutadora	2 anos
I25	Feminino	44	Licenciatura	Headhunter	4 anos
E7	Masculino	34	Mestrado	Manager	1 ano
I26	Feminino	28	Mestrado	Hr Manager	8 meses

### 3.5 Instrumento de recolha de dados

De acordo com o autor Fortin (2009), a escolha do método de recolha de dados deve ser feita mediante a tipologia das variáveis em estudo e do seu modo de operacionalização. Esta escolha deve igualmente depender da estratégia de análise estatística que for considerada, pelo que é necessário aprofundar o conhecimento acerca dos diversos instrumentos de medida, bem como ter em linha de conta as suas principais vantagens e desvantagens. Segundo o mesmo autor, *“cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de medida que melhor convém ao objetivo do estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”* (Fortin, 2009, pp. 240).

As técnicas de intervenção/investigação são definidas de acordo com Coutinho, (2013, pp. 24) como *“procedimentos de atuação concretos e particulares e meios auxiliares do método”*, que se constituem como procedimentos indispensáveis para uma qualquer investigação, nomeadamente, a observação participante, a entrevista, o inquérito por questionário, a análise documental e a análise de conteúdo como forma de recolher e tratar a informação. O mesmo havia sido afirmado pelos autores Meirinhos e Osório (2010), que referiam a existência de várias técnicas de recolha de informação, como por exemplo, a observação, a entrevista e o questionário. No caso concreto desta dissertação, os procedimentos adotados para a investigação tiveram início com a construção de uma entrevista do tipo semiestruturada exploratória, de acordo com os objetivos previamente delineados para este estudo. Posteriormente, foram selecionados os indivíduos participantes do estudo (amostra).

Ao longo desta dissertação e com o intuito de alcançar os objetivos previamente delineados foi desenvolvida uma entrevista que permitiu recolher, simultaneamente, uma série de informações relativas ao processo de recrutamento e seleção de candidatos que atualmente têm lugar nas empresas; fazer a determinação dos procedimentos, técnicas e/ou metodologias mais frequentemente utilizadas no processo de recrutamento e seleção desses candidatos; e finalmente, determinar de que forma a inteligência emocional do candidato é tida como um fator preponderante para a sua seleção/ rejeição.

A técnica da entrevista consiste num processo de comunicação que é estabelecido entre duas ou mais pessoas que interagem entre si, o que resulta numa troca detalhada de informações sobre “valores, experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições e comportamentos dos participantes”, possibilitando uma maior clareza nas respostas dadas mediante esta interação mais direta entre as diversas partes envolvidas (Temer & Tuzzo, 2017). Esta comunicação, embora bidirecional, é conduzida por uma das partes, o entrevistador, com o objetivo final de obter informações sobre a outra parte ou pessoa, denominado como entrevistado. Para além disso, a entrevista permite, em comparação com o questionário obter respostas mais próximas da linguagem do participante e desta forma, uma melhor compreensão da realidade dos sujeitos participantes no estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005). Citando Bogdan e Biklen (1994, pp. 134), a entrevista pode ser utilizada para *“recolher dados que descrevem o entrevistado através da sua própria linguagem”*. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005, pp. 191), a entrevista distingue-se das demais técnicas pois permite *“a aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana”*.

Em suma, contrariamente à técnica de inquérito por questionário, a entrevista permite o contacto direto entre o investigador e o sujeito investigado, bem como aceder mais facilmente a um “grau máximo de autenticidade e de profundidade” relativamente às informações e reflexões do sujeito entrevistado (Quivy & Campenhoudt 2005, pp. 192).

No caso das investigações de natureza qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas distintas, podendo constituir uma “estratégia dominante” ou principal para a recolha de dados ou podendo ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e a utilização de outras técnicas de investigação (Bogdan & Biklen, 1994). Para além disso, e de acordo com Lessard-Hébert *et al.*, (1990,

pp.160) a técnica de entrevista *“pode contribuir para contrariar determinados enviesamentos que são próprios da observação participante”*. Isto deve-se ao facto de que, possivelmente, o observador pertencerá a uma cultura ou subcultura distinta do sujeito observado, pelo que os dados referentes à sua caracterização podem ser eventualmente distorcidos pelo chamado “etnocentrismo do observador”. Deste modo, estes autores afirmam que *“a entrevista permite ao observador participante confrontar a sua percepção do “significado” atribuído pelos sujeitos aos acontecimentos com aquela que os próprios sujeitos exprimem”*. Concluindo, a técnica da entrevista permite complementar a observação participante, bem como recolher dados com validade qualitativa.

Tendo em linha de conta o problema/ objeto de estudo, os objetivos e o tipo de investigação efetuado, considerou-se a aplicação de uma entrevista do tipo semiestruturado, com base num guião previamente estabelecido como o instrumento para a recolha de dados mais adequado ao caso em questão (tabela 10). Neste sentido, ao longo das entrevistas houve a preocupação em dar liberdade e flexibilidade aos participantes para exporem livre e abertamente a sua opinião e conhecimentos sobre a temática (Júnior & Júnior, 2011).

Apesar de todos os esforços, deparei-me com uma extrema dificuldade em conciliar horários para a realização da entrevista e muitas vezes, as pessoas contactadas mostraram-se reticentes em participar no estudo e sem disponibilidade para o agendamento de uma reunião *online*. Posto isto, a recolha de dados foi concretizada mediante a realização de entrevistas semiestruturadas, apoiadas num guião (não rígido) organizado em duas dimensões de questões: questões biográficas e questões relativas ao tema da dissertação sustentadas na revisão bibliográfica efetuada, bem como, pela obtenção das respostas do guião através da elaboração de um inquérito com as mesmas questões através do *Google Forms*. Esta foi a forma possível encontrada para contornar a dificuldade em obter um maior número de participantes e portanto, ter uma amostra mais representativa.

A escolha prioritária da realização de entrevistas semiestruturadas deveu-se ao facto desta permitir uma maior flexibilidade na obtenção de informação adicional na amostra populacional (Coutinho, 2013). Foram efetuadas um total de 7 entrevistas através da plataforma *Zoom*, e nenhuma em formato presencial uma vez que nos encontramos em

situação pandémica e os participantes são de diferentes regiões do país. Adicionalmente, foram recolhidas 25 respostas ao inquérito disponibilizado pelo *Google Forms*. A recolha de dados foi efetuada entre os meses de Junho e Novembro do ano de 2021.

Para permitir a sua posterior análise, as entrevistas foram gravadas em formato áudio/vídeo mediante a autorização prévia dos indivíduos participantes e as respostas obtidas através do formulário do *Google Forms* foram igualmente compiladas. As entrevistas tiveram uma duração máxima de 20 minutos. Posteriormente, todas as entrevistas foram integralmente transcritas e os dados obtidos trabalhados, de forma a garantir a total confidencialidade e anonimato dos participantes, bem como das empresas a que pertenciam.

O guião de entrevista semiestruturado continha um total de 9 perguntas abertas (tabela 10). Neste guião foram abordados diversos tópicos com o objetivo de apurar se os profissionais de recursos humanos conheciam o construto de inteligência emocional; de que forma o valorizavam; e se punham em prática estes conhecimentos aquando dos processos de recrutamento e seleção de candidatos. Para além de se tentar determinar a importância que os profissionais de recursos humanos atribuíam a temática da inteligência emocional, foi também aferido o nível de valorização deste construto por parte das empresas a que estes pertenciam. Por último, pretendeu-se também avaliar se estes indivíduos eram capazes de identificar candidatos emocionalmente inteligentes.

Tabela 10 - Guião da entrevista.

Guião da Entrevista
1. Está familiarizado ou conhece o conceito de inteligência emocional? Em que contexto? Pode dizer, por palavras suas, em que consiste o conceito de inteligência emocional?
2. Apresenta algum nível de formação nesta área? Qual?
3. Qual é a importância da inteligência emocional no sucesso da sua organização? Considera que os seus colegas ou superiores apresentam competências e formação nesta área? A sua empresa oferece algum tipo de documentação/ formação sobre o tema da inteligência emocional? De que tipo e com que frequência?

- 
4. Já procurou ou procura formação na área da inteligência emocional no sentido de melhorar as suas capacidades de seleção de candidatos nos processos de recrutamento? Considera-o um fator importante, porquê?
  5. Tendo em consideração que a inteligência emocional implica o desenvolvimento contínuo de uma série de competências como a empatia, o controlo das reações emocionais intensas, a motivação para a concretização de objetivos, entre outras, considera que o seu atual background profissional, a sua experiência pessoal e a utilização de ferramentas de desenvolvimento de recursos humanos lhe permitem minimizar cada vez mais o impacto das emoções no processo de seleção de candidatos? Pode relatar a sua experiência? Considera-se apto(a) e com as ferramentas necessárias para identificar essas competências emocionais no candidato?
  6. Que características psicológicas (*soft-skills*) considera serem mais importantes nos candidatos entrevistados? E quais considera serem um critério para a rejeição do mesmo?
  7. Costuma pré-definir o perfil psicológico para uma dada vaga antes de entrevistar os candidatos? Considera-o um fator importante?
  8. Na elaboração de um anúncio de emprego costuma incluir as *soft-skills* que enumerou ou considera estar a dar informação a mais ao candidato?
  9. Quais os instrumentos/ métodos que utiliza para avaliar as competências emocionais do candidato durante a entrevista de seleção? Recorre à realização de perguntas diretas e/ ou indiretas, baseia-se na observação do comportamento do entrevistado ou outros? Pode relatar melhor a sua experiência?
- 

A principal estratégia de divulgação deste estudo/entrevista consistiu na solicitação direta para a participação de profissionais de recursos humanos, identificados e contactados pela rede social *Linkedin*. Nestes contactos, identifiquei-me e expliquei o âmbito do estudo em questão e os seus objetivos, salientando e esclarecendo as questões de confidencialidade e em que condições iriam decorrer as entrevistas. A maioria dos contactos seleccionados demonstraram logo, num primeiro contacto, interesse pelo tema mas alguma indisponibilidade para a realização da entrevista, associado também à minha limitação horária, resultante de uma vida profissional em *full time*. Posto isto, seguiu-se a marcação de uma data e hora para cada entrevista, de acordo com a disponibilidade de

cada pessoa, ou em certos casos, a solicitação para a resposta às perguntas do guião elaborado no *Google Forms*.

Estas entrevistas apresentavam, previamente, um pequeno inquérito sociodemográfico. Este pequeno inquérito englobava questões como o género, a idade, as habilitações literárias, a situação laboral/categoria profissional e a antiguidade na função, tendo como objetivo principal caracterizar a amostra em questão. Tal como já foi referido, as entrevistas foram gravadas em formato de áudio para facilitar a sua transcrição e posterior codificação. Esta codificação foi feita de modo a garantir o anonimato dos participantes, mediante o uso de siglas, isto é, códigos de identificação do tipo Entrevista ou Inquérito e pelo número da entrevista/inquérito (“**E1**- Entrevista nº1; **I1**- Inquérito nº1”).

### 3.6 Tratamento dos dados

A análise dos dados obtidos foi efetuada de uma forma qualitativa, o mais precisa possível, no sentido de permitir a medição objetiva e a posterior quantificação dos resultados. Desta forma, são minimizadas as distorções grosseiras na etapa de análise e interpretação dos resultados, obtendo-se assim, uma maior margem de segurança em relação a eventuais interferências. Posteriormente, efetuou-se o tratamento estatístico dos dados obtidos através do uso de meios informáticos dotados de programação específica para o tratamento deste tipo de informação. De acordo com Krippendorff (1980, pp. 21), a análise da informação consiste “*numa técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto*”.

De um modo geral, a análise da informação implica três fases distintas, nomeadamente, a leitura de todo o material recolhido, neste caso, todas as entrevistas; identificação do material que pode permitir a construção de conhecimento científico; e por fim, a identificação da existência ou ausência de padrões que podem ou não ser generalizáveis. Para além disso, e de acordo com Bardin (2004), Quivy e Campenhoudt (2005), os métodos de análise da informação implicam a utilização de procedimentos concretos “construídos e estáveis”, o que permite ao investigador interpretar a realidade sem tomar como referência as suas próprias crenças e visões do mundo.

Por último, devido ao elevado grau de profundidade e complexidade, a análise da informação (conteúdo) consiste numa técnica imprescindível à investigação qualitativa, pois permite o tratamento da informação recolhida. A análise das entrevistas foi efetuada mediante a interpretação do seu conteúdo, utilizando o *software* webQDA®. O webQDA® consiste num *software* de apoio à análise qualitativa e que funciona num ambiente colaborativo, podendo ser portanto, utilizado por estudantes, docentes, investigadores/pesquisadores. Este *software* disponibiliza ferramentas interativas e de partilha de tarefas, o que permite a validação de processos e de produtos, e desta forma, que outros investigadores avaliem à distância, de forma total ou parcial, as definições de “categorias” codificadas e os seus respetivos conteúdos (Neri-de-Souza, Costa, & Moreira, 2011). Outra grande vantagem associada ao webQDA®, em relação aos demais *softwares* de análise qualitativa, consiste na sua compatibilidade com diversos sistemas operativos, permitindo assim, o acesso aos projetos a partir de qualquer computador desde que este tenha conexão à internet. Este aspeto traduz-se num enorme proveito relativamente à mobilidade, bem como à possibilidade de adicionar e trabalhar com arquivos armazenados numa “Cloud”.

Mais especificamente, o processo de análise das entrevistas iniciou-se com a leitura das mesmas e reflexão sobre o material recolhido. De seguida, foi efetuada a delimitação do material a analisar, tendo-se para isso utilizado os princípios da exaustividade e da homogeneidade. Posteriormente, procedeu-se à codificação e definição das categorias. A codificação foi feita mediante o recorte e agregação e teve como unidade de registo, a frase. Posteriormente, a informação essencial foi agrupada em categorias e subcategorias, tendo por base os princípios da exclusão mútua, homogeneidade e pertinência, às quais foi depois atribuída uma denominação que contemplasse os principais conteúdos. Em suma, a análise do conteúdo obtido permitiu caracterizar, interpretar e analisar os dados resultantes das entrevistas. Deste modo, foi efetuada uma caracterização da amostra utilizada e posteriormente analisados e interpretados os resultados, de modo a retirar conclusões deste estudo. Numa última fase, efetuou-se um tratamento estatístico simples dos resultados, o que permitiu a elaboração de tabelas que condensaram e permitiram destacar as informações obtidas para posterior análise.



## 4. Apresentação e Discussão de resultados

### 4.1 Análise dos dados sociodemográficos

As entrevistas realizadas, bem como o guião disponibilizado da entrevista, continham numa primeira etapa cinco questões que visavam a caracterização da amostra populacional, tais como, o género, faixa etária, habilitações literárias, funções e antiguidade na função.

No que concerne ao género, podemos verificar mediante a análise da tabela 11 e do Gráfico 1, uma forte prevalência do género feminino, com 26 elementos num total de 32 indivíduos participantes, ou seja, 81,25% da amostra populacional, em detrimento do género masculino com apenas 18,75% de representatividade. Esta acentuada disparidade pode ser justificada pelo facto da maioria dos contactos efetuados pelo *LinkedIn* corresponder a indivíduos do sexo feminino.

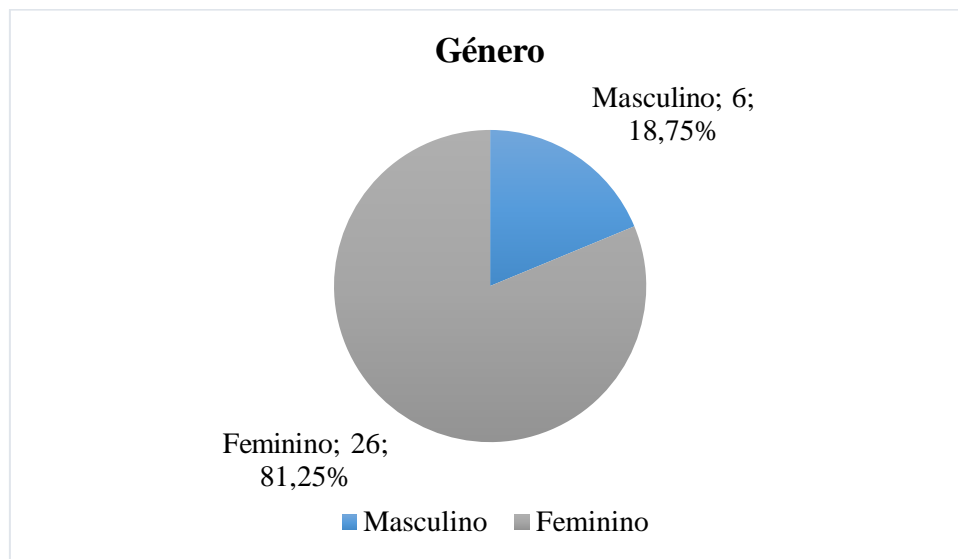
Tabela 11 - Distribuição da amostra segundo o Género.

