

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COM TÉCNICOS DOS RECURSOS HUMANOS.

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE PEOPLE SELECTION: A STUDY WITH TECHNICAL HUMAN RESOURCES.

Liliana da Costa Faria¹
Fabíola Mascarenhas Loureiro de Barros²

PSIQUE • e-ISSN 2183-4806 • VOLUME XII • JANUARY JANEIRO - DECEMBER DEZEMBRO 2016 • PP. 79-99

Submitted on November 19th, 2014 | Accepted on June 16th, 2015
Submetido em 19 de Novembro, 2014 | Aceite em 16 de Junho, 2015

Resumo

Com o presente estudo procurou-se averiguar que conhecimentos têm os técnicos de recursos humanos sobre o tema da inteligência emocional, se o aplicam na prática e de que forma, e se as empresas onde trabalham têm implícito ou explícito este construto. No estudo empírico utilizaram-se entrevistas semiestruturadas dirigidas a 10 técnicos de recursos humanos, de ambos os géneros (4 homens e 6 mulheres), com idades compreendidas entre os 30 e 50 anos ($M = 37.5$, $DP = 6.84$), com uma média de 8.70 ($DP = 4.99$) anos de experiência em processos de seleção de pessoas. Os dados foram tratados de acordo com a análise de conteúdo. Os resultados indicaram que além de conhecerem o construto de inteligência emocional, a grande maioria dos técnicos entrevistados considera a inteligência emocional como uma ferramenta importante na seleção de pessoas, sendo tanto ou mais importante do que as aptidões técnicas. Contudo, do ponto de vista dos técnicos, apesar das empresas em que trabalham valorizarem a inteligência emocional, apenas o fazem implicitamente. Com base nesses resultados, incentiva-se a realização de mais estudos sobre o uso da inteligência emocional em processos de seleção de pessoas.

Palavras-chave: inteligência emocional, seleção de pessoas, recursos humanos

Abstract

Finding out what human resources' technicians know about emotional intelligence, if they apply it to their practice and how and if companies where they work use this concept in an implicit or explicit way were the present study's aims. In the empirical study we conducted semi-structured interviews with 10 human resources' technicians, of both genders (4 men and 6 women), aged between 30 and 50 years ($M = 37.5$, $SD = 6.84$), with an average of 8.70 ($SD = 4.99$) years' experience in people selection processes. The data was analysed according to content analysis. Besides acknowledging the concept of emotional intelligence, the vast majority of respondents also considered emotional intelligence as

¹Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. E-mail: liliana.faria@europeia.pt

²Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. E-mail: fabibarro6@hotmail.com

an important tool in the selection of people, being as much or more important than people's technical skills. However, from the point of view of human resources' technicians, the companies they work for do value emotional intelligence, but only implicitly. Based on these results, further studies on the use/ consideration of emotional intelligence in people's selection processes are encouraged.

Keywords: emotional intelligence; people selection, human resources

O construto de inteligência emocional é relativamente recente e comporta diferentes teorias, que o definem de variadas formas (Bar-On, 2000; Goleman, 1997). Em geral, todas as definições defendem que a inteligência emocional está relacionada com a capacidade do indivíduo compreender as próprias emoções e as emoções dos outros (Goleman, 1997). A inteligência emocional representa, assim, a capacidade para conciliar a emoção e a razão, ou seja, usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções (Cabral-Cardoso, Campos e Cunha, Pina e Cunha, & Rego, 2007).

A literatura sobre a inteligência emocional (e.g., Matthews, Roberts, & Zeidner, 2004) remete-nos para a existência de dois modelos de inteligência emocional: os modelos de aptidões e os modelos mistos. Os primeiros focam-se na aptidão para processar a informação afetiva, em que a inteligência emocional é vista como um conjunto bem definido de habilidades cognitivas para o processamento emocional (Salovey & Mayer, 1990). Por sua vez, os segundos incluem aspetos de personalidade e capacidade de perceber, assimilar, compreender e conduzir emoções. Consideram as aptidões mentais e uma multiplicidade de outras características como a motivação, a atividade social e determinadas qualidades pessoais (autoestima, felicidade, empatia, etc.), como uma entidade única (Bar-On, 2000; Goleman, 1997).

Dentro do mundo organizacional o construto de inteligência emocional tem observado uma crescente aceitação (Allam, 2011). As organizações têm percebido que a inteligência cognitiva é necessária, mas não o suficiente para aumentar o desempenho dos trabalhadores e para proporcionar avanços na carreira dos mesmos e nas organizações (Goleman, 1997; Rosete & Ciarrochi, 2005).

Durante anos, os cientistas sociais e de gestão ignoraram a importância das emoções e a capacidade (inteligente) de lidar com as mesmas, havendo mesmo uma tendência para eliminar as emoções no local de trabalho, uma vez que estas eram vistas como tendo uma influência negativa no desempenho dos trabalhadores (Lindebaum, 2013). Era dito aos trabalhadores para “deixarem os seus sentimentos à porta”, uma vez que as organizações eram consideradas como lugares racionais e não afetivos (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Atualmente, pelo contrário, estudos têm afirmado que as organizações são lugares emocionais, incubadoras de emoções ou arenas emocionais (e.g., Ahmad, Shahzad, Rehman, Khan, & Shad, 2010; Armstrong, 2009). A inteligência emocional é vista como positiva, na medida em que melhora o desempenho dos trabalhadores, aumenta a sua produtividade, o seu comprometimento organizacional, a capacidade de lidar com o stresse, e o sucesso na vida profissional (Lindebaum, 2013; Salovey & Mayer, 1990; Trehan & Shrivastav, 2012).

Vários estudos têm demonstrado que, no mundo do trabalho, existe uma associação positiva entre inteligência emocional e as seguintes variáveis: relação entre colegas no trabalho (Brackett, Mayer, & Warner, 2004), criatividade e inovação no trabalho (Suliman & Al-Shaikh,

2007), satisfação com o trabalho (Chiva & Alegre, 2008; Ghoniem, ElKhouly, Mohnsen, & Ibrahim, 2011) entre colaboradores e chefias (Sosik & Megerian, 1999).