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	6	18,75%
Feminino	26	81,25%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria (2021).

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

Gráfico 1 - Distribuição percentual da amostra segundo o Género.



Fonte: Elaboração própria (2021).

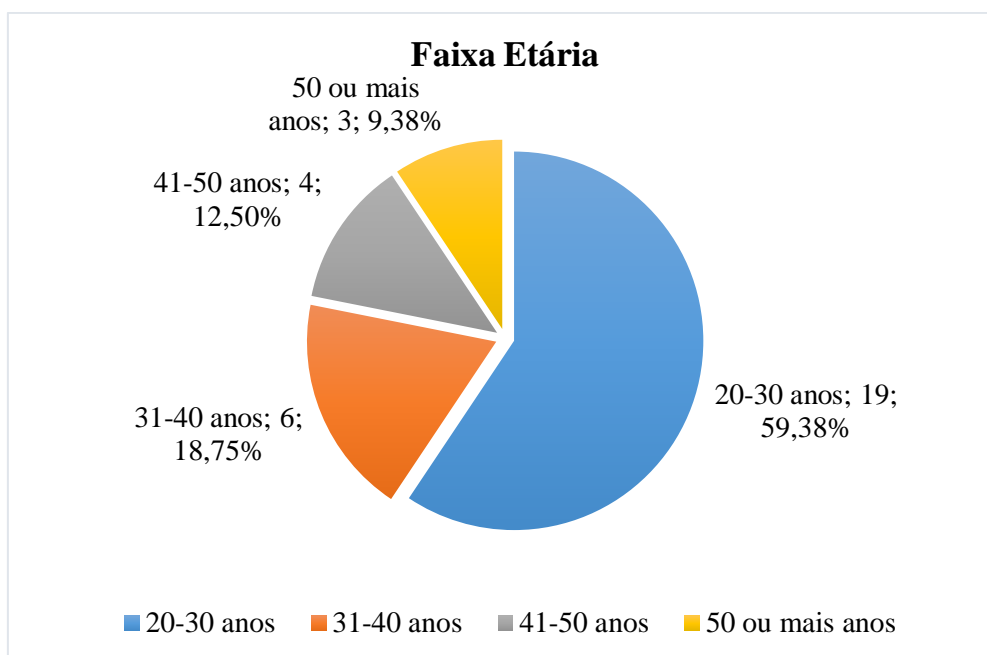
Relativamente ao fator idade, foram criadas quatro faixas etárias no sentido de facilitar a sua interpretação, nomeadamente, dos 20 aos 30 anos, dos 31 aos 40 anos, dos 41 aos 50 anos e a partir dos 50 anos. Conforme se pode verificar pela análise da tabela 12 e do Gráfico 2, a maioria dos elementos da amostra encontra-se na faixa etária dos 20 aos 30 anos, com 19 elementos num total de 32 indivíduos inquiridos, ou seja, com uma representatividade de 59,38%. A segunda faixa etária mais representada foi a dos 31 aos 40 anos com 18,75%, seguida do grupo etário dos 41 aos 50 anos com 12,50%, e por último, os indivíduos com 50 ou mais anos que representavam cerca de 9,38% da amostra populacional. Muito provavelmente, os resultados obtidos foram influenciados pela seleção de indivíduos mais dentro da minha própria faixa etária.

Tabela 12 - Distribuição da amostra segundo a Idade.

Faixa Etária	Frequência	Porcentagem
20-30 anos	19	59,38%
31-40 anos	6	18,75%
41-50 anos	4	12,50%
50 ou mais anos	3	9,38%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Gráfico 2 - Distribuição percentual da amostra segundo a Idade.



Fonte: Elaboração própria (2021).

No que diz respeito às habilitações académicas, através da análise da tabela 13 e do Gráfico 3, é possível verificar a distribuição da amostra de acordo com o grau académico. A maioria dos elementos que constituem a amostra possui como habilitação académica mestrado, com 17 indivíduos num total de 32, ou seja, com uma representatividade de 53,13%, seguida da licenciatura com 25,00%, pós-graduação com 15,63%, e por último, ensino secundário com 6,25%.

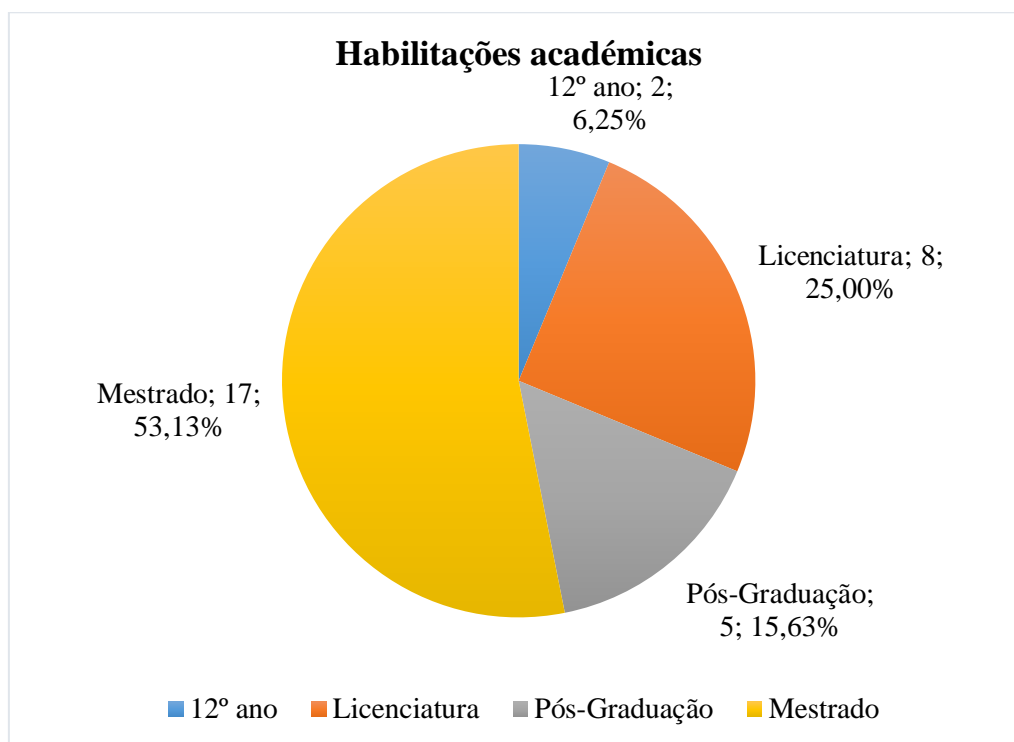
## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

Tabela 13 - Distribuição da amostra segundo as Habilitações académicas.

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
12º ano	2	6,25%
Licenciatura	8	25,00%
Pós-Graduação	5	15,63%
Mestrado	17	53,13%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Gráfico 3 - Distribuição percentual da amostra segundo as Habilitações Académicas.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Pela análise da tabela 14 e do Gráfico 4, é possível verificar a distribuição da amostra por categoria profissional, por ordem crescente de frequência. É possível constatar que existe uma série de funções associadas à área da gestão de recursos humanos. As funções com menor frequência nesta amostra são, por exemplo, *IT Recruitment Team Leader*, *Administrativo(a) de Recursos Humanos*, *HR Trainee* e *Talent*

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

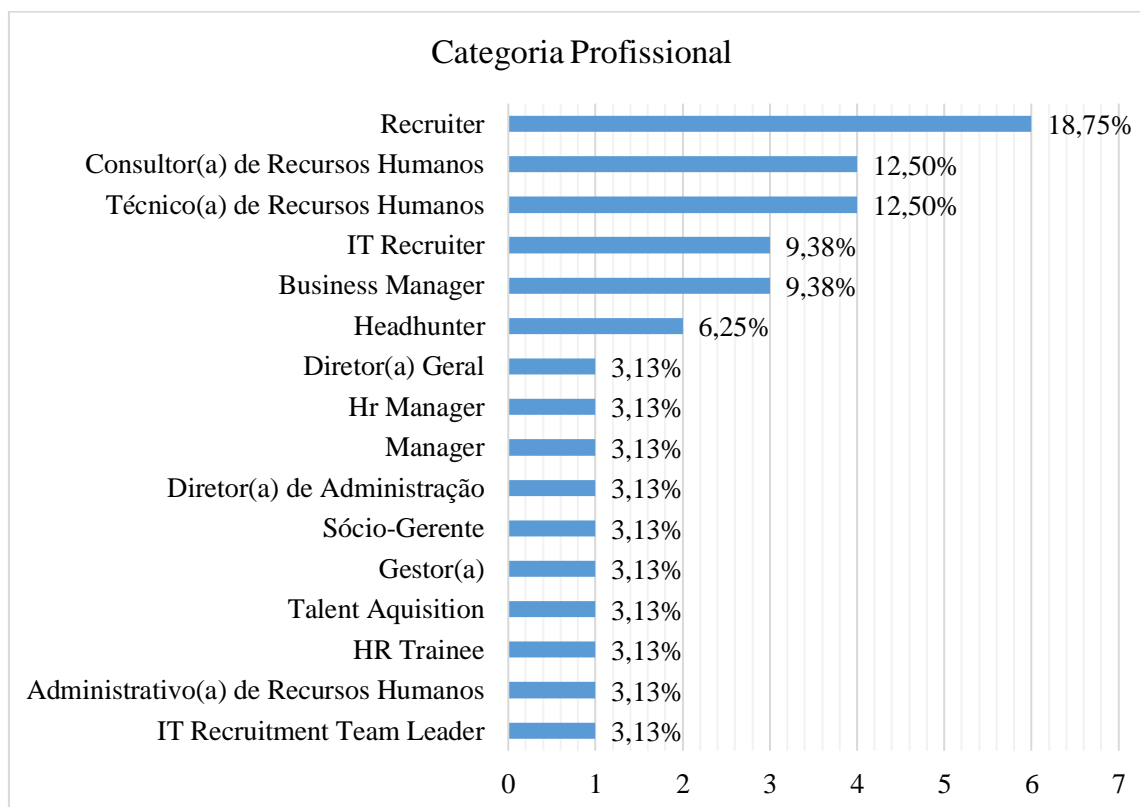
*Aquisition*, entre outras, com uma representatividade de 3,13%. Já a categoria profissional mais frequente na amostra foi a função de *Recruiter*, com 6 indivíduos num total de 32, ou seja, uma representatividade de 18,75%.

Tabela 14 - Distribuição da amostra segundo a Categoria Profissional.

<b>Categoria Profissional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<i>IT Recruitment Team Leader</i>	1	3,13%
Administrativo(a) de Recursos Humanos	1	3,13%
<i>HR Trainee</i>	1	3,13%
<i>Talent Acquisition</i>	1	3,13%
Gestor(a)	1	3,13%
Sócio-Gerente	1	3,13%
Diretor(a) de Administração	1	3,13%
<i>Manager</i>	1	3,13%
<i>HR Manager</i>	1	3,13%
Diretor(a) Geral	1	3,13%
<i>Headhunter</i>	2	6,25%
Business Manager	3	9,38%
<i>IT Recruiter</i>	3	9,38%
Técnico(a) de Recursos Humanos	4	12,50%
Consultor(a) de Recursos Humanos	4	12,50%
<i>Recruiter</i>	6	18,75%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Gráfico 4 - Distribuição percentual da amostra segundo a Categoria Profissional.



Fonte: Elaboração própria (2021).

À semelhança do critério utilizado para o fator idade, optei pelo escalonamento dos dados em intervalos relativamente à antiguidade do profissional na função: até 1 ano, de 1 a 2 anos, de 2 a 3 anos, de 3 a 4 anos, de 4 a 5 anos, de 5 a 10 anos, e por fim, de 10 ou mais anos.

A tabela 15 e o Gráfico 5 mostram a distribuição da amostra em consonância com a antiguidade na função. Podemos verificar que a maioria dos participantes se encontra no intervalo correspondente a 2 a 3 anos na respetiva função, com 12 elementos num total de 32, ou seja, com uma representatividade de 37,50% da amostra. De seguida, encontram-se os intervalos de antiguidade na função de até 1 ano e de 1 a 2 anos, com 21,88% e 18,75% da amostra, respetivamente.

Estes resultados são consistentes com os dados anteriormente observados no Quadro 1 e Gráfico 1, que mostravam que o intervalo de idades da amostra mais frequente se verificava entre os 20 a 30 anos, o que se coaduna com antiguidades na função relativamente curtas, nomeadamente de 2 a 3 anos.

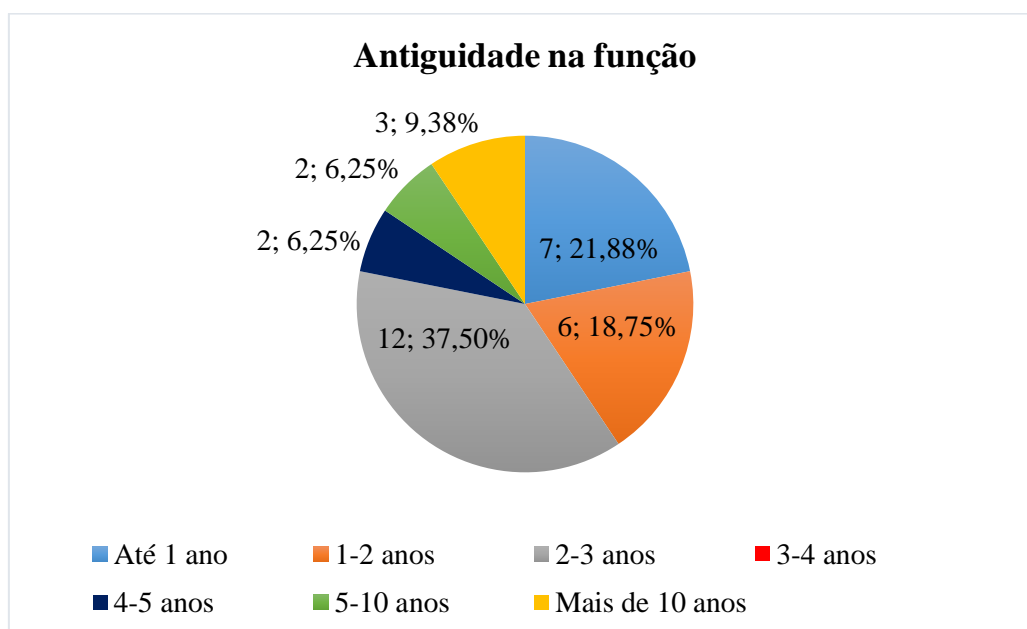
## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

Tabela 15 - Distribuição da amostra segundo a Antiguidade na Função.

Antiguidade na Função	Frequência	Porcentagem
Até 1 ano	7	21,88%
1-2 anos	6	18,75%
2-3 anos	12	37,50%
3-4 anos	0	0,00%
4-5 anos	2	6,25%
5-10 anos	2	6,25%
Mais de 10 anos	3	9,38%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Gráfico 5 - Distribuição percentual da amostra segundo a Antiguidade na função.



Fonte: Elaboração própria (2021).

## **4.2 Análise do conteúdo das entrevista/inquéritos realizados**

Os resultados da análise das respostas à entrevista/guião são apresentados com base nas categorias e subcategorias de análise, abordadas na tabela que se segue (Tabela 16). Estas categorias e subcategorias foram desenvolvidas de forma a responder aos objetivos da investigação. Desta forma, o processo de categorização apresenta uma relação estreita com as problemáticas em estudo, nomeadamente, a inteligência emocional e o processo de recrutamento e seleção. Assim sendo, tendo como base a revisão da literatura definiram-se como categorias de análise:

- 1) Conhecimento do conceito de inteligência emocional. Permite averiguar o nível de conhecimentos dos profissionais de recursos humanos sobre o tema da IE.
- 2) Influência da inteligência emocional (componente emocional). Permite aferir a influência da inteligência emocional nos profissionais de recursos humanos durante o processo de recrutamento e seleção de candidatos.
- 3) Minimização do impacto das emoções nos processos decisórios. Possibilita determinar de que forma estes profissionais conseguem minimizar o impacto das emoções nos seus processos decisórios.
- 4) Características psicológicas (*soft-skills*). Permite averiguar que características psicológicas os recrutadores consideram constituir um critério para a seleção/rejeição de um dado candidato.
- 5) *Soft-skills* na elaboração de um anúncio de emprego. Possibilita assegurar se os profissionais de Recursos humanos têm em consideração estas *soft-skills* aquando da elaboração de um anúncio de emprego.
- 6) Metodologias, técnicas ou instrumentos aplicados. O objetivo é perceber que metodologias, técnicas ou instrumentos práticos são aplicados pelos recrutadores de Recursos Humanos nas suas entrevistas.



## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

Tabela 16 - Categorias e Subcategorias de Análise.

<b>Categorias:</b>	<b>Subcategorias:</b>	
<b>Conhecimento do conceito de inteligência emocional</b>	Conhecimento e definição de inteligência emocional	
	Formação na área	a) Conhecimento adquirido durante a formação acadêmica b) Conhecimento adquirido por outras fontes c) Não tem
	Importância dada ao conceito de inteligência emocional	a) Pelo próprio b) Pela empresa: acesso a formação/documentação c) Pela empresa: sem acesso a formação/documentação
<b>Influência da inteligência emocional (componente emocional)</b>	A influência das emoções	
<b>Minimização do impacto das emoções nos processos decisórios</b>	Domínio das ferramentas de inteligência emocional	
	Procura de formação na área da inteligência emocional	
	Não procura formação na área da inteligência emocional	
<b>Características psicológicas (soft-skills)</b>	Critério para a seleção	
	Critério para a Rejeição	
<b>Soft-skills na elaboração de um anúncio de emprego</b>	Definição do perfil psicológico	
	Sem definição do perfil psicológico	
	Apresentadas aquando da elaboração do anúncio	
	Não apresentadas aquando da elaboração do anúncio	
<b>Metodologias, técnicas ou instrumentos aplicados</b>	Perguntas diretas e/ ou indiretas	
	Observação do comportamento	
	Técnicas de simulação	
	Testes (diversas naturezas)	

De seguida, são apresentados detalhadamente os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas/ respostas ao inquérito elaborado, para cada uma das categorias e subcategorias definidas. Na tabela seguinte (tabela 17), podemos verificar alguns exemplos transcritos integralmente das respostas obtidas, relativamente ao conhecimento dos profissionais sobre o conceito de inteligência emocional e em que consiste este construto.

Tabela 17 - Subcategorias de análise do conhecimento do conceito de inteligência emocional: conhecimento e definição de inteligência emocional.

Conhecimento do conceito de inteligência emocional
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Conhecimento e definição de inteligência emocional</b></li></ul>
Exemplos de algumas respostas dos participantes:
<b>I1:</b> <i>“Inteligência emocional é a capacidade de compreender e gerir as emoções (...) A IE permite-nos compreender melhor a nós próprios e aos outros”.</i>
<b>I7:</b> <i>“Tem a ver com a relação das emoções e da capacidade que temos de as perceber”.</i>
<b>I15:</b> <i>“Consiste em ter a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro”.</i>
<b>I21:</b> <i>“No fundo, a inteligência emocional consiste na capacidade de compreendermos a nossas emoções e de que modo estas nos condicionam no nosso dia-a-dia e na relação com os outros. Através desse autoconhecimento, alguém com inteligência emocional, será capaz de tomar partido das suas emoções para se automotivar para atingir determinados objetivos, é mais capaz de empatizar com os outros e criar melhores relações e também será capaz de reconhecer as suas emoções e escolher o melhor momento para tomar determinadas decisões”.</i>
<b>I3:</b> <i>“É a capacidade de conseguir entender e lidar de forma correta com o estado emocional dos outros e o próprio. Muito relacionado com a empatia”.</i>
<b>I9:</b> <i>“Conseguir lidar com as nossas emoções. Saber e perceber o que estamos a sentir”.</i>
<b>I8:</b> <i>“É a capacidade de avaliar as emoções conforme os diferenciados contextos”.</i>
<b>I4:</b> <i>“Controlo e adequação das emoções, perante situações diversas, sejam mais ou menos atípicas”.</i>

---

**I11:** “Inteligência emocional é a capacidade de reconhecer e entender as suas emoções e as dos outros”.

---

**I17:** “Inteligência emocional é a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e emoções, e ter a capacidade de saber identificá-los e lidar com eles”.

---

**I18:** “Consiste nas ferramentas/competências individuais que podem estar mais ou menos desenvolvidas e que são fundamentais para qualquer empresa atualmente. (...) Tratam-se de competências não estão necessariamente associadas a educação formal como criatividade, resolução de problemas, etc.”.

---

**I12:** “Capacidade de reconhecer as emoções e saber lidar da melhor forma com as mesmas. Consequentemente a capacidade de saber lidar com o próximo e gerir relações está inerente a este conceito”.

---

**I16:** “Para mim a inteligência emocional é eu conseguir compreender e gerir as minhas emoções e utilizar o potencial de cada uma em situações em que seja pertinente a sua utilização (...) também compreender e gerir ou ajudar a pessoa com quem estou a falar a gerir as suas emoções”.

---

**I5:** “Inteligência emocional é a capacidade de lidar e gerir as emoções em nos e nos outros”.

---

**I14:** “A inteligência emocional está ligada com a empatia, à nossa aptidão para reconhecermos nos outros estados de espíritos, emoções, estados anímicos, entre outros”.

---

**I2:** “Quando conseguimos analisar e gerir os nossos sentimentos e de quem nos rodeia”.

---

**I6:** “Inteligência emocional é conseguir gerir as próprias emoções e dos outros, nas mais variadas situações”.

---

**E4:** “Penso que é a capacidade de nós gerirmos os nossos sentimentos, as emoções e também a capacidade de lidar com as emoções das outras pessoas”.

---

**E3:** “A inteligência emocional e também reprogramação emocional é algo que se aprende e nós temos que saber lidar com pessoas, com emoções e com situações com algum stress e portanto, a inteligência emocional serve exatamente para isso, por exemplo, saber gerir as emoções e saber reprogramá-las no momento certo para que nós possamos ter ação digamos e agirmos com alguma cabeça fria”.

---

---

**E2:** *“A relação com os outros, o autoconhecimento, todo esse tipo de competências”.*

---

**I22:** *“Controlo e gestão das emoções perante os diferentes estados emocionais em que nos encontramos perante situações do nosso dia-a-dia”.*

---

**E5:** *“Eu conheço o termo inteligência emocional, era uma coisa que nós até abordávamos bastante na minha empresa anterior”.*

---

**E6:** *“Inteligência Emocional é aquela capacidade de que a pessoa tem que ter de interagir bem em todas as áreas da vida dela (...) Inteligência emocional está vinculada a saber lidar com as suas próprias emoções, saber se auto gerenciar e saber lidar tanto com as coisas boas como com as coisas negativas. Eu acho que ela tem de saber interagir em todos os momentos porque a gente tem momentos bons e momentos difíceis na vida da gente e saber circular bem entre eles é necessário”.*

---

**E7:** *“Inteligência emocional, de forma geral, é a capacidade que determinado indivíduo tem de perceber, gerir e controlar ou pelo menos poder utilizar um conjunto de emoções no desempenho das suas funções ou no relacionamento com colegas, clientes ou outros parceiros”.*

---

**I23:** *“Capacidade de gerir as emoções próprias e as do outro”.*

---

**I24:** *“Na capacidade de gerir emoções em momentos mais ou menos delicados”.*

---

**I25:** *“Inteligência emocional é a capacidade inerente ao ser humano de identificar e gerir emoções e sentimentos – sejam nossos sejam das pessoas que nos rodeiam”.*

---

**I26:** *“O conceito de inteligência emocional é complexo no entanto, de forma sucinta é a capacidade de reconhecer em nós e nos outros as nossas emoções, saber gerir e expressar estas para o exterior e ajudar os outros a fazer tal processo”.*

---

De acordo com Goleman (2001, pp. 337), o conceito de inteligência emocional traduz-se pela *“capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”*. Deste modo, podemos verificar que a grande maioria (n=30), ou seja, 93,75% das respostas dos entrevistados/ inquéritos recebidos, revelaram conhecimento sobre o tema da inteligência emocional. De um modo genérico, este construto foi definido pelos participantes da amostra como a capacidade de lidar com as emoções e com os

sentimentos próprios e dos outros, o que vai de encontro ao defendido por inúmeros autores na literatura.

Segundo o autor Gardner (1995 citado em Deschauer, 2007) a inteligência emocional envolve diversos talentos como a capacidade do indivíduo se automotivar, de persistir quando confrontado com frustrações, de controlar os seus impulsos, de regular o próprio estado de espírito e de minimizar possíveis alterações emocionais que interfiram na sua capacidade de pensar e de tomar decisões. Para além disso, permite aos indivíduos o desenvolvimento de personalidades empáticas, promovendo o sucesso profissional e pessoal. Estes dados empíricos corroboram as definições e evidenciam as competências de inteligência emocional apresentadas por Goleman (1995b; 1997; 1999; 2001), designadamente, autoconhecimento emocional (auto-perceção/autoconsciência); controlo emocional (autocontrolo/ autorregulação); automotivação; empatia e desenvolvimento de relações interpessoais (competências/aptidões sociais).

Das múltiplas definições apresentadas pelos profissionais de recursos humanos, todos salientaram a capacidade de lidar com as emoções e os sentimentos próprios (n=30). O autoconhecimento emocional (auto-perceção/autoconsciência) refere-se à consciência que o indivíduo tem perante as emoções que sente. Esta competência consiste no reconhecimento das próprias emoções e como estas podem afetar os pensamentos e os comportamentos do indivíduo. Dito por outras palavras, trata-se de um reconhecimento dos pontos fortes e fracos e da autoconfiança. Já o controlo emocional (autocontrolo/autorregulação) traduz-se pela capacidade do indivíduo de gerir e controlar os seus sentimentos e os comportamentos impulsivos e destrutivos. A capacidade de desenvolvimento de relacionamentos interpessoais (competências/aptidões sociais) foi também indicada nas definições apresentadas (n=19). Esta capacidade consiste na aptidão do indivíduo para se relacionar eficazmente com os outros, ou seja, traduz-se pela aptidão do indivíduo em gerir e lidar com as emoções nos seus relacionamentos interpessoais. Já a automotivação refere-se à capacidade do indivíduo em perseguir os seus objetivos com energia e persistência (perseverança). Esta capacidade implica o uso das emoções de modo a concentrar a atenção para a automotivação, o controlo e a criatividade com o intuito de se alcançar um determinado objetivo (n=5). Por último, a empatia consiste n outra capacidade desenvolvida pela autoconsciência emocional e que se traduz pela “aptidão pessoal” fundamental. De um modo geral, os indivíduos empáticos conseguem

percecionar melhor os sinais do mundo externo, mesmo quando subtis, indo de encontro ao que os outros precisam e querem (n=1).

Um outro aspeto a observar relativamente ao conhecimento que os profissionais de recursos humanos têm sobre a inteligência emocional é perceber de que forma estes adquiriram esse conhecimento. As respostas obtidas refletem que este conhecimento foi adquirido por via académica (tabela 18) e por via não académica (tabela 19).

Tabela 18 - Subcategorias de análise do conhecimento do conceito de inteligência emocional: formação na área - conhecimento adquirido durante a formação académica.

### Conhecimento do conceito de inteligência emocional

- **Formação na área | conhecimento adquirido durante a formação académica**

Exemplos de algumas respostas dos participantes:

**E4:** *“Eu tive uma cadeira na faculdade relacionada com a inteligência emocional”.*

**E7:** *“A inteligência emocional é um dos tópicos que é abordado no curso” (...) “Portanto, o meu primeiro contacto foi aí” (...) “Em termos de formação foi no mestrado”.*

**I1:** *“Apenas o que foi abordado durante o meu curso na faculdade em algumas cadeiras”.*

**I15:** *“Sim, durante o meu percurso académico”.*

**I21:** *“O tema da inteligência emocional foi algo que abordei em contexto académico e, atualmente, continuo a ler sobre o tema” (...) Sim, sou mestrada em Psicologia”.*

**I20:** *“Sim, Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos + Auto Estudo”.*

**I3:** *“Estudei psicologia”.*

**I26:** *“Dada a minha formação em psicologia”*

**I11:** *“Sim. Aulas” (...) só o mestrado integrado em Psicologia”.*

**I17:** *“Deparei-me com o conceito durante o meu mestrado integrado e é algo que tenho interesse”.*

**I18:** *“Abordei a IE na minha formação académica”.*

---

**I14:** *“sim, através do curso de psicologia que tirei”.*

---

**E1:** *“Na licenciatura tive uma cadeira / em que tomamos neste assunto. Ou seja, falamos na inteligência emocional”.*

---

Tabela 19 - Subcategorias de análise do conhecimento do conceito de inteligência emocional:  
Formação na área - conhecimento adquirido por outras fontes.

Conhecimento do conceito de inteligência emocional
--

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Formação na área   Conhecimento adquirido por outras fontes</b></li></ul> |
|--|

Exemplos das respostas dos participantes:

---

**I3:** *“Sim, tivemos formações nesse âmbito no meu emprego atual”.*

---

---

**I16:** *“Algum coaching na área da gestão de emoções mas nada formal”.*

---

---

**I5:** *“ Conheço o conceito no âmbito de cultura geral”.*

---

---

**E1:** *“Eu dou alguma formação nessa área” (...) Sou certificado no modelo EQ-I2.0 já alguns anos (...) quando comecei a trabalhar na área da formação, fiz uma especialização e mais tarde fiz mesmo uma certificação na área. E sou certificado no modelo que posso trabalhar com clientes e que posso trabalhar em todos os contextos”.*

---

---

**E5:** *“Eu fiz um curso na Udemy, há cerca de 6 meses, de inteligência emocional e gostei bastante”.*

---

---

**E6:** *Tenho, eu fiz coaching também (...) “a parte da inteligência emocional em grupo. Como é que os grupos interagem, a dinâmica de grupo”.*

---

---

**E7:** *“Tive oportunidade de trabalhar durante quase 5 anos numa consultora que trabalha toda a parte de avaliação comportamental e inteligência emocional (...) tive durante quase 5 anos muito contacto com inteligência emocional, porque um dos produtos que eles têm versa juntamente sobre a inteligência emocional (...) tenho uma certificação em Inteligência Emocional pela Thomas International, como eles têm um produto em inteligência emocional, nós somos obrigados a ser certificados para poder utilizá-lo, portanto tive de ser certificado na altura e a certificação mantém-se”.*

---

Em relação à subcategoria formação na área, cerca de 43,75% da amostra (n=14) indicou que o seu conhecimento tinha origem na formação académica, enquanto que 21,88% (n=7) menciona tê-lo adquirido mediante ações de formação no âmbito laboral, por sessões de *coaching* e por se tratar de uma matéria de algum conhecimento público. É de salientar que embora 34,38% da amostra (n=11) não apresente qualquer formação na área da inteligência emocional, a grande maioria dos participantes (n=29), nomeadamente 91%, conseguiu definir e demonstrar conhecimentos relativos à área da inteligência emocional, isto porque, este tema é cada vez mais de conhecimento público, estando associado não só à área profissional de recursos humanos, bem como pela sua abordagem em diversas plataformas como livros e redes sociais. Este pensamento é corroborado por Matthews, Roberts e Zeidner (2004) que referem que para além do vasto mercado editorial sobre esta temática, são disponibilizadas cada vez mais palestras, cursos, consultorias, seminários, entre outros, de forma a promover a inteligência emocional no âmbito organizacional e pessoal.

A terceira e última subcategoria a ser analisada dentro da categoria conhecimento do conceito de inteligência emocional foi a importância dada ao conceito de inteligência emocional pelo próprio e pela empresa a que pertencia (tabela 20).

Tabela 20 - Subcategorias de análise do conhecimento do conceito de inteligência emocional: importância dada ao conceito de inteligência emocional - pelo próprio.