A literatura avança, também, que a inteligência emocional tem aplicações na liderança (Lindebaum, 2013; Lindebaum & Cartwright, 2010). Por exemplo, Goleman (1998) sugere que a inteligência emocional é condição *sine qua non* da liderança. Lindebaum (2013) e Trehan e Shrivastav (2012) apontam a inteligência emocional como um fator importante na eficácia e sucesso dos líderes. Por sua vez, Druskat e Wolff (2001) referem que as equipas cujos líderes apresentam maiores níveis de inteligência emocional estão associadas a um maior desempenho global. Ou seja, gestores que estão conscientes e compreendem as suas próprias emoções e as emoções dos outros são capazes de usar esse conhecimento para efetivamente motivar, inspirar, desafiar, e se relacionar com os outros, e isso reflete-se ao nível do desempenho das equipas (Cherniss, 2000; Downey, Lee, & Stough, 2011).

Fruto dos resultados destas investigações, temos assistido a uma crescente atenção das empresas em investirem em pessoas emocionalmente capazes, lançando um novo paradigma no que toca à escolha ou demissão de um trabalhador (Amaral, 2012; Iliescu, Ilie, Ispas, & Ion, 2012; Jones-Schenk & Harper, 2014; Lyon, Trotter, Holt, Powell, & Roe, 2013).

A Inteligência Emocional e o Processo de Seleção de Pessoas

O processo de seleção de pessoas é uma atividade de escolha, de opção e decisão. É um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função em aberto e as competências e características dos candidatos (Duarte, Gomes, Sanches, & Sousa, 2006). Contudo, quando se fala em adequação do candidato à oferta em aberto, fala-se na adequação do candidato com a organização e não apenas com o cargo a que se candidata, e isso implica que o candidato tenha capacidades e habilidades para a realização das tarefas da função, mas também que se enquadre nos valores da organização. De acordo com Chatman (1991), o processo de seleção não deve visar apenas a adequação do candidato às capacidades técnicas e competências que a organização precisa, mas também à congruência de valores individuais com valores organizacionais. Assim, a seleção de pessoas não deverá ser feita apenas pela avaliação da experiência e dos conhecimentos técnicos que o trabalho que irá ser realizado exige, mas deve incluir o conhecimento de aspetos que estão relacionados com a personalidade do indivíduo, de maneira a gerar uma contratação positiva tanto para a organização como para o futuro funcionário (Downey et al., 2011; Iliescu et al., 2012; Lyon et al., 2013).

Vários estudos (e.g., Iliescu et al., 2012; Jones-Schenk & Harper, 2014; Lyon et al., 2013) indicaram uma associação positiva entre as variáveis inteligência emocional e o processo de seleção. A inteligência emocional tem um importante papel nas entrevistas de seleção, tanto na perspectiva do entrevistado como do entrevistador. Segundo Fox e Spector (2000) os entrevistados que são empáticos e que expressam emoções positivas tendem a deixar uma melhor impressão ao entrevistador.

Tendo em linha de consideração o supra referido, este artigo tem como objetivo analisar a importância que os técnicos de recursos humanos, que realizam processos de seleção em organizações, atribuem à inteligência emocional. Em particular, este estudo pretende saber quais os conhecimentos teóricos que os técnicos de recursos humanos têm sobre o respetivo tema, se o sabem definir, se conhecem organizações que o valorizam, se têm o construto em consideração quando selecionam candidatos e, ainda, se sabem identificar nos candidatos quando estes são munidos ou não de inteligência emocional.

Método

Participantes

Participaram neste estudo dez técnicos de recursos humanos, com funções de recrutamento e seleção de pessoas, de ambos os géneros (4 homens e 6 mulheres), com idades compreendidas entre os 30 e 50 anos ($M = 37.5$, $DP = 6.84$), licenciados em psicologia das organizações ($n = 3$), em gestão de recursos humanos ($n = 5$) e em gestão empresas ($n=2$), com um mínimo de 2 anos e máximo de 17 anos ($M = 8.70$, $DP = 4.99$) de experiência em processos de seleção de pessoas.

Os participantes desempenham funções em diferentes áreas de mercado, a saber: (i) a área da prestação de serviços, (ii) hotelaria, (iii) ensino, (iv) restauração, (v) banca, (vi) administração local, (vii) telecomunicações, (viii) gestão na indústria aérea, (ix) indústria cimenteira e, por último, (x) sistemas de informação.

Material

Foi utilizado um guião de entrevista semiestruturado, construído com base nos objetivos do estudo e na revisão da literatura, contendo treze perguntas abertas (ver Tabela 1), o que permitiu um maior desenvolvimento do tema e uma maior interação entre entrevistador e entrevistado.

Tabela 1

Guião da entrevista

-
1. Conhece o construto de Inteligência Emocional?
 2. O que entende por Inteligência Emocional?
 3. Estudou ou tem conhecimentos teóricos sobre a Inteligência Emocional?
 4. Considera útil a Inteligência Emocional para as organizações?
 5. Conhece alguma organização que utilize a Inteligência Emocional?
 6. SIM: Pode falar-me dela? NÃO: X
 7. Em que medida considera importante a Inteligência Emocional na organização? SIM: X NÃO: Porquê?
 8. Independentemente de achar importante ou não, como a organização utiliza a Inteligência Emocional? SIM: X NÃO: Não pensa que neste momento de globalização, de crise económica, de mudança e em que cada vez mais temos candidatos com excelentes qualificações, com muitas formações enunciadas no C.V., não consideraria vantajosa a implementação da Inteligência Emocional no Processo de Seleção para marcar a diferença entre os mesmos?
 9. Centrando-nos no Processo de Seleção quais são os elementos/características que a empresa tem em consideração quando seleciona os candidatos? Falando aqui na idade, experiências, habilidades, competências, conhecimentos.
 10. E você, seria capaz de identificar a Inteligência Emocional num candidato?
 11. Como o faria?
 12. E na sua equipa, acha que os outros técnicos de recursos humanos têm qualificações para identificar a Inteligência Emocional num candidato? SIM: X NÃO: A empresa estaria disposta a dar formação sobre a Inteligência Emocional aos técnicos?
 13. Para finalizar: Considera que os restantes técnicos de recursos humanos e técnicos de outras empresas têm formação para identificar a Inteligência Emocional?
 14. Tem mais alguma coisa que queira acrescentar?
-

Na entrevista usada neste estudo foram abordados diversos tópicos, que consistiram em explorar se os técnicos de recursos humanos conheciam o construto de inteligência emocional, e se punham em prática os conhecimentos que tinham sobre este construto aquando de um processo de seleção de candidatos. Um outro tópico abordado foi a importância que os técnicos de recursos humanos atribuem ao tema da inteligência emocional e à sua valorização por parte das empresas em geral, e da sua em particular. Por fim, a entrevista aborda o modo como os técnicos de recursos humanos valorizam o construto em análise, como o aplicam na prática nos processos de seleção, se são capazes de identificar uma pessoa emocionalmente inteligente e que opiniões têm sobre os outros técnicos de recursos humanos, relativamente ao facto de estes serem igualmente aptos, ou não, para o identificar.

Procedimentos

Os procedimentos que esta investigação integra tiveram início com a construção de uma entrevista semiestruturada exploratória, de acordo com os objetivos do estudo. Posteriormente, selecionámos os participantes do estudo. A amostra foi feita sucessivamente, em bola de neve, através de indicações fornecidas pelos inquiridos. O investigador escolheu inicialmente um participante e pediu-lhes o nome de outros indivíduos pertencentes à mesma população. A amostra foi assim crescendo como uma bola de neve, à medida que novos indivíduos foram indicados ao investigador.

As entrevistas foram realizadas entre março de 2012 e janeiro de 2013, no contexto do gabinete da empresa onde os participantes desenvolviam o seu trabalho, em horário pós-laboral. Antes da gravação da entrevista clarificou-se os participantes quanto ao objetivo geral de investigação, recolheu-se oralmente o respetivo consentimento informado, e foram garantidas todas as recomendações éticas de anonimato relativamente às empresas e confidencialidade dos dados, reforçando-se que seriam utilizados unicamente para fins desta investigação.

Durante a realização das entrevistas houve a preocupação de dar liberdade aos participantes para que expusessem livre e abertamente a sua opinião e conhecimentos sobre o tema. As entrevistas foram registadas em formato áudio, após solicitação de autorização aos participantes. Relativamente à duração das mesmas, estas tiveram uma duração máxima de vinte minutos.

Após a realização das entrevistas e da sua respetiva audição, estas foram transcritas, e os dados obtidos foram trabalhados garantindo a confidencialidade e anonimato dos participantes, bem como das empresas em que laboravam.

A análise das entrevistas foi realizada por dois especialistas, um em psicologia e outro em gestão de recursos humanos, através da análise de conteúdo, assistida pelo software MAXqda (Flick, 2009). O MAXqda origina e organiza as categorias na análise de conteúdo (Bardin, 2006), auxiliando a codificação e derivação das categorias. O processo de análise das entrevistas iniciou-se com a leitura das mesmas e reflexão sobre o material nelas existente. O passo seguinte foi delimitar o material a analisar, tendo-se utilizado os princípios da exaustividade e da homogeneidade. A fase seguinte consistiu na codificação e na definição das categorias. A codificação foi feita através de recorte e agregação, e teve como unidade de registo a frase. Por sua vez, a categorização ocorreu em duas fases: isolamento dos elementos comuns e repartição dos elementos e imposição de uma organização. A informação essencial foi agrupada em categorias e subcategorias, tendo por base os

princípios da exclusão mútua, homogeneidade e pertinência, às quais foi posteriormente atribuída uma denominação que contempla-se os principais conteúdos. Por fim, levou-se a cabo um tratamento estatístico simples dos resultados, permitindo a elaboração das tabelas que condensam e destacam as informações fornecidas para análise.

Resultados

Os resultados da análise das respostas à entrevista são apresentados com base nas categorias abordadas (Tabela 2), nas subcategorias de análise (Tabelas 3, 4, 5, 6, 7 e 8), bem como nos extratos que parecem identificar e clarificar o significado de cada resposta particular.

Tabela 2
Categorias de análise

Categorias de análise das entrevistas
Requisitos em consideração no processo de seleção de pessoas
Conhecimento da inteligência emocional
Valorização da organização relativamente ao construto de inteligência emocional
Capacidade de identificar a inteligência emocional num candidato
Capacidade dos outros técnicos de recursos humanos identificarem a inteligência emocional
Utilidade da inteligência emocional nas relações laborais

A leitura das respostas dos participantes relativamente à categoria requisitos em consideração no processo de seleção leva-nos a notar a existência de quatro subcategorias de critérios: (i) soft skills (habilidades pessoais, sociais, de comunicação); (ii) experiência profissional, (iii) habilitações académicas, e (iv) características demográficas (Tabela 3).

É notória a importância dada às chamadas soft skills (como por exemplo, as línguas, a tolerância ao stresse, a capacidade de trabalhar em equipa). Foi, igualmente, reconhecida por grande parte dos participantes ($n = 9$) a experiência profissional como um requisito importante aquando do processo de seleção. Convém de igual modo notar que, com base na análise das entrevistas, ficou claro que as habilitações académicas também são objeto de avaliação por parte dos técnicos de recursos humanos ($n = 7$). Por último, as características demográficas tais como a idade e a localidade também parecem ser um critério a ter em consideração para metade dos participantes ($n = 5$).