Conhecimento do conceito de inteligência emocional
<ul style="list-style-type: none"><li>• Importância dada ao conceito de inteligência emocional   pelo próprio</li></ul>

Exemplos de algumas respostas dos participantes:

**I1:** *“A IE permite-nos compreender melhor a nós próprios e aos outros; a ajustarmo-nos aos outros, pelo que é essencial numa organização em que nos temos que relacionar com tantas pessoas diferentes” (...) Sim, considero um fator importante porque nos ajuda a compreender melhor o candidato, perceber quais as suas motivações/ expectativas”.*

**I21:** *“Sem dúvida que, na minha organização, todos os colegas que ocupam posições de maior relevância, apresentam uma capacidade extraordinária em termos de inteligência Emocional (...) No fundo, só quem tiver esta competência bem apurada é que conseguirá vingar no contexto de consultoria de RH (que é o contexto em que eu me insiro) ”.*



---

**I26:** *“No entanto, a inteligência emocional é algo que em entrevista é avaliado de forma a perceber se para certos papéis como a liderança pode ser um ponto a favor a longo prazo desta pessoa ir para esse papel”.*

---

**I3:** *“É um fator importante para entendermos o outro e como ele reage e se posiciona em relação ao que vamos comunicando e conseguir intervir na altura certa (...) penso que temas relacionas como "unconscious bias" deviam ser mais abordados nas empresas (principalmente com as pessoas que selecionam candidatos e que estão mais suscetíveis de tomar decisões baseadas nesses bias).*

---

**I8:** *“Considero a Inteligência Emocional um fator indicador de sucesso”.*

---

**I4:** *“Importante para lidar com as situações adversas e inesperadas que ocorrem no dia-a-dia”.*

---

**I11:** *“Bastante importante. Existem colegas que tem competências nesta área, mas não conhecem este conceito”.*

---

**I19:** *“Penso que é muito porque, quanto maior a estabilidade emocional do recrutador, maior será a sua produtividade”.*

---

**I12:** *“Sim é muito importante os colegas serem dotados da mesma”.*

---

**I16:** *“Muito importante. Um negócio é na sua base um conjunto de interações entre pessoas portanto gerir emoções a nível individual nas relações interpessoais é essencial”.*

---

**I5:** *“Considero que a inteligência emocional pode ajudar a ser um bom líder e a gerir pessoas”.*

---

**I14:** *“sim, é muito importante saber "ler" nas interações com os outros o seu interesse, a sua disponibilidade. É necessário fazê-lo em todas as entrevistas, reuniões, momentos de interação para adequarmos o nosso discurso e modo atuação”.*

---

**I6:** *“É algo extremamente importante em todas as organizações, em papéis de chefia ou RH”.*

---

**E1:** *“Há funções onde esse tema pode ser mais importante a outros comuns (...) Mas tenho a certeza que é um dos aspetos que mais ou menos conscientemente está sempre presente (...) Tenho a certeza que sim. Uma vez que o recrutador está atento às emoções da pessoa, obviamente que isto pode depender de solução para solução”.*

---

**E4:** *“Sim, penso que têm essa noção da inteligência emocional e para o nosso trabalho é sempre importante, para a parte da gestão do stress”.*

---

---

**E2:** *Já li sobre o assunto, tento estar informado, acompanhar as tendências e ver que tendências é que temos. Mas sim, é um assunto que me interessa e acho que é muito importante mais uma vez, por aquela questão que falava há pouco, num processo de recrutamento, a atitude tem muito a ver com isto, com competências não tão técnicas, mais competências comportamentais, que é uma área que eu acho que faz mais sentido quando estamos a recrutar”.*

---

**E5:** *“Acho que é essencial para quem está no mercado de trabalho. Bem, em todas as fases da nossa vida, mas especialmente no mercado de trabalho porque lidamos com outras pessoas, não somos só nós e temos de aprender a gerir também essas emoções. Quanto melhor nós fizermos essa gestão, melhor será o convívio em grupo, ou o que houver para se fazer em grupo” (...) Sem dúvida considero importante ter formação nesta área”.*

---

**E6:** *“O profissional que eu procuro quando eu trago no mercado, eu procuro que ele tenha exatamente a inteligência emocional (...) Eu procuro aquele profissional que tecnicamente está aderente ao cargo mas principalmente a minha entrega é um profissional que tenha equilíbrio nas emoções dele (...) Quando eu contrato um profissional, por ex. se eu for trazer um líder, um gerente, um gestor, eu vou procurar um gestor que tenha essa habilidade, essa capacidade”.*

---

**E7:** *“Acho que todas as pessoas ou boa parte das estruturas das empresas, pelo menos as estruturas executivas ou estruturas de gestão, deviam ter alguma formação, alguma informação sobre o tema porque me parece que é muito importante especialmente no mercado hoje em dia (...) consiga fazer uma leitura emocional do interlocutor com quem estamos em reunião ou em entrevista ou em projeto para percebermos a parte de regulação emoção, percepção da emoção”.*

---

**I25:** *“Creio que é fundamental ter inteligência emocional pois desta forma conseguimos gerir melhor a relação interpessoal e o conflito (...) Ainda que alguns colegas possam ter formação neste tema nem sempre têm esta competência bem desenvolvida /aplicam diariamente (...) Creio que é importante pois em contexto de entrevista conseguimos identificar emoções ligadas à experiência e ao percurso do candidato e enquadrar melhor as suas expectativas face à posição para a qual recrutamos”.*

---

Foi possível verificar que cerca de 23 participantes num total de 32, ou seja, 71,88% da amostra, valorizam o conceito de inteligência emocional, referindo mesmo as suas mais-valias ao nível do contexto laboral, tais como, uma maior e melhor capacidade de trabalho em equipa, um relacionamento interpessoal mais equilibrado com os pares, superiores e clientes, uma maior nível de sucesso profissional, uma maior capacidade de alcançar os objetivos a que se propõem, uma maior produtividade, e por fim, uma melhor capacidade de gestão de conflitos e situações *stress*.

No que concerne à valorização do construto em estudo por parte das empresas a que pertencem, podemos constatar que cerca de 40,63% (n=13) dos participantes referem que a sua organização valoriza na prática o construto de inteligência emocional. A importância dada ao tema é demonstrada através da disponibilização de diversas formações, da divulgação do conjunto de valores organizacionais e pelo exemplo direto dado pelos superiores hierárquicos (tabela 21). Por outro lado, 59,38% da amostra (n=19), indica que na sua organização não existe uma valorização real deste tema, pois não são disponibilizadas quaisquer formações nem o acesso a documentação teórica sobre o tema. Nestes casos, existe somente uma valorização implícita mas que depois não é verdadeiramente aplicada na prática, tal como podemos confirmar ao lermos algumas das respostas obtidas (tabela 21).

Tabela 21 - Subcategorias de análise do conhecimento do conceito de inteligência emocional: importância dada ao conceito de inteligência emocional - pela empresa: com acesso e sem acesso a formação/documentação.

Conhecimento do conceito de inteligência emocional
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Importância dada ao conceito de inteligência emocional   pela empresa: com <u>acesso</u> a formação/documentação</b></li></ul>

Exemplos de algumas das respostas dos participantes:

---

**I7:** “Vai ser implementada a avaliação da satisfação do colaborador, acredito que iremos nos debruçar também sobre essa temática”.

---

**I3:** “ Sim, tivemos formações nesse âmbito no meu emprego atual”.

---

**I19:** “Penso que os meus colegas têm competência na área mas não sei se possuem alguma formação específica”.

---

**I17:** “Considero que é um tópico de interesse na organização em que me encontro e que é valorizado”.

---

**I18:** “Acredito que todos os membros da minha empresa são dotados de competências de IE (...) Acredito que alguns dos fatores da IE são avaliados no contexto de entrevista na escolha de profissionais para a equipa”.

---

**I10:** “Sim seria importante para todas as organizações aliás”.

---

---

**I12:** “A minha empresa oferece formações nesta área, 2 vezes por ano”.

---

**I16:** “A diretora de RH da empresa é psicóloga com formação também na gestão emocional e em processos como PNL, portanto sim, existem superiores com formação na área”.

---

**I6:** “A organização que integro tem uma abordagem de desenvolvimento de soft-skills que permite o desenvolvimento da inteligência emocional (...) Não temos formação com esse tema, uma vez que está inserido de forma transversal em todas as formações sobre soft- skills”.

---

**E2:** Sim, tem importância. Não é transversal, normalmente escolhemos um grupo de pessoas que vão fazer estes testes por que o custo para o modelo que nós utilizamos, do teste, ainda é elevado por isso, nós normalmente nós fazemos por segmentos (...) ou seja, num ano trabalhamos uma parte das pessoas, noutra ano trabalhamos outras, começamos pela direção da empresa depois passamos para um nível mais de coordenação. Neste momento, há um grupo de pessoas que estão neste programa de formações. Sim trabalhamos, mas não é uma forma transversal, nem toda a gente passa por este processo. Normalmente, todos os anos temos pessoas a trabalhar esta área”.

---

**I22:** “Muito importante e a empresa preocupa-se com formações em todos âmbitos”.

---

**E5:** “Considero que (a IE) é uma coisa que nós valorizamos em traços gerais, sim, que toda a empresa valoriza”.

---

**E7:** “Formação não, competência sim” (...) “E sim, é um tema ao qual prestamos muita atenção”.

---

**I23:** “É uma empresa com mindset muito direcionado à Inteligência Emocional”.

- 
- **Importância dada ao conceito de inteligência emocional | pela empresa: sem acesso a formação/documentação**

Exemplos de algumas das respostas dos participantes:

---

**I7:** “Não oferece”.

---

**I21:** “Na minha empresa, não existe formação ou documentação específica sobre o tema em causa”.

---

**I9:** “Acredito que a inteligência emocional ainda não é aplicada no meu local de trabalho nem no desempenhar das minhas funções”.

---

---

**I4:** “Não temos formação específica mas sim direcionada ao tipo de negócio e formas de lidar com situações práticas”.

---

**I11:** “Ninguém tem formação sobre isto. Não existe nenhuma documentação ou formação sobre este tema”.

---

**I19:** “ Não há aposta a nível de formação neste tema dentro da empresa”.

---

**I19:** “ Não há aposta a nível de formação neste tema dentro da empresa”.

---

**I17:** “No entanto, penso que não exista algum tipo formação na área de momento”.

---

**I16:** “A empresa não conta com nada concreto nesta área no que diz respeito a formações”.

---

**I5:** “Na minha organização não considero que haja formação nessa área nem é um tema muito falado”.

---

**I26:** “Na minha empresa, dado que as hard skills são consideradas as mais importantes, tal não é extremamente valorizado (...) Além de mim, ninguém na minha empresa tem formação em inteligência emocional nem providencia para os seus colaboradores (...) Com base nas entrevistas e no grau que é valorizado nas posições que recuto e interajo para a empresa acredito que o uso de mais ferramentas iria não só afetar negativamente o processo de recrutamento como não seria valorizado pela empresa (...) o processo de recrutamento tem de ser extremamente ágil para ter bons resultados e o acréscimo de tempo ou fases iria ser visto de forma negativa”.

---

**I25:** “Na minha empresa apesar de haver sensibilidade para o tema há mais crentes que praticantes não sendo partilhada informação sobre o mesmo”.

---

**I24:** “A empresa não apresenta dados sobre o tema”.

---

**I2:** “Não oferece documentação (...) Podemos tirar formação por conta própria”.

---

**I23:** “A empresa ainda não oferece formação nesse sentido”.

---

**E5:** “Relativamente a formações, nunca tivemos formação aqui na empresa para esse tipo de questões. É uma coisa que deveríamos ter (...) Ainda não, nós também somos uma empresa recente, ainda estamos aqui a tentar limar arestas e ver onde é que podemos melhorar (...) “É um tema que nós queremos trabalhar mas que até à data ainda não houve oportunidade”.

---

---

**E3:**” Ainda não damos formação nesta área, temos dado coisas mais práticas e não temos esse tema na nossa lista de formações”.

---

A comunidade científica tem demonstrado que as competências relacionadas com a inteligência emocional são cada vez mais essenciais para um ótimo desempenho das organizações, uma vez que estão correlacionadas positivamente com inúmeros fatores, como o desempenho individual, a capacidade/tipo de liderança, a *performance* grupal (Goleman, 2001; Caruso *et al.*, 2006) e a satisfação com o posto de trabalho (satisfação profissional) (Kafetsios & Zampetakis, 2008).

Adicionalmente e de acordo com os autores Zeidner, Matthews & Roberts (2006), as capacidades relacionadas com a IE estão intimamente associadas a uma maior capacidade de reação/superação dos indivíduos perante situações de *stress*. Deste modo, é necessário que os colaboradores para além de tecnicamente competentes sejam emocionalmente inteligentes, isto é, que saibam fazer usufruto das diferentes competências de IE, no sentido de incrementarem o seu nível de desempenho profissional (Goleman, 1999).

Contudo, o conceito e a utilização das ferramentas de IE no contexto profissional/organizacional são ainda alvo de grande debate. O mesmo foi demonstrado por este estudo, onde a maioria (59,38%) dos participantes refere não existir ainda uma aposta efetiva na temática da IE por parte da organização a que pertencem.

Relativamente à influência da inteligência emocional (componente emocional) nos recrutadores durante o processo de recrutamento e seleção de candidatos, foram registadas algumas das repostas que podemos analisar na tabela seguinte (tabela 22).

Tabela 22 - Subcategorias de análise da influência da inteligência emocional (componente emocional).

### Influência da inteligência emocional (componente emocional)

#### A influência das emoções

Exemplo de algumas das respostas dos participantes:

**E3:** *“Eu pessoalmente tento que as minhas emoções não influenciem as minhas decisões (...) Na minha idade tentamos que as emoções já não influenciem as nossas decisões”.*

**E2:** *“Num processo de recrutamento e estando eu nesta fase do outro lado, ou seja, do lado de quem recruta é muito mais fácil para mim, é muito mais fácil controlar as minhas emoções porque não estou tão nervoso, é muito mais fácil eu estar mais confiante, ou seja, eu percebo o outro lado nesse aspeto tenha que controlar muito melhor as emoções do que eu. Mas sim, pelo menos ajuda-me a perceber o outro lado” (...) “Honestamente que tem alguma influência (a inteligência emocional), é muito difícil num processo de recrutamento e seleção termos essa análise”.*

**E5:** *“Sim, se forem negativas, por exemplo, um mau comportamento, algum comportamento mais xenófobo, ou alguma atitude, nós tentamos sempre perceber um bocadinho, fazer uma leitura e colocar perguntas que descrevam alguma situação”.*

**E6:** *“Ele vai saber interagir, vai saber se relacionar, ele não vai ser pego de surpresa, ele vai saber lidar com pressão também e ele vai apresentar resultados mesmo em situações mais difíceis”.*

**I6:** *“É sempre importante em contexto de R&S para conseguir gerir as mais diversas situações que surgem com os candidatos, que estão numa situação de pressão e podem ter respostas de fight, flight ou freeze” (...) se considerarmos o impacto negativo de ter um recrutador emocional que não consegue gerir situações, e toma decisões por empatia, é necessário minimizar (...) não considero que faça sentido diminuir o impacto das emoções como a empatia com os candidatos, enquanto fator, num processo de decisão racional e ponderado”.*

**I1:** *“Acho que é muito difícil colocarmos as nossas emoções completamente de lado, seja num processo de recrutamento seja em qualquer outra situação uma vez que as emoções são instintos inatos. Devemos é saber lidar com elas”.*

**I15:** *“É importante para percecionarmos melhor a motivação dos candidatos e por outro lado para criarmos empatia com eles”.*

---

**I21:** “Sem dúvida, a inteligência emocional, é o fator-chave para o sucesso profissional, por isso, o meu objetivo é tentar potencializá-la ao máximo (...) Esta vivência fez-me aprender a lidar com emoções intensas, tomar decisões sob pressão, deu-me sentido de responsabilidade, permitiu-me desenvolver a empatia pelos outros e, ao mesmo tempo, aprendi a "desligar-me dos sentimentos" para não sofrer com a dor dos outros”.

---

**I3:** “Uma pessoa que seja conflituosa, que não goste de trabalhar em equipa não será um bom fit para uma empresa que procura um bom ambiente de trabalho e que funcione baseada no trabalho de equipa (...) mas penso que temas relacionas como "unconscious bias" deviam ser mais abordados nas empresa (principalmente com as pessoas que seleccionam candidatos e que estão mais suscetíveis de tomar decisões baseadas nesses bias)”.

---

**I11:** “Nesta área aparecem pessoas de todos os feitios e o discurso, abordagem, comportamento, têm de ser ajustados de candidato para candidato. Por outro lado, é importante para avaliar a motivação ou o que poderá motivar cada candidato”.