Tabela 3

Subcategorias de análise dos requisitos em consideração no processo de seleção de pessoas

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
Soft Skills (n = 9)	<p>" (...) estamos cada vez mais a valorizar competências comportamentais, ou seja, estamos a tentar perceber como a pessoa se posiciona no seu dia a dia perante um conjunto de desafios que aquela função pode trazer. Ou seja, alguém que interage diretamente com o cliente (...)"</p> <p>" (...) depois a verdadeira seleção é feita com base em competências soft (...)"</p> <p>" (...) estabilidade emocional e auto controlo, auto consciência, empatia (...)"</p> <p>" (...) capacidade que a pessoa tem ou poderá eventualmente ter quando está em equipa, não só quando a pessoa nos traz como profissional, mas como pessoa também."</p>
Experiência profissional (n = 9)	<p>" Mas hoje o mais importante para as empresas fazerem face à crise é sem dúvida a experiência de trabalho."</p> <p>" (...) a experiência profissional era muito importante."</p> <p>"Ele tem experiência, ele sabe, ele já fez (...)"</p>
Habilitações (n = 7)	<p>" (...) as aptidões técnicas que cada candidato deve possuir."</p> <p>" (...) era essencial o 12º ano, se tivesse licenciatura era preferencial claro, uma mais valia."</p> <p>" (...) tinham que ser fluentes em línguas específicas (...)"</p>
Características Demográficas (n = 5)	<p>"Tinham uma idade mínima (...)"</p> <p>" (...) e a idade conjugada com habilitações."</p> <p>"E depois obviamente a localidade. As pessoas estão numa altura em que aceitam qualquer coisa, e muitas vezes aceitavam trabalhos fora da sua área de residência"</p>

Relativamente à categoria conhecimento que os profissionais de recursos humanos possuem sobre a inteligência emocional, as respostas foram no sentido de terem adquirido esse conhecimento por via académica ou por via não académica (Tabela 4).

Tabela 4

Subcategorias de análise do conhecimento que os técnicos de recursos humanos têm sobre o construto de inteligência emocional

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
	Como adquiriu conhecimento sobre inteligência emocional?
Conhecimento adquirido durante a formação acadêmica (n = 2)	“(…) uma cadeira, não me lembro qual foi, mas foi abordado em algumas cadeiras.” “Quando estava na faculdade a fazer o curso, eu sou mesmo de recursos humanos, nós falamos de inteligência emocional. Mas, já foi há algum tempo. Mas sim, dei na faculdade e tenho conhecimentos teóricos.”
Conhecimento adquirido após a formação acadêmica (n = 8)	“(…) sendo da área psicologia, embora seja um tema que na altura do meu curso não fosse muito divulgável, nos tempos de hoje é um tema incontornável, pela quantidade de livros sobre o assunto.” “Sim, não enquanto disciplina propriamente dita, mas nesta área vai-se cruzando sempre com o construto de inteligência emocional. Há artigos, há livros, Daniel Goleman é muito conhecido e é um livro que li também.”
Não Conheço (n = 2)	“Já ouvi falar, mas não sei bem do que se trata”
	O que é inteligência emocional?
Atitudes e Comportamentos (n = 3)	“(…) postura, a forma pausada com que falam (…)” “Porque as pessoas distinguem-se pelo comportamento que têm, pelas atitudes que têm.”
Quociente emocional diferente quociente inteligência (n = 2)	“Sei que a IE mede uma dimensão completamente diferente do chamado QI, é qualquer coisa mais além.” “É um construto diferente de inteligência geral, o QI é completamente diferente do QE.”
Capacidade lidar com emoções e sentimentos (n = 6)	“IE é a nossa capacidade de gerirmos as nossas emoções (…)” “(…) conhecimento das emoções próprias, o reconhecimento das emoções nos outros, o saber autocontrolar a expressão das nossas emoções
Capacidade de relacionamento (n = 6)	“(…) as competências de relacionamento entre as pessoas” “(…)saber relacionar em contexto social/grupal. ”

É de notar que a maioria (n = 6) dos participantes diz ter adquirido conhecimento sobre a inteligência emocional fora do âmbito escolar. Ficou claro também que houve participantes que o adquiriram por via escolar e uma minoria (n = 2) respondeu que não conhecia o construto. Em relação aos participantes que conhecem o construto, não por ter tido formação académica sobre o mesmo mas de outras formas, responderam que adquiriram este conhecimento por ser um tema de conhecimento público, por ser uma matéria de referência em recursos humanos, por haver diversos livros e, também, através de ações de formação sobre o tema.

No que diz respeito ao entendimento que os participantes no estudo têm sobre o construto de inteligência emocional, a maioria (n = 6) dos participantes definiu a inteligência emocional como a capacidade de lidar com as emoções e os sentimentos, e como a capacidade de relacionamento entre os indivíduos. Outros participantes, ainda, relacionaram o construto com as atitudes e comportamentos das pessoas e com o facto de ser diferente do QI.

No que concerne à categoria valorização das organizações relativamente ao construto em estudo (Tabela 4), podemos constatar que a maioria ($n = 8$) dos participantes referem que as empresas hoje em dia valorizam o construto de inteligência emocional. Contudo, embora a grande maioria ($n = 8$) dos participantes tenha informado que as suas empresas valorizavam o construto, importa aqui fazer a distinção entre as empresas cujos participantes indicaram que valorizam o construto de forma explícita e as indicadas como valorizando o construto de forma implícita.

Do ponto de vista dos participantes, as empresas que valorizam explicitamente o construto ($n = 5$), explanam-no através: (i) da seleção de funcionários, (ii) da capacidade em lidar com a frustração e resolução de problemas, (iii) da implementação de redes sociais, (iv) da orientação para o cliente, e (v) da fomentação do trabalho em equipa. Por um lado, os participantes referem que as empresas que valorizam o construto de inteligência emocional de forma implícita ($n = 3$), demonstram-no através: (i) dos valores pessoais e organizacionais (10%), (ii) do comportamento verbal e não-verbal (10%), e (iii) pela experiência profissional que os trabalhadores têm (10%). Por outro lado, às empresas que não valorizam o construto de inteligência emocional apenas parecem importar as competências técnicas, ignorando assim as competências comportamentais.

Tabela 5

Subcategorias de análise da valorização da organização do construto de inteligência emocional

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
	Como adquiriu conhecimento sobre inteligência emocional?
Explicitamente ($n = 5$)	<p>“ E se estivermos a falar de funções que para além disso a garantia é conseguir sinergias com os colegas ou promover o trabalho em equipa, então a IE é mais fundamental.”</p> <p>“ As empresas estão sempre a aprender, e por isso é preciso estabelecer o net-working dentro da empresa, redes sociais dentro da empresa às quais nós vamos fornecer e pesquisar informações e dados para o nosso trabalho e para criar ideias novas.”</p> <p>“ Em funções de back Office em que a interação é mínima será eventualmente menos importante, mas as que envolvam interação com os outros, de facto a IE é determinante.”</p> <p>“Mediante dois candidatos, exatamente iguais, com as mesmas competências, com as mesmas médias, com a mesma licenciatura com um perfil idêntico e uma carreira mais ou menos idêntica nós chegamos a um ponto que temos de utilizar outras medidas para poder ficar ou captar os melhores. E a IE é um dos fatores que nos permite ficar um em detrimento de outro.”</p>
Implicitamente ($n = 3$)	<p>“ Não era um construto que estava propriamente escrito nos valores da empresa, que temos de ser todos emocionalmente inteligentes, não. Mas dizia qualquer coisa do género, estava implícito num dos valores o equilíbrio entre a vida pessoal e organizacional (...)”</p> <p>“ (...) não encontrei um procedimento ou uma regra que diga “valorize e utilize a IE desta maneira”, isto não existe.”</p>
Não valoriza ($n = 2$)	<p>“ Na organização onde trabalhei não valorizavam de todo este construto.”</p> <p>“ Na empresa onde trabalho, não podemos valorizar ao máximo a inteligência emocional nos candidatos uma vez que, o que mais interessa e sendo sincero são as capacidades técnicas que cada candidato possui.”</p>

No que respeita à capacidade dos entrevistados identificarem se um candidato é ou não emocionalmente inteligente (Tabela 6), foi reconhecido por grande parte dos participantes ($n = 7$) essa mesma capacidade. Porém, houve participantes que não se qualificaram como aptos para esse conhecimento ($n = 3$), apontando como motivos o facto de ser necessária bastante experiência para o conseguir e por ser algo que deverá ser feito em equipa e não individualmente, e que mesmo assim acaba sempre por existir alguma margem de erro na identificação.

Tabela 6

Subcategorias de análise da capacidade de identificar a inteligência emocional num candidato

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
Entrevistas ($n = 10$)	“Basicamente, tentamos explorar isso em contexto de entrevista.” “Um candidato se consegue resistir à tensão, ou se é uma pessoa muito impulsiva, são aspetos que se conseguem verificar de forma relativamente fácil numa entrevista (...)”
Dinâmicas de grupo ($n = 3$)	“ (...) diga-se em provas e dinâmicas de grupo, há competências que se verificam.” “ (...) em dinâmicas de grupo.”
Não aptos ($n = 3$)	“Dizer com 100% de certeza de que uma pessoa é emocionalmente instável não dá.”

As duas técnicas utilizadas, apontadas pelos participantes como fundamentais na identificação da inteligência emocional num candidato, foram as entrevistas e as dinâmicas de grupo, através das quais os técnicos de recursos humanos apontaram permitir fazer avaliações sobre (i) o comportamento verbal, (ii) o comportamento não-verbal, (iii) a capacidade relacional, (iv) o marketing próprio, (v) a capacidade funcional, (vi) a capacidade de reação, e (vii) a capacidade em lidar com a frustração. Apresentamos alguns exemplos de resposta dados pelos participantes quando inquiridos sobre este assunto: “ Por norma uma pessoa emocionalmente inteligente para mim tem de ser comunicativa”; “ (...) em termos de postura. Quando estou a entrevistar alguém que quer vir trabalhar connosco prova que quer, eu preciso de ver alguém do outro lado com uma atitude positiva”; “ (...) da maneira como responde tu consegues logo perceber, analisar e auferir da competência emocional e relacional que esse candidato possa ter”; “ E se fazemos isso, posso ter os melhores currículos, os melhores cursos, as melhores competências instrumentais, mas se eu falho na comunicação, na relação, no meu marketing próprio, estou a desperdiçar o meu talento instrumental”; “ Além daquelas perguntas que obviamente que tenho de fazer de experiência profissional, porque acha que se adequa à função”; “ (...) claramente dá para perceber como é que uma pessoa perante situações mais desafiantes no seu dia-a-dia, como é que ela reage”; “ (...) tentamos explorar isso em contexto de entrevista. E no fundo, o que tentamos fazer é identificar situações mais críticas do passado para aquela pessoa, e tentando pedir que a própria pessoa nos recorde, e logo à partida, nós através do tipo de situações que a pessoa identifica, já nos permite retirar alguma coisa”.

No que se refere à categoria identificação da inteligência emocional de um candidato pela parte dos outros gestores de recursos humanos que não os entrevistados, cerca de 50% dos entrevistados consideram que os restantes colegas não têm capacidade para o identificar. A consequência apontada pelos mesmos deste resultado maioritariamente incide no facto de haver pouca formação sobre esta matéria (Tabela 7).

Por outro lado, os restantes participantes ($n = 5$) consideraram que os seus colegas são capazes de identificar a inteligência emocional num candidato, o que é explicado pelos inquiridos pelas suas qualificações naquela matéria, patente, por exemplo, pelo uso de entrevistas, dinâmicas de grupo e *assessment centres*, especialmente focados na inteligência emocional.