---

**I19:** “Quanto maior for a gestão emocional do recrutador, maior será a sua eficiência quer a nível laboral, quer a nível pessoal”.

---

De acordo com Robbins (2005), todas as emoções podem afetar o nível de desempenho dos indivíduos no seu local de trabalho. Tanto as emoções positivas como negativas (quando equilibradas) podem potenciar o desempenho dos indivíduos, agindo como fatores motivadores (Fonseca *et al.*, 2015). Neste estudo, cerca de 14 participantes num total de 32 (43,75%), referiu haver influência das emoções nos processos de recrutamento e seleção, na tomada de decisões, na capacidade de resolução de conflitos e de situações de *stress*.

Os indivíduos emocionalmente equilibrados tendem a ser mais proactivos, dinâmicos, metódicos e objetivos relativamente às decisões que tomam. Perante este facto, as empresas procuram cada vez mais profissionais capacitados tecnicamente e emocionalmente, e deste modo que consigam lidar eficazmente com situações de *stress*, angústia e pressão (Fonseca *et al.*, 2015).

No que diz respeito à minimização do impacto das emoções nos processos decisórios, procurei apurar se os profissionais de recursos humanos dominavam as



ferramentas de inteligência emocional (tabela 23) e se procuravam (ou não) obter formação nesta área, de forma a contornar a influência das emoções (tabela 24).

Tabela 23 - Subcategorias de análise da minimização do impacto das emoções nos processos decisórios: domínio das ferramentas da inteligência emocional.

### Minimização do impacto das emoções nos processos decisórios

Domínio das ferramentas de inteligência emocional

Exemplo de algumas das respostas dos participantes:

---

**I18:** *“Considero-me apta (...) Sobretudo na parte do recrutamento tecnológico, acaba por ser super importante averiguar competências emocionais. Muitas das pessoas com quem lido diariamente têm como principal motivação para a mudança o dinheiro (...) Caso não exista, por muito bom tecnicamente que o profissional possa ser, questões como o trabalho em equipa, a resolução de problemas e a resistência à frustração poderão ficar comprometidos”.*

---

**I19:** *“Sim tendo em conta o meu histórico passado, o impacto que as emoções têm nos processos é cada vez menor (...) “Principalmente na gestão das frustrações quando os candidatos desistem a meio do processo de contratação (...) “Em relação a identificação dessa competência, penso que se pode identificar traços mas essa competência só é desenvolvida ao longo do tempo”.*

---

**I17:** *“Penso que o meu background é indicado para a função, pois os meus estudos foram ligados à psicologia, às emoções, comportamento humano, e penso que isso se torna evidente na forma como determinadas situações são lidadas (...) “Não considero que tenho toda a formação necessária, pois a minha experiência direta no mundo do trabalho ainda é recente, apesar de já ter realizado estágios, nada é comparado quando tudo se torna ‘mais a sério’ por assim dizer (...) Quando é possível, tento perguntar aos candidatos o que acharam do processo, de forma a perceber se do lado deles o processo correu bem e que pontos eles acham que podem ser melhorados”.*

---

**I11:** *“Sim, penso que cada vez mais consigo fazer uma leitura melhor dos candidatos (...) Para esse fim, considero a empatia bastante importante. Por outro lado, saber distanciar os valores pessoais dos profissionais também o é (ex. discrepâncias políticas e situações afins não afetar a avaliação do candidato). Considero-me apta, mas que é sempre necessário encontrar mais ferramentas e desenvolver mais esta componente”.*

---

---

**I8:** “Considero que é um aspeto em desenvolvimento, à medida que conhecemos candidatos em processos de R&S”.

---

**I4:** “Acredito que sim. Acho que tenho uma boa capacidade de análise dos candidatos, não só pela minha personalidade, mas também formação em psicologia, não estando tão relacionado com aprendizagem em contexto de trabalho”.

---

**I20:** “Sim, pois tenho estudado muito o assunto”.

---

**I21:** “No meu caso, sinto que o estilo de educação parental e experiências pessoais tiveram um papel fundamental no desenvolvimento de competências-chave associadas ao conceito de inteligência emocional (...) Sem dúvidas, acredito que tenho a capacidade de reconhecer muitas destas competências em candidatos, mas isso não dispensa o recurso ferramentas de validação de competências (testes psicológicos e outros).

---

**I15:** “A experiência na área do recrutamento ajuda a com o tempo conseguir perceber melhor os candidatos (...) Considero que consigo identificar as competências emocionais dos candidatos, mas até certo ponto (...) Como faço recrutamento na área de IT as competências técnicas são mais valorizadas, pelo que exploro mais as competências técnicas do que as restantes. No entanto seria sempre interessante aprimorar a inteligência emocional”.

---

**I6:** “Considerando o resultado dos meus processos de recrutamento e seleção, considero-me perfeitamente apta para tal (...) Neste sentido, a minha formação académica capacitou-me para mais facilmente identificar os estados emocionais dos candidatos, e agir em conformidade, o que facilita bastante o meu quotidiano”.

---

**I12:** “Sim, considero. Quando estou em dúvida sobre um candidato passo a outra colega para segunda validação”.

---

**I16:** “Considero que a minha experiência académica ou mais teórica não me preparou mas a experiência prática, como por exemplo, voluntariados que realizei me deu ferramentas neste sentido, portanto, sinto que uso essa experiência em processos de recrutamento e seleção por exemplo. (...) Um candidato mais nervoso ou com medo é um bom exemplo disso e acontece várias vezes. Considero que tenho muito a aprender ainda mais que já tenho algum background que me permite uma suficiente gestão de emoções”.

---

**E1:** “Eu costumo dizer e acredito muito que quanto mais nós trabalhamos as emoções mais as desenvolvemos, ou seja, quando estamos em contacto com elas, ainda que seja em conversação, estamos sempre em contacto com as emoções e portanto, a procurar compreender e explicar e

---

---

*trazer ao consciente um conjunto de aspetos importantes (...) Sempre que estou em contacto com um candidato. Sempre que quero recrutar, esse tema, a minha formação, faz-me ter mais facilidade de interpretação das emoções dos outros, também dos meus filtros, ou seja, daquilo que são dificuldades minhas que podem impactar naquilo que é a minha escolha e portanto, as duas coisas são verdade”.*

---

**E7:** *“Totalmente, claramente que sim (...) Sim, mas por causa do meu background, da minha história, na minha antiga empresa, esta recorre eminentemente à teoria DICS para perfis comportamentais (...) eu estou muito familiarizado com o DICS, definimos sempre um conjunto de características ou soft-skills, que possam à partida garantir mais algum sucesso e procuramos estas características nas pessoas, mas é por histórico”.*

---

**E6:** *“Sem dúvida nenhuma que a cada ano que passa a gente ainda está sempre aprendendo então, uma das coisas que me dá muita experiência na minha área é que eu com diferentes segmentos, porque é diferente recrutar”.*

---

**I22:** *“Sim, muitos desafios que permitem identificar e gerir a situação em questão facilmente. Adaptação a cada contexto e pessoa sempre importante e necessário”.*

---

**E2:** *“Sim, claramente. Pelo menos estou mais preparado a perceber os outros”.*

---

**E5:** *“Para mim é muito importante a parte da empatia, tentar criar empatia com os candidatos, tentar perceber o que é que está do outro lado, ou porque é que agem de determinada maneira (...) E é bom criar empatia e tentar perceber o que está do outro lado, porque é que essa pessoa reagir dessa maneira, qual é que foi a experiência que teve. Acho que é essencial (...) Não tenho todas, tenho algumas ferramentas, não todas”.*

---

**I24:** *“acredito estar apta para momentos mais complexos. Felizmente ainda não aconteceu de ter de gerir momentos complexos”.*

---

**I25:** *“Mais do que ter formação em inteligência emocional, empatia, etc. eu experimento-me diariamente nos diferentes meios ambientes em que me movimento a aplicar estes conceitos o que me permite ganhar algum conhecimento sobre mim mesma e de certa forma algum controlo inclusive na definição de limites (...) Especialmente devido ao estudo e à prática budista e pelo fato de me relacionar com muitas pessoas (mesmo muitas diariamente) a identificação de emoções é treinada por mim (...) Treino também a gestão das emoções minhas e dos outros por me relacionar com muitas pessoas e em muitos e variados contextos - aplicando-a no dia-a-dia e acima de tudo, tentando regular as relações gerindo as emoções da melhor forma pois não podemos controlar o outro e apenas nós mesmos. Por toda a experiência que já levo em 44 anos,*

---

---

*por me envolver bastante em estudo e nas relações eu sinto-me apta a identificar essas competências num candidato ainda que não tenha "bola de cristal" e dentro do que é possível numa entrevista de cerca de 1 hora".*

---

**I23:** *"Sim. Dada a natureza dos processos envolvidos e a capacidade de "colocar-se no lugar do outro"".*

---

A grande fatia dos participantes, nomeadamente 84,38% (n=27), demonstrou um evidente domínio das ferramentas de inteligência emocional. As principais fontes salientadas nas entrevistas/ inquéritos recebidos foram a experiência profissional e o *background* pessoal e profissional, bem como a qualificação e formação adequadas.

De acordo com a bibliografia existente, foi possível aferir que um nível emocional equilibrado (controlo emocional) constitui um fator positivo para uma tomada de decisão ponderada e bem aceite nas relações interpessoais. Por outro lado, quando se verifica uma situação de ausência ou diminuição deste equilíbrio emocional (descontrolo emocional), isso irá afetar certamente a tomada de decisão do indivíduo e consequentemente, terá consequências diretas ao nível das suas relações interpessoais, como por exemplo, levar à criação de conflitos constitucionais entre pares, subordinados e/ou com superiores hierárquicos. Deste modo, é necessário que o indivíduo desenvolva ao máximo as nossas capacidades e competências de inteligência emocional, no sentido de melhorar os seus relacionamentos interpessoais através de melhores tomadas de decisão, quer a nível pessoal quer a nível profissional (Silva, 2010).

Relativamente à procura ou não de formação na área da IE, cerca de 43,75% dos participantes (n=14), mencionou que procura atualmente ou procurou no passado formação sobre a temática da inteligência emocional, enquanto 37,50% (n=12) referiram não procurar ativamente qualquer formação na área embora considerem um tema importante e a considerar, conforme podemos verificar pela análise da maioria das respostas obtidas (tabela 24). É de salientar que em 18,75% das entrevistas/inquéritos realizados (n=6), a informação obtida não me permitiu categorizar a mesma em procura ou não procura de formação nesta temática.

Tabela 24 - Subcategorias de análise da minimização do impacto das emoções nos processos decisórios: procura (ou não) de formação na área da inteligência emocional.

### Minimização do impacto das emoções nos processos decisórios

- **Procura de formação na área da inteligência emocional**

Exemplo de algumas respostas dos participantes:

**I21:** *“Sim, tenho vindo a procurar aprofundar os meus conhecimentos nesta área”.*

**I20:** *“Sim já procurei formação e considero importante”.*

**I8:** *“Sim. Considero um fator importante no recrutamento e seleção pelo facto de trabalharmos com pessoas, para pessoas”.*

**I11:** *“Li apenas o livro de inteligência emocional do Daniel Goleman”.*

**I19:** *“Tenho conhecimento através de pesquisa autodidata de vídeos no youtube ou texto online”.*

**I17:** *“Sim e considero um fator de grande relevância nesta área, pois o contacto direto com os outros e, por norma, numa situação de possível stress para os outros, a nível emocional é preciso e necessário nos sabermos colocar do lado do outro e entender que determinadas emoções poderão causar certas reações nas outras pessoas (...) Continuo a procurar formação online ou em leituras, e tento avaliar o meu desempenho após entrevistas de forma a perceber se algo poderia ter sido de forma distinta para que tivesse corrido tudo ainda de melhor forma”.*

**I18:** *“Sim. Acredito na importância para o trabalho de competências que não se aprendem com a educação formal. Acho que a IE é muito relevante em qualquer profissional”.*

**I26:** *“Procurei sim no âmbito da minha formação de base e posterior ao nível de pós graduação”.*

**I12:** *“Sim considero importante, leio sobre o tema para me ajudar”.*

**I16:** *“Sim, mais auto-aprendizagem, por exemplo, através da leitura - como fazer amigos e influenciar pessoas etc. Muito importante”.*

**I14:** *“Sim, já procurei e realizei formações neste âmbito”.*

**E5:** *“Eu fiz um curso na Udemy, há cerca de 6 meses, de inteligência emocional e gostei bastante”.*

---

**E7:** “Tenho uma certificação em Inteligência Emocional pela Thomas International, como eles têm um produto em inteligência emocional, nós somos obrigados a ser certificados para poder utilizá-lo, portanto tive de ser certificado no altura e a certificação mantém-se (...) “Neste momento tenho alguma formação mas não nego poder estudar mais, poder aprender mais” (...) acho que todas as pessoas ou boa parte das estruturas das empresas, pelo menos as estruturas executivas ou estruturas de gestão, deviam ter alguma formação, alguma informação sobre o tema porque me parece que é muito importante especialmente no mercado hoje em dia”.

---

**I24:** “Sim. Considero importante por uma questão de adaptação aos momentos”.

---

**I25:** “Não obstante penso que seria interessante poder estudar mais este tema diretamente relacionado com o recrutamento pois a experiência é importante e determinante contudo, a humildade também e podemos sempre melhorar e aprofundar a forma como fazemos o nosso trabalho”.

---

- **Não procura de formação na área da inteligência emocional**

---

**I4:** “Não, mas tento aconselhar e apaziguar possíveis reações de stress”.

---

**I19:** “Não procurei formação, mas acho um fator importante”.

---

**I5:** “Não, nem estou familiarizada com a aplicabilidade da inteligência emocional em processos de recrutamento”.

---

**E4:** “Para já não senti essa necessidade (...) De momento também não estou a exercer função que tivesse essa necessidade”.

---

**I9:** “Nunca procurei mas gostava de estudar a questão”.

---

**I15:** “Não, mas faria sentido”.

---

**I7:** “Nunca procurei. Mas penso que seria importante”.

---

**E3:** “formações na área da inteligência emocional, não estou à procura”.

---

**I6:** “Não procurei formação, porque não sinto necessidade de desenvolver as minhas competências”.

---

No que concerne às características psicológicas (*soft-skills*) que os profissionais de recursos humanos mais valorizam/ desapreciam aquando de um processo de

## A Importância da Inteligência Emocional nos processos de Recrutamento e Seleção

recrutamento e seleção, foram salientadas a empatia, proatividade, capacidade de comunicação, a capacidade relacional e a tolerância ao *stress* em oposto à ausência de empatia, falta de motivação/objetivos e arrogância (tabela 25).

Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional lançou um novo paradigma no que toca à escolha/rejeição de um dado candidato, bem como, na sua promoção ou até mesmo demissão. Cada vez menos a inteligência cognitiva é vista como a principal responsável pelo sucesso de um profissional. Embora as habilitações académicas continuem a ser extremamente importantes, as capacidades que compõem a inteligência emocional têm cada vez uma maior importância no seio organizacional.

Tabela 25 - Subcategorias de análise das características psicológicas (*soft-skills*): critério para a seleção/rejeição.

Características psicológicas ( <i>soft-skills</i> )
<ul style="list-style-type: none"><li>• Critério para a seleção</li></ul>
Exemplo de algumas das respostas dos participantes:
I1: “A empatia, o saber ouvir, o ser objetivo mas desenvolver as respostas, demonstrar espírito de equipa”.
I7: “Resiliência, capacidade de lidar com situações que lhe causem pressão”.
I5: “Honestidade, capacidade de aprendizagem e humildade”.
I21: “Proatividade; Dinamismo; Resiliência; Humildade; Vontade de Aprender”.
I3: “Adaptabilidade, trabalho de equipa, liderança (para alguns cargos), pensamento crítico, etc”.
I20: “Excelente relacionamento humano, empatia, focus, flexibilidade e capacidade de adaptação”.
I9: “Verdade, transparência e empatia”.
I8: “Empatia, proatividade, formalidade, discurso adequado”.
I4: “Simpatia, capacidade de comunicação, escuta e de apresentação sucinta e direta.”.
I11: “Empatia, simpatia, comunicação e motivação”.

---

**I19:** “A capacidade mais importante e também critério de rejeição, é a capacidade comunicacional”.

---

**I17:** “Características que considero importantes são a sinceridade, colaboração, aprendizagem contínua, empatia”.

---

**I18:** “Resiliência, empatia, capacidade de trabalho em equipa, capacidade de resolução de problemas, atenção ao detalhe”.