Tabela 7

Subcategorias de análise da capacidade dos outros gestores de recursos humanos identificarem a inteligência emocional

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
Têm competência ($n=5$)	<p>“Sim, acho que sim.”</p> <p>“Se calhar é capaz de haver uma colega que é capaz de sabê-lo com muita facilidade. Mas acho que também é fruto dos anos de experiência”</p> <p>“Acho que há muita gente de certeza absoluta que tem (...) Por isso, acredito que hoje em dia como é um tema já muito falado, nas outras empresas também há muitas empresas com esta capacidade. Claro que sim.”</p>
Não têm Competência ($n = 5$)	<p>“ Eu penso que hoje em dia é um tema cada vez mais falado, mas não sei até que ponto os diretores de recursos humanos se disponibilizam a atualizar-se sobre o assunto, se têm em conta explorar cada vez mais esta temática.”</p> <p>“ Acho que não, ou então se conhecem é de uma maneira genérica (...) ”</p>

Por último, respeitante à categoria utilidade que a inteligência emocional tem nas relações laborais, os participantes neste estudo indicaram que um indivíduo emocionalmente inteligente tem uma maior adaptabilidade à mudança e criatividade, capacidade de resolução de conflitos, estabilidade emocional, e capacidade de fazer face ao stresse. Além disso, têm maior facilidade em gerir os conflitos, e de conseguir fazer face ao stresse a que está sujeito diariamente na sua atividade laboral (Tabela 8). Apresentamos alguns exemplos de respostas dadas pelos participantes quando inquiridos sobre este assunto: “ (...) capacidade de entender qual é a melhor resposta que elas podem dar, face àquela situação”; “ Gestão de equipas, gestão de conflitos, $\beta\sum$ sente; basta sermos seres humanos, convém treinar alguma coisa e a auto consciência das emoções que sentimos e conseguirmos trabalhá-las é um primeiro passo para que depois consigas utilizar isto como instrumento”; “ (...) capacidade de resposta em ambientes de stresse”.

Tabela 8

Subcategorias de análise da utilidade da inteligência emocional nas relações laborais

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
Adaptabilidade e inovação (n = 5)	<p>"São pessoas que conseguem no seu dia-a-dia, perante diferentes situações com as quais interagem, sejam as quais as mais ou menos problemáticas, são as que têm a capacidade de entender qual é a melhor resposta que elas podem dar, face aquela situação."</p> <p>" (...) pessoas têm uma capacidade acima da média ou uma capacidade para resolver problemas sem terem de estar a consultar os livros (...)"</p>
Gestão de conflitos (n = 3)	<p>" (...) resolução de conflitos (...)"</p> <p>" É a gestão do conflito, pressupõe competências de IE."</p>
Estabilidade emocional (n = 3)	<p>" (...) é importante que as organizações tenham consciência do que as pessoas sentem, do que as pessoas pensam para também conseguir motivá-las melhor."</p> <p>" (...) as competências emocionais que acabam por fazer a diferença. As organizações têm consciência de que elas são determinantes."</p>
Gestão do stresse (n = 1)	" (...) capacidade de resposta em ambientes de stresse"
Trabalho em equipa (n = 3)	<p>" (...) para o trabalho em equipa (...)"</p> <p>"Gestão de equipas."</p>
Relação com o cliente (n = 1)	"Em termos de orientação para o cliente."
Alcance objetivos/sucesso (n = 1)	" (...) conseguir atingir determinados objetivos (...)"
Produtividade (n = 1)	" (...) para realmente conseguir atingir os números que essas empresas ."
Equilíbrio dos trabalhadores (n = 1)	" (...) o equilíbrio entre a vida pessoal e organizacional, havia um valor em que estava implícito o equilíbrio e da componente emocional."
Motivação dos trabalhadores (n = 1)	" (...) conseguir motivá-las melhor (...)"
Consciencialização da empresa dos sentimentos colaboradores (n = 1)	" (...) é importante que as organizações tenham consciência do que as pessoas sentem."

Foram ainda apontados pelos entrevistados outras utilidades da inteligência emocional em contexto laboral, tais como: maior possibilidade de trabalho em equipa, melhor relação com o cliente, maior sucesso profissional com o alcance dos objetivos, maior produtividade, maior equilíbrio entre os trabalhadores, maior motivação dos colaboradores, e maior consciencialização das empresas dos sentimentos dos funcionários.

Discussão

Antes de mais importa salientar que a discussão dos dados e as conclusões daí decorrentes circunscrevem-se ao âmbito deste estudo e, deste modo, confinam-se aos dados de um grupo limitado de indivíduos, não podendo ser generalizáveis para os técnicos de recursos humanos em geral. Assim, num primeiro momento, serão discutidos os dados partindo do conhecimento que os gestores de recursos humanos têm do construto de inteligência emocional e na forma como o valorizam na prática até a uma extrapolação para a valorização do construto em ambiente organizacional.

Requisitos Valorizados pelos Técnicos de Recursos Humanos no Processo de Seleção

Partindo dos requisitos que os gestores de recursos humanos valorizam num candidato aquando de um processo de seleção, constata-se que estes incidem sobre quatro temas, nomeadamente, as habilitações, a experiência, as características demográficas e as *soft skills*. Dentro destas habilidades as que se destacaram mais pelos gestores de recursos humanos e que em quase todos foram enumeradas como as habilidades que valorizaram num candidato foram: a experiência e as competências *soft*. Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional lançou um novo paradigma no que toca à escolha de um candidato, ou não, ou na demissão/promoção de um trabalhador. Comprova-se assim que cada vez menos a inteligência cognitiva é vista como a principal responsável pelo sucesso de um profissional. Daí ser indicado por 90% dos entrevistados que as competências *soft* como a estabilidade emocional, a capacidade de comunicação, a capacidade relacional, a tolerância ao stress, são mais valorizadas que as competências técnicas. Embora as habilidades que compõem a inteligência emocional tenham tido uma maior importância, as habilitações académicas continuam a ser importantes. Tal facto é comprovado pelo resultado de cerca de 50% dos candidatos a indicarem como habilidade que valorizam. Ora este facto vai ao encontro do que diversos pesquisadores defendem (e.g., Damásio, 1994; Goleman, 1997), de que a razão e a emoção devem fazer parte do mesmo processo e em conjunto, para que as atividades de gestão sejam exercidas com maior eficiência.