---

**I10:** “Empatia, sentido de responsabilidade, proatividade”.

---

**I12:** “Comunicação, empatia e honestidade”.

---

**I16:** “Organização e exposição das ideias, confiança, autoconhecimento, abertura de mente”.

---

**I5:** “Colaboração, empatia, flexibilidade, resiliência e proatividade são das mais importantes”.

---

**I14:** “Considero como mais importantes: dinamismo, interesse, disponibilidade, boa disposição, empatia, saber ouvir”.

---

**I2:** “Empatia, adaptação, resiliência, boa capacidade de trabalho em equipa”.

---

**E1:** “Todas essas emoções que nós habitualmente chamamos mais positivas ou de caráter que nós associamos a momentos mais prazerosos eu acho que há sempre uma tentativa, na maioria das funções, de ler essas emoções, de saberem se a pessoa se vai integrar bem na equipa, se vai criar bom ambiente, se vai trazer capacidade de relacionamento com os outros (...) Por outro lado, o aspeto menos positivo, tudo o que tem a ver com a gestão do stress, também me parece que é coisa que é altamente relevante para a maioria das funções de hoje”.

---

**I22:** “Responsabilidade, compromisso e empatia”.

---

**E5:** “Eu acho que é a empatia, termos empatia uns pelos outros acaba por ser uma ferramenta essencial se vamos trabalhar com outras pessoas (...) as skills organizacionais, serem comunicativos, não terem medo de dar a conhecer o seu ponto de vista, acho que é muito por aí”.

---

**E6:** “Eu procuro profissionais que sejam seguros e confiantes independentemente do cargo (...) Então eu procuro um profissional que seja confiante, seja disciplinado, que seja uma pessoa otimista. Eu procuro pessoas que tenham uma energia positiva, quem sejam motivados (...) Eu acho que o raciocínio lógico é uma necessidade, eu preciso disso porque ele (o profissional) vai ter que dar respostas boas, trabalhar em equipa, eu preciso daquele profissional que seja

---



---

motivado (...) preciso de uma atenção concentrada. Acho que os principais são o trabalho em equipa, bom relacionamento interpessoal em termos comportamentais, e a atenção”.

---

**E7:** “Em todas as contratações temos sempre algum critério e tentamos sempre avaliar este tipo de questões (...) Acho que é muito importante a parte da adaptabilidade, muito importante a parte da gestão da emoção, percepção da emoção, a gestão de mudança é cada vez mais importante, a capacidade de comunicação mas isso não está necessariamente ligada à inteligência emocional é só uma soft-skills (...) definição de objetivos também me parece importante, a perseverança, persistência, a resistência à frustração, todos estes pontos me parecem muito importantes para o desempenho de qualquer função”.

---

**I26:** “Capacidade de comunicação, capacidade de pensar no todo e não só no individual, capacidade de organização e responsabilidade”.

---

**E2:** “Quando estamos a seleccionar, devemos ponderar várias competências, as técnicas, as comportamentais, olhar para os candidatos que temos e escolher, isso é verdade, agora à partida rejeitar só mesmo a falta de interesse ou vontade no projeto (...) Depois numa entrevista, aquilo que eu considero mais importante, competências mais importantes, muito honestamente, é a atitude e a vontade da pessoa (...) Podem-me falar depois da questão das competências técnicas, obviamente pode ter alguma importância para algumas funções, e tem certamente, mas eu acho que a atitude, a vontade de aprender, a vontade de querer abraçar o desafio, eu acho que é o mais importante (...) a questão da atitude, da vontade, de querer abraçar o projeto, acho que é mais por aí”.

---

**I23:** “Empatia, comunicação”.

---

**E3:** “Nós procuramos pessoas que sejam empáticas, mas nós nas entrevistas damos mais importância ao facto das pessoas irem bem preparadas, cumprirem as horas, não faltarem as entrevistas, que isso é o dia-a-dia, serem transparentes. Obviamente, se as pessoas são emocionalmente inteligentes, mas isso é muito difícil de se ver numa entrevista logo à primeira”.

---

### • Critério para a rejeição

---

**I1:** “Arrogância, desmotivação, falta de clareza sobre o que quer fazer”.

---

**I7:** “Candidatos que apresentem inconsistência profissional e más relações laborais”.

---

**I15:** “Falta de honestidade, capacidade de aprendizagem, trabalho de equipa e por vezes de comunicação, dependendo da vaga”.

---

---

**I21:** *“Falta de vontade de aprender e evoluir”.*

---

**I20:** *“Falta de inteligência emocional, falta de controlo emocional, falta de motivação, falta de persistência”.*

---

**I4:** *“Agressividade ou prepotência”.*

---

**I8:** *“Discurso não adequado ao contexto”.*

---

**I17:** *“Arrogância, falta de espírito de equipa, desonestidade”.*

---

**I18:** *“Instabilidade na definição de objetivos pessoais, orientação monetária como único fator para a mudança, variedade de experiências no currículo (com passagens de curta duração por cada uma delas”.*

---

**E5:** *“Se perceber que a pessoa que está do outro lado não defende os mesmos valores que defendemos aqui na empresa, ou seja, a igualdade, aí é logo motivo para desclassificar”.*

---

**E2:** *“se a pessoa não tiver a vontade ou se o desafio proposto não é bem aquilo que a pessoa pensava porque mais uma vez, nós colocamos anúncios e às vezes as pessoas respondem aos anúncios, vão as entrevistas, mas depois nós explicamos qual é a função, qual é o projeto, nota-se, por vezes nota-se perfeitamente que não era bem aquilo que a pessoa estava à espera ou que queria para o futuro dela”.*

---

**I22:** *“Falta de caráter, falta de compromisso e rigidez”.*

---

**E6:** *“Um profissional inseguro eu não consigo contratar”.*

---

**E7:** *“É difícil nós dizermos que excluimos um candidato por um critério ou outro, por norma são um conjunto de critérios, por exemplo, se um candidato não mostrar muita motivação/automotivação, interesse, fraca capacidade de comunicação, pouca assertividade, pouca tenacidade, pouca vontade de aprender, de estar, a capacidade de controlar emoções, capacidade de se gerir emocionalmente, todos estes critérios podem ser motivo de exclusão (...) Mas todos em conjunto, nunca um isoladamente”.*

---

**I2:** *“ausência de empatia, ausência de capacidade de comunicação, e de adaptação”.*

---

**I12:** *“Arrogância, falta de comunicação e desprezo”.*

---

---

**I16:** “Arrogância, mentes mais fechadas sem abertura para aprender e alargar horizontes, falta de empatia”.

---

Segundo os autores Salovey e Mayer (1990), os trabalhadores emocionalmente inteligentes têm uma maior capacidade de resolução de problemas e são mais criativos e flexíveis quando confrontados com a mudança. Assim, é importante que as empresas cada vez mais procurem colaboradores emocionalmente inteligentes com capacidade de comunicação, empatia, flexibilidade e capacidade de gestão de *stress*, características essas amplamente demonstradas neste estudo como sendo fatores de seleção positiva dos candidatos.

Já a inteligência emocional ao nível organizacional contribui para um melhor trabalho em equipa, uma melhor relação interpessoal, promove um maior sucesso, uma maior produtividade dos colaboradores e conduz a um maior nível de motivação dos mesmos para cumprimento dos objetivos pessoais e organizacionais definidos (Weisinger, 2001).

Para além disso, neste estudo procurou-se averiguar se os profissionais de recursos humanos têm em consideração as diversas *soft-skills* aquando da elaboração de um dado anúncio de emprego. Para tal, procurou-se saber se era pré-definido um determinado perfil psicológico por parte dos profissionais de recursos humanos antes dos processos de recrutamento e seleção. As principais respostas obtidas encontram-se na tabela seguinte (tabela 26).

Tabela 26 - Subcategorias de análise das *soft-skills* na elaboração de um anúncio de emprego: definição/sem definição do perfil psicológico.

<b><i>Soft-skills</i> na elaboração de um anúncio de emprego</b>
--

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Definição do perfil psicológico</li></ul> |
|---|

Exemplo de algumas das respostas dos participantes:

---

**I6:** “Sim, faço-o e considero-o indispensável para a realização de um processo de R&S com sucesso”.

---

---

**E1:** “Eu acredito que é importante criar um perfil mas não ficar preso a esse perfil. Ou seja, ter a liberdade para perante um bom candidato ser flexível e não deixar que o perfil nos influencie de tal maneira que percamos bons candidatos”.

---

**E2:** “Nós enviamos para essa empresa qual é o perfil de pessoa que pretendemos, mais uma vez que competências comportamentais achamos que essa pessoa deva ter”.

---

**E5:** “Acho importante, não o faço para todas as vagas mas sim, quando já conheço o cliente e sei o tipo de perfis que querem, qual é que é o mais adequado, tento sempre fazê-lo”.

---

**E6:** “Sim, totalmente (...) quando eu procuro um gerente para a área da saúde tem de ter um perfil, quando eu procuro um gerente para a área jurídica tem de ser outro (...) São perfis emocionais, eles têm de ter equilíbrio, mas eles têm formas diferentes de se relacionar e impacta nos seus resultados (...) depende do segmento, muitas vezes o perfil do profissional pode ser muito bom para um segmento e não para o outro.

---

**E7:** “Acho que é muito importante, acho é que boa parte das pessoas não o faz, por desconhecimento, não têm formação na área, por uma data de razões mas acho importantíssimo”.

---

**I25:** “Tentamos sempre que possível fazer este enquadramento com os clientes pois infelizmente em muitas circunstâncias o perfil que temos é muito orientado à tarefa e responsabilidades e nem sempre está bem traçado. Tentamos perceber quais os requisitos psicológicos / soft-skills o cliente mais valoriza na posição e na cultura até porque podemos ter candidatos com uma experiência não direta na posição para a qual estamos a recrutar mas com essas competências (...) infelizmente em Portugal ainda se recruta muito com base na experiência anterior e não por competências - perde-se esta diversidade curricular e os candidatos têm mais dificuldade em alargar conhecimentos e experiências profissionais o que é lamentável especialmente para candidatos mais seniors que são vistos no mercado como "velhos" e que caso não tenham feito uma carreira "linear" acabam por não ter oportunidades noutras áreas para as quais poderiam ter competências”.

---

**I21:** “Sim, sempre. É um fator importante”.

---

**I11:** “Sim, se souber o ambiente/cultura da empresa e sim, é importante definir isso para outra métrica muito presente no recrutamento que é a "retenção””.

---

---

**I19:** “Sim dependendo da vaga em questão, e certos traços psicológicos que se procura no candidato”.

---

**I16:** “Não, mas temos traçado um perfil psicológico geral para a empresa (...) É um dos fatores mais importantes em todos os processos de recrutamento”.

---

**I5:** “Sim, associada à função que vai desempenhar e de acordo com as necessidades da mesma e da organização. Um fator importante na medida que ajuda na procura do candidato”.

---

**I14:** “sim, costume adequar consoante a categoria profissional, anos de experiência profissional e a equipa em esse candidato será inserido”.

---

- **Sem definição do perfil psicológico**

---

**I24:** “Não, mas é importante”.

---

**I22:** “Não costume pré definir”.

---

**I26:** “Há um conjunto de valores da empresa que tentamos fazer um match ao nível de características psicológicas que mais se enquadram no entanto não temos um perfil estruturado de perfil psicológico específico para cada perfil até porque o que a pessoa faz com a mesma função pode requerer características diferentes consoante a equipa, experiência, dificuldade do projeto, timing, etc”.

---

**E4:** “Depende da função. Por norma, não. Só se a função assim o exigir”.

---

**I2:** “No nosso caso não é um fator obrigatório”.

---

**I18:** “Tirando para um ou dois clientes com os quais trabalhamos em que a componente de fit cultural acaba por ser mais relevante, deixamos que essa avaliação seja feita por parte do cliente em que o candidato será alocado”.

---

**I12:** “Não, na área de IT (onde trabalho) os perfis são escassos. Ao interagir com o candidato percebemos se são fit ou não”.

---

**I17:** “Tento perceber como é o ‘espírito da equipa’ onde se vai inserir e parto daí, mas não traço nada muito rígido, porque nas entrevistas as pessoas nem sempre conseguem mostrar exatamente como são, ou têm medo de mostrar por achar que serão excluídas por isso”.

---

**I4:** “Não necessariamente, por vezes, conhecendo os projetos percebemos a necessidade de alguém mais ou menos extrovertido, proactivo e comunicativo”.

---

---

**I1:** “*Não. Acredito que devemos estar abertos àquilo que o candidato tem para demonstrar*”.

---

**I3:** “*Não, porque trabalho em regime de outsourcing e é um pouco mais complicado de entrevistar candidatos e traçar um perfil para clientes e equipas sobre as quais não temos completo conhecimento*”.

---

Foi possível verificar mediante as respostas obtidas que a maioria dos profissionais, cerca de 53,16 % (n=17) refere definir o perfil psicológico para uma dada vaga antes do processo de recrutamento e seleção, enquanto que cerca de 46,88% (n=15) refere não o fazer.

A definição do perfil de uma dada função (perfil psicoprofissional), deve descrever pormenorizadamente um conjunto de requisitos correspondentes às componentes intrínsecas dessa mesma função (tarefas/ responsabilidades) e às suas componentes extrínsecas (conhecimentos/ competências do colaborador) (Chiavenato, 2000; Caetano & Vala, 2002; Cardoso, 2010). A descrição da função necessita ser o mais fiel possível à realidade, de forma a evitar putativos inconvenientes como por exemplo, a insatisfação do novo colaborador no momento da integração na organização ou o seu fraco desempenho laboral (Peretti, 2001).

Já no que concerne à colocação das *soft-skills* na elaboração do anúncio de emprego, cerca de 65,63% (n=20) da amostra referiu indicar as mesmas nos anúncios, enquanto que 37,50% (n=12) indicou não o fazer (tabela 27).

Ainda assim, é importante salientar que alguns dos profissionais apresentam alguma ambiguidade na resposta a esta categoria. Este facto pode ser verificado em algumas respostas, tais como: “*Dependendo do cargo serão mais ou menos importantes*” (I3); “*Não ser argumentativo é condição para rejeitar um candidato para uma vaga de comercial, mas não terá qualquer impacto para um candidato que vá trabalhar enquanto operador não qualificado numa indústria, uma vez que esta não é necessária*” (I6); “*Tecnicamente nós conseguimos desenvolver tudo. Grande parte das coisas, nós conseguimos em contexto de empresa desenvolver a parte técnica. A parte comportamental também se desenvolve mas tem outro impacto, outra dificuldade e portanto, alguém que tenha dificuldade em lidar, por exemplo, com a tristeza, alguém que tenha dificuldade em lidar com a repulsa, por exemplo, ou a aversão, tem sempre*

*uma dificuldade maior se não souber lidar com isso” (E1); “Depende muito da posição / empresa para a qual estamos a recrutar, naturalmente” (I25).*

Tabela 27 - Subcategorias de análise das *soft-skills* na elaboração de um anúncio de emprego: colocadas/ não colocadas aquando da elaboração do anúncio.

### **Soft-skills na elaboração de um anúncio de emprego:**

- **Apresentadas aquando da elaboração do anúncio**

Exemplo de algumas das respostas dos participantes:

**I24:** *“Costumo colocar, contudo na entrevista é algo que avalio melhor”.*

**I25:** *“No anúncio incluímos as principais soft-skills para que os candidatos as possam conhecer antes de se candidatar (...) Não faz sentido despende tempo com um candidato que não quer liderar equipas se esta competência for importante para a posição, por exemplo”.*

**E2:** *“São colocadas nos anúncios, tanto as competências técnicas como as soft-skills, as comportamentais”.*

**I2:** *“Por vezes incluímos, por vezes consideramos que estão implícitas ao mundo do IT”.*

**E4:** *“Penso que é sempre uma mais-valia (...) Quando o candidato nos envia o currículo, também tem uma noção daquilo que procuramos e se realmente acha que tem esse perfil”.*

**I1:** *“Penso que essa informação pode ser partilhada. Acho que conseguimos perceber se o candidato estivera mentir ou a forçar alguma característica (pelo menos em grande parte das situações) ”.*

**I21:** *“Sim, costumo incluir”.*

**I3:** *“No caso de funções de maior responsabilidade costumo colocar”.*

**I7:** *“Incluo dependendo da função”.*

**I20:** *“Sim, normalmente colocamos as soft-skills”.*

**19:** *“Sim a informação vai incluída no anúncio”.*

**I17:** *“Algumas soft-skills são enumeradas, mas não exhaustivamente”.*

**I12:** *“Consideramos revelante e estão presentes no anúncio”.*

---

**I16:** “Sim, colocamos algumas características soft que vão de encontro ao que consideramos ser essencial para trabalhar connosco e que fazem parte do ADN da empresa - como team players, aqueles que por exemplo acabam o seu trabalho e arranjam tempo para ajudar o colega”.