Para Cunha et al. (2010) do ponto de vista da gestão de recursos humanos, a importância da inteligência emocional decorre, fundamentalmente, da sua presumida relação com o desempenho no trabalho e as competências de liderança. Revela-se assim que os líderes emocionalmente mais inteligentes tendem a ser mais eficazes na consecução de objetivos do grupo/organização, e estimulam o desempenho, a satisfação e a realização pessoal dos colaboradores; os indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a apresentar um melhor desempenho e a ser melhores prestadores de serviços aos clientes e utentes; e a correlação do quociente de inteligência com a inteligência emocional explica uma maior variação no desempenho do que apenas o quociente de inteligência (Ghoniem et al., 2011). Para que um indivíduo emocionalmente inteligente tenha um bom desempenho é necessário que disponha de um patamar mínimo de quociente de inteligência. Consequentemente, o quociente de inteligência parece necessário, mas não suficiente, carecendo os seus efeitos positivos da presença da inteligência emocional. Do mesmo modo, a inteligência emocional carece da presença do quociente de inteligência para que possa originar um melhor desempenho (Cunha et al., 2010).

Cada vez mais se pretende a absorção e interação da componente *hard* e a componente *soft*, ou seja, entre aquilo que é a vertente estratégica de uma organização, no seu global, e a vertente de desenvolvimento do potencial humano dentro da organização, na medida em que é esta integração de estratégias de uma organização que permite a manutenção da mesma como organização competitiva (Brío, Junquera, & Ordíz, 2008) e eficaz (Kasinath & Pradesh, 2011). Quer isto dizer que o objetivo das empresas é adquirirem para si mesmas uma força de trabalho diversificada, independente, flexível e conscienciosa, de modo a criar desafios na atuação da organização na sua globalidade, bem como no mercado em que esta se insere (Marinho, 2012).

Conhecimento dos Gestores de Recursos Humanos sobre Inteligência Emocional

O segundo aspeto a observar prende-se com o conhecimento que os técnicos de recursos humanos têm sobre a inteligência emocional. Deste tema decorrem duas categorias: a primeira é saber qual o conhecimento em concreto que cada entrevistado tem sobre o tema; e a segunda é perceber de que forma adquiriram esse conhecimento. Em relação à primeira categoria, os gestores de recursos humanos indicaram que a inteligência emocional era a capacidade das pessoas saberem relacionar-se entre si e com os outros, a capacidade em lidar com as emoções e os sentimentos, definiram também dizendo que eram a atitude e o comportamento de cada indivíduo e, por último, que era um construto diferente do quociente intelectual. De entre estas definições apresentadas pelos técnicos de recursos humanos a que sobressaiu mais foi a capacidade em lidar com as emoções e sentimentos, em que cerca de 60% indicaram que esta capacidade faria parte de uma pessoa emocionalmente inteligente (Rego, & Pina e Cunha, 2009). Neste sentido, Fonseca (2007) refere que, quando um indivíduo demonstra capacidade para lidar com as emoções, quando é capaz de se motivar a si próprio, de persistir mesmo perante as frustrações do dia-a-dia, e de controlar os impulsos, é capaz de canalizar as emoções para determinadas situações, permitindo desta forma evidenciar as suas aptidões.

No nosso estudo, cerca de 50% indicou que a inteligência emocional se prendia com a capacidade que os indivíduos têm de se relacionarem (Goleman, 1998). Goleman (2003), no seguimento deste pensamento, defende que a gestão de relacionamentos é uma aptidão social que consiste em saber fazer bem a leitura das situações de um grupo (social, familiar, profissional), por forma a ter a capacidade para gerir as relações no seio de um grupo, formal ou informal; e ainda, relacionar com harmonia as suas competências para persuadir, liderar, negociar, trabalhar em equipa e resolver conflitos de forma eficiente.

Em relação à segunda categoria uns técnicos de recursos humanos indicaram que o conhecimento que tinham sobre o tema era devido à formação académica, outros apesar de não terem formação académica adquiriram-na através de livros, ações de formação, ou por ser uma matéria de referência em recursos humanos e por ser matéria de conhecimento público. No mesmo sentido, Matthews et al. (2004) referem que, além do vasto mercado editorial sobre a matéria, no mundo dos negócios realizam numerosas palestras, cursos, consultorias, seminários e outros congêneres sobre como promover a inteligência emocional.

Porém, uma minoria indicou não ter conhecimento sobre o construto de inteligência emocional, indicando como uma possível razão o facto de se ter abandonado o estudo da inteligência social enquanto habilidade intelectual distinta, até ao recente despertar para o estudo da inteligência emocional (Matthews, Roberts, & Zeidner, 2001).