---

**I6:** “Dependendo da função e do quão críticas estas forem, poderá fazer sentido ou não colocar”.

---

- **Não apresentadas aquando da elaboração do anúncio**

---

**I18:** “Não incluo, mas menciono sempre no contexto de entrevista”.

---

**I3:** “No caso de funções mais técnicas, por vezes penso não ser relevante colocar isso num anúncio de emprego”.

---

**I11:** “Não incluo, mas não tem a ver com dar informação a mais, mas porque praticamente toda a gente considera ter essas soft-skills, toda a gente as coloca no CV e toda a gente as ignora nos anúncios. As pessoas em geral apenas tentam perceber se tem as hard skills ou não (às vezes nem isso) antes de se candidatarem”.

---

**E6:** “Não coloco nunca (...) Por mais que eu coloque os pontos comportamentais que para mim vão ser chave, que na entrevista eu já vou deixar fora as vezes, não vai nem passar pela testagem, eu já vou captar se ele tem ou não na entrevista (...) Por mais isso seja importante para mim, não adianta colocar que eu quero, a pessoa vai dizer que tem, se ele não se autoconhecer, nem vai saber que não tem (...) não é algo que eu cite, eu só coloco a parte técnica, a parte comportamental jamais. Não adianta”.

---

**I22:** “Não costumo colocar essa informação (...) Pode dar origem a uma máscara e não ser algo natural no candidato. A intenção é avaliar comportamento atitude sem contar”.

---

**E5:** “No nosso caso não é colocado. Por ficarem anúncios muito extensos (...) A nossa base é muito outsourcing, se tivermos projetos internos normalmente metemos em projetos de outsourcing normalmente não destacamos as soft-skills”.

---

**I14:** “Não costumo incluir no anúncio mas sim na interação direta com o mesmo”.

---

**I6:** “Dependendo da função e do quão críticas estas forem, poderá fazer sentido ou não colocar”.

---

**E7:** “Quanto mais diferente e quanto mais to the point for a comunicação nos anúncios, melhor (...) As vezes sim, colocamos alguns traços comportamentais mas isso por norma aferimos durante a entrevista não o fazemos no momento de colocação do anúncio”.

---



A seleção de candidatos envolve a utilização de diversos métodos e técnicas de seleção que podem ser agrupados de acordo com a especificidade ou globalidade das dimensões que avaliam no perfil do candidato (ex.: testes cognitivos, testes de integridade, técnicas de simulações, entrevistas e *assessment centers*) (Pires, 2013).

Os profissionais de recursos humanos envolvidos neste estudo, enumeraram como principais instrumentos/ métodos que utilizam na sua prática diária para avaliar as competências emocionais do candidato, durante as entrevistas de seleção, o uso de perguntas diretas e/ ou indiretas (n=24; 75%), a observação do comportamento do candidato (n=22; 68,75%), a utilização de técnicas de simulação (n=6; 18,75%) e a aplicação de testes (n=7; 21,88%).

Na tabela infra apresentada (tabela 28), encontram-se alguns exemplos das respostas dadas pelos participantes neste estudo, no que concerne às metodologias, técnicas ou instrumentos aplicados. Estas metodologias permitem diversas avaliações, por exemplo, a avaliação do comportamento verbal, do comportamento não-verbal, da capacidade relacional, da capacidade de reação, da capacidade em lidar com a frustração ou com o *stress* e também aferir a capacidade de resiliência à pressão/tensão.

Tabela 28 - Metodologias, técnicas ou instrumentos aplicados.

Metodologias, técnicas ou instrumentos aplicados
--

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Perguntas diretas e/ou indiretas</li></ul> |
|--|

Exemplo de algumas respostas dos participantes:

I23: “Perguntas diretas elaboradas previamente”.
--

I24: “Entrevista”.
--------------------

I25: “Coloco questões diretas quando sinto necessidade de explorar algum tema em concreto”.
---

E4: “Perguntas diretas”.
--------------------------

E2: “Nós em termos de recrutamento usamos alguns pontos, obviamente que estamos a falar sempre de uma entrevista”.
--

I22: “Algumas questão quando me deixam dúvidas”.
--

---

**E7:** *“Há sempre algumas perguntas que podemos colocar, uma vez que não tenho instrumentos há minha disposição” (...) Nós fazemo-lo através de perguntas específicas como por exemplo, como gere conflitos para conseguir perceber qual a parte da gestão da emoção (...) Só utilizamos para já a entrevista”.*

---

**I21:** *“Perguntas diretas e baseadas em eventos críticos”.*

---

**I3:** *“Coloco perguntas comportamentais ou situacionais”.*

---

**I20:** *“Perguntas Diretas e Indiretas”.*

---

**I19:** *“A avaliação baseia-se em perguntas sobre experiências passadas e como lidou com as situações e como o mesmo afetou a sua performance”.*

---

**I18:** *“Tenho algumas questões diretas relacionadas com trabalho em equipa (...) Alguns exemplos de questões: já trabalhou com alguém com quem era difícil de lidar? Como reagiu perante essa situação? Numa situação em que o seu trabalho não está a ser feito por depender do trabalho de outra pessoa, de que forma procederia?”.*

---

**I17:** *“Tento essencialmente fazer questões abertas”.*

---

**I5:** *“Recorro a perguntas diretas e indiretas e aos exemplos práticos/ experiências (...) Para uma determinada competência questiono uma situação concreta onde demonstra essa competência”.*

---

**I2:** *“Perguntas diretas, de relacionamento interpessoal”.*

---

### • Observação do comportamento

Exemplo de algumas respostas dos participantes:

---

**I11:** *“Avaliação de como me responde às outras perguntas (...) observação do comportamento do candidato durante a entrevista”.*

---

**I17:** *“Peço para darem exemplos de determinadas situações que aconteceram, como foram lidadas, qual foi o resultado, o que poderia ter sido feito de forma distinta.”*

---

**I18:** *“Tenho alguns "dilemas" que por vezes coloco quando estou a testar o inglês, por exemplo”.*

---

**I12:** *“Baseio-me na observação do comportamento do entrevistado (...) na comunicação bem como na consistência do CV vs. Discurso”.*

---

---

**I14:** “Baseio-me nas reações a determinadas questões (...) na observação ao longo da entrevista”.

---

**I7:** “Observação da linguagem não-verbal”.

---

**I21:** “Pela observação do comportamento durante a entrevista”.

---

**I25:** “exploro exemplos do passado pedindo exemplos de situações concretas e de como foram geridas (ex: qual foi a situação mais invulgar que viveu quando geriu essa equipa? Como geriu a situação? O que acha que esteve na base do sucesso / insucesso da situação?) (...) e claro recorro muito à observação do comportamento não-verbal”.

---

**I6:** “Se as competências que a função requer puderem ser observadas no decorrer da entrevista sem aplicação de qualquer método específico, não há necessidade de aplicação do mesmo (...) recorreremos sempre a duas técnicas, apresentação individual para o grupo, e dinâmica de grupo”.

---

**E1:** “Provas de grupo em algumas circunstâncias porque quando falamos em recrutamento às vezes também estamos a falar de recrutamento interno ou de assessments que levam a recrutamento. Não é só entrevista”.

---

**E5:** “Criar cenários hipotéticos “Se isto acontecer qual é a tua reação?””.

---

**E6:** “Perceção da entrevista (...) dinâmica de grupo e aí eu percebia muito na dinâmica de grupo o comportamento daquele candidato diante de outras pessoas”.

---

**E7:** “Existem também outras questões como por exemplo a autoestima, o bem-estar, todas estas facetas são aferidas ao longo das entrevistas”.

---

**I5:** “Também questiono o comportamento em determinada situação hipotética”.

---

### • Técnicas de Simulação

Exemplo de algumas respostas dos participantes:

---

**I6:** “Se é uma função que requiere competências desenvolvidas de gestão emocional, poderá fazer sentido fazer um role play com o candidato”.

---

**E1:** “As vezes temos provas de grupo, às vezes temos role plays, às vezes temos casos práticos para resolver”.

---

**I2:** “De comentário de situações críticas”.

---

---

**I3:** *“Como o candidato reage em determinada situação, contar um episódio passado em que determinada situação aconteceu e como reagiu, etc.”.*

---

**I1:** *“Coloco questões sobre várias situações em vários contextos para perceber como o candidato se posicionaria”.*

---

### • Testes

Exemplo de algumas respostas dos participantes:

---

**I21:** *“Também recorro a testes de personalidade”.*

---

**I17:** *“Tento utilizar o método star nas minhas questões de modo a tentar que o candidato possa refletir acerca de determinado evento e assim entender a forma de raciocínio do mesmo”.*

---

**E2:** *“Testes psicométricos que avaliam algumas competências (aí nesse caso, não tanto competências de inteligência emocional mas algumas) como mais uma vez a comunicação, a capacidade de análise, análise ao detalhe, esse tipo de competências, nós analisamos através dos testes psicométricos para algumas funções (...) Não fazemos isto em todos os processos de recrutamento (...) Normalmente utilizamos os testes de uma empresa externa (...) exemplo, se for um vendedor, a comunicação, conhecimento do negócio, esse tipo de competências, nós enviamos para essa empresa e eles no fundo enviam-nos alguns testes que medem essas competências. (...) Sim utilizamos, não é interno mas utilizamos (...) O modelo EQI 2.0 é um modelo bastante completo, trabalhamos através de uma empresa externa, não é um modelo interno, mas basicamente é isso que ele avalia, várias competências de autoconhecimento, testes de personalidade, relação com os outros. (...) Nós temos um processo de avaliação de competências nessa área, ou seja, utilizamos um modelo que é o EQI 2.0, em que avaliamos essas competências de inteligência emocional”.*

---

**E3:** *“Aplicamos alguns testes, depende das funções a que as pessoas se candidatam, se são candidatos na área da produção, pois obviamente vão ter que fazer testes das manualidades, se têm jeito para costura”.*

---

**E1:** *“Testes também sim”.*

---

**E6:** *“Eu utilizo testes de raciocínio lógico (...) faço uma bateria de testes (...) faço um teste de raciocínio (...) depois eu faço um teste de personalidade (...) teste de atenção concentrada e atenção diversificada (...) Eu vou procura-lo e filtrá-lo por algumas avaliações psicológicas que*

---

---

*eu faça (...) eu aplico testes que me dão um resultado nessa área (...) e eu aplico testes numa plataforma do conselho de psicologia que faculta para fazer essa avaliação online”.*

---

Segundo a bibliografia, a principal metodologia ou forma como os profissionais de recursos humanos identificam a inteligência emocional nos candidatos, consiste em entrevistas, e não obstante de se constituírem como uma ferramenta subjetiva, estas possuem grande influência na sua decisão final (Barros, 2009). Esta teoria vai de encontro aos resultados aqui obtidos.

De acordo com Lynn (2008), devem ser realizadas entrevistas que consigam medir a inteligência emocional nos candidatos. Durante a realização deste estudo, pude aferir no que diz respeito às metodologias, técnicas ou instrumentos aplicados nos processos de recrutamento e seleção, regra geral o seguinte: *“as emoções estão sempre presentes, quer nas perguntas que eu faço quer na forma como a pessoa responde às minhas perguntas, quer numa avaliação mais técnica que possamos fazer; eu diria que as emoções enfim, tomam a nossa vida, estão presentes em tudo (E1); “sei que existem instrumentos (...) Mas se me perguntares se utilizamos algum instrumento específico ou algum questionário ou alguma coisa para aferir o nível de inteligência emocional, infelizmente não, mas quem sabe no futuro seja viável” (E7).*

## 5. Conclusão e considerações finais

Com esta dissertação, espera-se ter contribuído de alguma forma para um maior conhecimento sobre a temática da inteligência emocional, bem como de todas as variáveis associadas. Acredito que o trabalho desenvolvido sensibiliza e enfatiza para a necessidade do recrutamento de recursos humanos emocionalmente inteligentes para as organizações, assim como a necessidade de uma aposta contínua no capital humano.

Um perfil emocionalmente inteligente caracteriza-se pela capacidade do indivíduo em saber lidar com as suas próprias emoções e com as emoções dos outros (capacidade relacional), pela capacidade de gestão de situações de *stress*, frustrações e dificuldades ou desafios do dia-a-dia, mediante uma postura de flexibilidade e capacidade de adaptação, especialmente importante neste tempos de mudança e constante evolução do mercado de trabalho.

O objetivo principal desta dissertação foi determinar a influência/papel da inteligência emocional no âmbito das organizações, mais concretamente, ao nível dos processos de recrutamento e seleção de candidatos. Uma das principais conclusões que podemos retirar deste estudo é que na generalidade da nossa amostra de 32 profissionais de recursos humanos, existe para além do conhecimento teórico sobre o construto de inteligência emocional, um alargado consenso quanto à sua definição e às suas dimensões, nomeadamente, a autoconsciência, a autoregulação, a motivação, a empatia e as aptidões sociais corroborando o estado da arte relativa ao tema em estudo. Estes profissionais de recursos humanos revelaram ter conhecimentos sobre o tema da inteligência emocional, ou pelo menos já haviam ouvido falar deste conceito, apesar da maioria não ter formação nesta área, o que revela que a IE é cada vez mais um tema atual na sociedade em a múltiplas dimensões, entre elas a área organizacional/ laboral.

Devido ao elevado desenvolvimento tecnológico e nível de globalização do mercado de trabalho, cada vez mais as empresas são pressionadas a flexibilizarem-se e a otimizarem os seus processos de seleção de recursos humanos, no sentido de selecionarem os indivíduos mais competentes para a sua organização e deste modo, garantirem a sua sobrevivência e máximo sucesso possível (Andrade, 2009). Esta forte valorização da IE por parte dos profissionais de recursos humanos, denota uma menor

sobrevalorização do intelecto (racionalidade) relativamente à capacidade de gestão das emoções do indivíduo (componente emocional). Dito por outras palavras, considera-se ser cada vez mais importante que o indivíduo adquira e desenvolva continuamente a capacidade de entender e utilizar racionalmente as suas próprias emoções, bem como as dos outros com o intuito de alcançar o máximo sucesso possível nas diversas dimensões da sua vida nomeadamente, no âmbito pessoal, social e profissional. Ainda assim, e apesar da literatura consultada indicar que as organizações têm vindo a incorporar cada vez mais programas de desenvolvimento da IE, refletindo deste modo a ideia de que o sucesso não é limitado aos conhecimentos e capacidades técnicas mas também está associado às competências emocionais (Shiple, 2010), foi possível constatar que esta realidade ainda não se verifica verdadeiramente na prática diária das empresas. A valorização da temática da IE nas organizações ainda é a um nível muito teórico, pelo que é necessário apostar na implementação de medidas de aplicação em contexto real de trabalho.

Ainda assim, foi bastante satisfatório constatar que na fase de recrutamento e seleção de candidatos as *soft-skills* (competências emocionais) como a empatia, assertividade, independência, relações interpessoais e a tolerância ao *stress* são tidas cada vez mais em consideração, constituindo critérios de seleção e/ou rejeição dos mesmos. Contudo, as duas técnicas mais utilizadas pelos participantes neste estudo durante os processos de recrutamento e seleção são ainda as tradicionais técnicas de entrevista e observação comportamental dos candidatos e não a aplicação de testes objetivos de avaliação e mensuração da componente emocional dos indivíduos, o que denota uma reduzida aposta e inovação na avaliação das competências de IE nestes processos.

A influência da IE no sucesso organizacional é subtil e portanto, difícil de avaliar e/ou medir. Adicionalmente, a forma como é avaliada ou medida a inteligência emocional dos candidatos depende da sensibilidade do profissional de RH e do seu conhecimento sobre os principais métodos e instrumentos ao seu dispor.

Adicionalmente, embora a inclusão das *soft-skills* pretendidas para uma dada função no anúncio de emprego tenha como objetivo afunilar o número e tipo de candidaturas, pode conduzir a situações em que os candidatos entrevistados sejam menos transparentes e se tentem “colar” ao perfil procurado no sentido de serem selecionados.

Na realização deste estudo, deparei-me com algumas limitações tais como, a reduzida disponibilidade dos profissionais de recursos humanos para a realização de entrevista, o que limitou francamente a dimensão da amostra em relação aos pedidos de participação efetuados. Esta reduzida adesão à participação no estudo, criou a necessidade de desenvolver uma alternativa à técnica de entrevista, nomeadamente, a disponibilização do guião da entrevista através da plataforma *Google Forms*. Embora esta estratégia secundária de abordagem dos profissionais dos recursos humanos tenha permitido alargar a amostra inicial, é importante salientar que as respostas obtidas com o inquérito foram francamente mais concisas relativamente às exposições produzidas na técnica de entrevista. Dito por outras palavras, o inquérito permitiu a recolha de uma muito menor quantidade de informação sobre os profissionais de recursos humanos relativamente à metodologia principal.

No futuro, seria extremamente vantajoso aumentar o número de entrevistas realizadas, bem como fazer uma distinção dos participantes por área/setor de atuação, a título de exemplo, a área das tecnologias, a área da saúde, a área da justiça, etc. Deste modo, seria possível fazer o cruzamento de informações entre os diversos setores no que concerne por exemplo, ao nível de valorização do conceito de IE nas diferentes áreas de atuação e aferir as metodologias, técnicas ou instrumentos aplicados nos diferentes mercados, o valor atribuído ao sucesso organizacional e até mesmo o fator *turnover* nas diferentes empresas.

Por último, desejo que este trabalho possa servir como base para novas investigações sobre esta temática, no sentido de corroborar a importância da IE nos processos de recrutamento de seleção e consequentemente, no sucesso pessoal e organizacional.

*“As **emoções** estão sempre presentes, quer nas perguntas que eu faço quer na forma como a pessoa responde às minhas perguntas (...) eu diria que as emoções enfim, tomam a nossa vida e estão presentes em tudo”.* (E1)



## 6. Referências e Bibliografia

- Aires, A. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção. Retrieved from <https://www.notapositiva.com/old/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeseleccao.htm>
- Amaral, F. R. G. (2012). *Inteligência Emocional E Percepção Da Performance*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (2000). *Testagem psicológica* (7ª ed.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Andrade, R. O. B. de, & Amboni, N. (2010). *Estratégias de gestão: processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Andrade, K. D. M. (2009). Práticas de Recrutamento e Seleção nas empresas. *Psicologia IESB*, 1(1), 1–10.
- Arruda, M. de J. F. C. (2014). O ABC das Emoções Básicas - Implementação e avaliação de duas sessões de um programa para a promoção de competências emocionais. Um enfoque comunitário. *Universidade Dos Açores - 2º Ciclo de Estudos Em Psicologia Da Educação*, 1–143.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barros, N. (2009). O valor das competências humanas nas organizações: Inteligência emocional. Retrieved from [http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_16949/artigo\\_sobre\\_o-valor-das-competencias-humanas-nas-organizacoes--inteligencia-emocional](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_16949/artigo_sobre_o-valor-das-competencias-humanas-nas-organizacoes--inteligencia-emocional)
- Barsade, S., & Gibson, D. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59.
- Bastos, D. A. dos S. (2006). *Formação de Impressões como condicionante no processo de selecção de pessoas*. Universidade Fernando Pessoa.

- Baylão, A. L., & Rocha, A. P. (2014). A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. *SEGeT XI Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, 15. Retrieved from <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>
- Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia* (1ª ed.). Curitiba: Juruá.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67–94.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization not the job. *Academy of Management Executive*, 5, 35–51.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Campbell, L., Campbell, B., & Dickinson, D. (2000). *Ensino em aprendizagem por meio das inteligências múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Cardoso, A. (2001). *Recrutamento & Seleção de Pessoal*. Lisboa: Lidel- Edições Técnicas.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal* (7ª ed.). Lisboa: Lidel- Edições Técnicas.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Caruso, D., Bienn, J., & Kornacki, S. (2006). Emotional Intelligence at Work Place. In J. Ciarrochi, J. Forgas, & J. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence in Everyday Life* (2ª ed., pp. 3–26). New York: Psychology Press.
- Casanova, N., Sequeira, S., & Silva, V. (2009). *Emoções. Trabalho académico*

(*Psicologia geral*).

- Cherniss, C. (2000a). Intelligence: What it is and Why it Matters. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational*.
- Cherniss, C. (2000b). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On & J. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 433–458). São Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa* (7ª ed.). Barueri, São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Editora Campo.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Manole.
- Correia, A. C., Dimas, I., & Lourenço, P. R. (2011). Se o coração pensasse, pararia? – Desenvolvimento de Instrumento de Avaliação da Inteligência emocional Grupal. *Psychologica*, 55, 115–143.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas, Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dalbosco, S. N., & Consul, J. S. (2011). A Importância da Avaliação Psicológica nas Organizações. *Revista de Psicologia Da IMED*, 3(2), 554–558. <https://doi.org/10.18256/2175-5027/psico-imed.v3n2p554-558>

- Damásio, A. (1994). *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano* (25<sup>a</sup> ed.). Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Damásio, A. (2000). *O Erro de Descartes* (21<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Publicações Europa-América.
- Damásio, A. (2004a). *Ao encontro de Espinosa: as emoções sociais e a neurologia do sentir* (6<sup>a</sup> ed.). Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Damásio, A. (2004b). Emotions and Feelings: A Neurobiological Perspective. In A. Manstead, N. Frijda, & A. Fischer (Eds.), *Feelings and Emotion: The Amsterdam Symposium* (pp. 49–57). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Damásio, A. (2004c). *O Sentimento de Si – O corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência* (15<sup>a</sup> ed.i). Lisboa: Publicações Europa América.
- Damásio, A. (2010). *O livro da consciência - a construção do cérebro consciente*. Círculo de Leitores.
- Deschauer, D. R. (2007). Análise da relação entre inteligência emocional e o clima organizacional: um estudo de caso em uma multinacional do setor automobilístico. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 6(1), 71–79.
- Drucker, P. F. (2002). *O melhor de Peter Drucker: o Homem* (1<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Nobel.
- Duarte, J. (2013). *Metodologias de Investigação Científica*. Lisboa: Vírgula.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550.
- Emmerling, R. J., & Goleman, D. (2005). Leading with emotion: Emotional intelligence predicts success. *Leadership Excellence*, 22(7), 9.
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. In M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 119–161). New York: Macmillan.
- Estanislau, F. A. Q. (2000). *Efeitos dos estilos de liderança na satisfação do subordinado*. São Paulo.
- Fiedler, F. E. (1981). *Liderança e administração eficaz* (1<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Figueiredo, L. J. L. (2012). A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores. *Dissertação de Mestrado Em Gestão - Especialização Em Gestão de Recursos Humanos Da Universidade Católica*. Retrieved from <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Dissertação.pdf>
- Filliozat, I. (2003). *A Inteligência do Coração: Rudimentos de gramática emocional* (5<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Pergaminho.
- Fonseca, C. S., Sá, E. M., Santos, G. C., Almeida, L. P., & Ferreira, M. C. (2015). Inteligência Emocional ( IE ) como fator conciliador na gestão de conflitos : O papel

- do Gestor. *Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas.
- Fortuna, A. M., Tachizawa, E. T., & Ferreira, V. C. (2006). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Frijda, N. (1986). *The emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Frijda, N. (2008). The psychologists' point of view. In M. Lewis & J. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotions* (3ª Ed., pp. 68–87). New York: The Guilford Press.
- Gandra, M. M. G. (2016). *A importância da inteligência emocional nas competências de gestão - Um estudo de caso num operador logístico português*. Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona do Porto.
- Gardner, H. (1995). *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Goleman, D. (1995a). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1995b). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Actividades Editoriais Lda., Temas e Debates.
- Goleman, D. (1997). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Actividades Editoriais Lda., Temas e Debates.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com a Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2001). *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2004). *Daniel Goleman na prática* (2ª reimpre). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Goleman, Daniel. (2006). *Inteligência Social – A Nova Ciência das Relações Humanas* (n. a.). Círculo de Leitores.
- Goleman, Daniel. (2012). *O Cérebro e a Inteligência Emocional: Novas perspectivas*. Objetiva.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, R., & McKee, A. (2007). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. (3ª ed.). Gradiva.
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos* (2ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Gray, E., & Watson, D. (2004). Emotion, mood, and temperament: Similarities, differences, and a synthesis. In R. Payne & C. Cooper (Eds.), *Emotions at work: theory, research, and applications in management* (pp. 21–44). New York: Wiley.
- Gross, J. J., & Thompson, R. (2007). Emotion Regulation: conceptual foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3–24). New York: The Guilford Press.
- Guimarães, M. F., & Arieira, J. O. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Sociais Da UNIPAR*, 6(2), 203–214.
- Guion, R. M. (1997). Criterion measures and the criterion dilemma. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment* (pp. 1–38). England: Wiley.
- Hallmann, R. M., & Cruz, C. L. C. (2012). A importância da Inteligência Emocional para o profissional da geração Y. *Revista Acadêmica São Marcos, Alvorada*, 2(2), 87–110.
- Jacobs, R. (2001). Using Human Resource Functions to Enhance Emotional Intelligence. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Work-place* (pp. 159–181). São Francisco: Jossey-Bass.
- Júnior, A., & Júnior, N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência*, 7(7), 237–250.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44, 712–722.
- Kinvex, K. C., O'Connell, C., & Kinvex, C. (2002). *Contratar Bons Profissionais*. McGraw Hill.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage.
- Leite, G. A. F. (2017). *Influência da Inteligência Emocional e Personalidade na Satisfação Profissional*. Dissertação de Mestrado. Ponta Delgada, Açores.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lipp, M. (2015). *Sentimentos que causam stress: como lidar com eles* (5ª ed.). Papirus Editora.
- Lynn, A. (2008). *The EQ interview: Finding employees with high emotional intelligence*. New York: Amacon.



- Marques, C. A., & Cunha, M. P. e. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Marques, R. A. (2019). Inteligência artificial como aliada dos processos de recrutamento e seleção. Retrieved May 3, 2020, from RH Portal website: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/inteligencia-artificial-como-aliada-dos-processos-de-recrutamento-e-selecao/>
- Marras, J. P. (2001). *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Martins, H. (2001). *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento: Abordagem Conceptual e Resultados de Pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Martins, J. (2007). *Recursos humanos*. Escola Superior de Tecnologia Engenharia. Universidade do Algarve.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Matos, M. A. (2006). *Negociação e conflitos*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Sul de Santa Catarina.
- Matthews, G., Roberts, R., & Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15, 179–196.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational Implications*. (pp. 3–31). New York: basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197–215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence – New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2(25), 295–305.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Revista Educação*, 2(2), 49–65.
- Mejia, D. B. G., Balkin, R., & Cardy, L. (1995). *Managing Human Resources*. Printics-Hall.

- Mendes, A. R. C. (2014). *O papel moderador da inteligência emocional na relação entre regulação emocional e bem-estar: um estudo com trabalhadores portugueses*.
- Mikolajczak, M., Balon, N., Ruosi, M., & Kotsou, I. (2012). Sensitive but not sentimental: Emotionally intelligent people can put their emotions aside when necessary. *Personality and Individual Differences*, 52, 537–540.
- Millar, R., Crute, V., & Hargie, O. (1993). *Professional interviewing*. London: Routledge.
- Mishra, P. S., & Mohapatra, A. K. (2010). Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study. *The Journal for Decision Makers*, 35, 53–61.
- Montana, P. J., & Chamov, B. H. (2000). *Administração* (1ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Moreira, P. (2004). *Ser Professor. Competências Básicas III*. Porto: Porto Editora.
- Muchinsky, P. (2000). Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 801–805.
- Nascimento, E. M., & Sayed, K. M. El. (2002). Gestão do Capital Humano. *Coleção Gestão Empresarial*, 5, 47–56.
- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M., & Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? *Personality and Individual Differences*, 47, 36–41.
- Neri-de-Souza, F., Costa, A. P., & Moreira, A. (2011). Análise de Dados Qualitativos Suportada pelo Software WebQDA. *Atas Da VII Conferência Internacional de TIC Na Educação: Perspetivas de Inovação*, 49–56. Braga: CHALLENGES2011.
- Oliveira, T. C. (1998). *A Socio-cognitive analysis of panel interviewing. A dissertation for the degree of Doctor of Philosophy*. University of London.
- Ortigão, M. R. (2000). Consultoria em Recrutamento e Pesquisa de Executivos: separar o trigo do joio.
- Pekrun, R., & Frese, M. (1992). Emotions in work and achievement. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 153–200). Chichester: John Wiley & Sons.
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo.
- Pires, A. M. (1993). *Técnicas de Entrevista e Seleção de Pessoal: Um dos aspectos mais importantes da gestão dos recursos humanos*. Cetop.
- Pires, V. R. (2013). *Qualidade dos processos de Recrutamento e Seleção numa empresa de trabalho temporário*. Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISCTE Business School.



- Polit, D., & Hungler, B. (1995). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem* (3ª ed.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Proença, T. (2007). A (ir)racionalidade na decisão de seleção de pessoal. *Psicologia*, 21(2), 161–182.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rêgo, C. C., & Rocha, N. M. (2009). *Avaliando a educação emocional: subsídios para um repensar da sala de aula*. 17(62), 132–152.
- Ribas, A. L., & Salim, C. R. (2016). *Gestão de pessoas para concursos* (4ª ed.). Alumnus.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Salgado, J., Moscoso, S., & Lado, M. (2002). Recrutamento e Selección. In Á. Cabrera & J. Bonache (Eds.), *Dirección Estratégica de Personas* (pp. 97–134). Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Schneider, S. (1994). Selection for service business. 23.º *Congresso Internacional de Psicologia Aplicada*. Madrid.
- Schoen, T., & Vitalle, M. (2012). What am I afraid of? *Rev Paul Pediatr*, 30(1), 72–78.
- Schröder, F. (2010). *Inteligência Emocional no trabalho*.
- Shipley, L. (2010). *The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance*. University of South Florida St. Petersburg.
- Silva, M. J. R. (2010). *Inteligência emocional como fator determinante nas relações interpessoais*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade Aberta. Lisboa.
- Silva, N., Lourenço, P. R., Peralta, C. F., & Carvalho, C. (2010). A Inteligência emocional: Da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da Liderança. *Psychologica*, 52(2), 623–642.
- Simón, C. (2002). Tecnologias de Informação e Recursos Humanos. In Á. Cabrera & J. Bonache (Eds.), *Dirección Estratégica de Personas* (pp. 317–348). Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Siqueira, M. M., Barbosa, N., & Alves, M. (1999). Construção e Validação Fatorial de uma Medida de Inteligência emocional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 15(2), 143–

152.

- Sprea, J. (2009). *Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas*. Dissertação de Mestrado. ISCTE Business School - Departamento de Ciências da Gestão. Lisboa.
- Stacheski, D. R. (2012). *Comunicação empresarial e correspondência*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Sternberg, R. J. (1997). The Concept of Intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*, 52(10), 1030–1037.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Taylor, M. S., & Colins, J. C. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 304–334). Oxford: Blackwell.
- Temer, A., & Tuzzo, S. (2017). A entrevista como método de pesquisa qualitativa: uma Leitura. *Investigação qualitativa em ciências sociais. Revista Atas CIAIQ*.
- Tonelli, M. J. (2001). Recursos Humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 41.
- Von Scheve, C. (2012). Emotion regulation and emotion work: two sides of the same coin? *Frontiers in Psychology*, 3, 1–10.
- Weisinger, H. (2001). *Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Wiio. (1995). Organizational communication: Contingent views. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* Norwood (pp. 95–100). Nova Jérсия. USA.: Ablex.
- Winderl, H. B. R. (1995). *A influência da liderança sobre a satisfação: um estudo sobre a relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho de funcionários em diversos departamentos de uma empresa em mudança organizacional*. São Paulo.
- 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, 243–274.
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Revista Psicológica: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1–11.

- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247–276.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zeidner, M., Matthews, F., & Roberts, R. (2006). Emotional Intelligence, Coping with Stress, and Adaptation. In J. Ciarrochi, J. Forgas, & J. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence in Everyday Life* (2<sup>a</sup> ed., pp. 100–121). New York: Psychology Press.