Valorização das Empresas do Construto de Inteligência Emocional

No que concerne à forma como a organização, onde os técnicos de recursos humanos trabalham, valoriza o construto de inteligência emocional, esta agrupa-se em dois tipos: a valorização de forma explícita e a valorização de forma implícita. No que toca à primeira, os técnicos de recursos humanos indicaram que as suas empresas valorizavam a inteligência emocional explicitamente através do modo com que selecionavam os funcionários, na capacidade em lidar com a frustração e a resolução de problemas das pessoas, na implementação de redes sociais, na orientação para o cliente e por fim para o trabalho em equipa mais eficiente. No mesmo seguimento, os autores Bar-On (2000) e Bar-On e Parker (2000) apontam no seu modelo que uma das principais habilidades emocionais é a gestão do stresse, daí ser tão importante hoje em dia as empresas terem trabalhadores com a capacidade de serem tolerantes ao stresse, de controlarem os seus impulsos e de serem mais saudáveis (Allam, 2011). Segundo os pesquisadores Kavanagh e Bower (1985) e Bandura (1986), e no mesmo sentido do que os técnicos de recursos humanos referiram em relação à capacidade de resolução de problemas, indicaram que as pessoas emocionalmente inteligentes têm mais facilidade em resolver os problemas. Tal é explicado pelo facto de, hoje em dia, com o ambiente de stresse em que se vive, de competitividade, as empresas valorizarem, cada vez mais, pessoas que sejam capazes de resolver problemas e situações inesperadas.

Boyatzis, Goleman, e McKee (2007) referem que as emoções são contagiosas e todas as pessoas de uma equipa são influenciadas, positiva ou negativamente, pelos sentimentos dos outros. A inteligência emocional coletiva permite à equipa a gestão das emoções para, deste modo, melhorarem a cooperação, a eficácia e a colaboração entre si. As organizações, ao aprimorarem a inteligência emocional coletiva da equipa, poderão ter um efeito potenciador global, com melhores resultados operacionais e com reflexos na satisfação dos clientes (Ghoniem et al., 2011).

No que concerne aos técnicos de recursos humanos que indicaram que as suas empresas valorizavam implicitamente o construto em estudo, estas são apontadas como valorizando a inteligência emocional através dos valores pessoais e organizacionais, do comportamento verbal e não-verbal dos trabalhadores e, por último, pela experiência acumulada. Por fim, cerca de 20% dos entrevistados indicaram que a empresa não valorizava, de todo, o construto de inteligência emocional dentro da mesma. Neste sentido, o estudo de Fernandez-Araóz (2001) aponta a falta das habilidades emocionais como a principal responsável pelo insucesso de administradores, que exibiam comportamentos como a arrogância e a falta de flexibilidade, manifestavam inabilidade para lidar com equipas e grupos e, ainda, tendiam a sobrevalorizar a capacidade intelectual por oposição a outro tipo de habilidades. Assim se compreende que organizações que contam com a inteligência emocional dos seus líderes acabem por ter uma maior vantagem no mercado atual através do comprometimento dos colaboradores, incremento da inovação, motivação, performance, desenvolvimento de talento, aumento de confiança, qualidade de serviço e trabalho em equipa (Downey et al., 2011; Matthews, Roberts, & Zeidner, 2004; Trehan & Shrivastav, 2012). Atualmente a maioria das empresas não tem apenas em consideração o domínio técnico do candidato, mas consideram também as competências comportamentais, que se tornam um fator relevante para o alcance de uma performance positiva dos seus colaboradores e, conseqüentemente, da empresa (Barros, 2009; Trehan & Shrivastav, 2012).

Capacidade dos Técnicos de Recursos Humanos para Identificar a Inteligência Emocional num Candidato

No que respeita à capacidade que técnicos de recursos humanos entrevistados têm para identificar se um candidato é ou não emocionalmente inteligente, podemos distribuir os participantes por dois grupos: o primeiro refere-se àqueles que não se consideram capacitados, e o segundo, os que se assumem aptos, demonstrando de que forma avaliam se um candidato é ou não emocionalmente inteligente.

Começando pela categoria dos que não se consideram aptos, os entrevistados enunciaram duas razões para a sua inaptidão, são elas: o requisito de vasta experiência nesta matéria e o condicionalismo dessa identificação ser, do seu ponto de vista, mais adequada e correta, quando feita em equipa.

Agora em relação aos técnicos de recursos humanos que se consideram aptos, estes enunciam a entrevista e as dinâmicas de grupo como os meios para identificarem se um indivíduo é emocionalmente inteligente. No que concerne às entrevistas, elas permitem diversas avaliações, agrupando-se em sete: a avaliação do comportamento verbal, do comportamento não-verbal, da capacidade relacional, do marketing próprio, da capacidade funcional, da capacidade de reação, e da capacidade em lidar com a frustração. No que se refere às dinâmicas de grupo, alguns técnicos de recursos humanos utilizam-nas também para avaliar a capacidade de resistir à pressão/ tensão, como também as entrevistas. Deste modo, os técnicos de recursos humanos formulam questões do passado que sejam críticas e vão colocando mais pressão sobre o candidato para observar o seu comportamento quando fora da sua zona de conforto, o que lhes permite verificar como reage a pessoa com a frustração ou com o stresse.

De acordo com Newsome (2000), e de acordo com o que se explanou, o autor defende que os indivíduos pouco emocionalmente inteligentes são tendencialmente muito ansiosos e, por isso mesmo, haverá uma maior probabilidade destas pessoas fracassarem em ambiente de entrevista. Estes indivíduos podem causar má impressão aos técnicos de recursos humanos quando confrontados com estas questões que os submetem a uma situação de pressão e em que o stresse será maior e mais difícil de controlar. Em relação à forma como os técnicos de recursos humanos identificam um indivíduo emocionalmente inteligente, esta a maioria (85%) das vezes incide nas entrevistas ao candidato, que apesar de serem subjetivas e imprevisíveis possuem uma maior influência na decisão final (Barros, 2009). Mas segundo Lynn (2008), têm de ser realizadas entrevistas que consigam medir a inteligência emocional dos candidatos. Assim, as perguntas devem ser bem elaboradas para que as respostas sejam longas e bastante descritivas. Assim, e reforçando a ideia de Goleman (1998) devem ser tidos em consideração aspetos sobre como as pessoas lidam consigo próprias e com os outros, sendo aspetos que vão para além da inteligência e formação académica.

Capacidades dos outros Profissionais de Recursos Humanos Identificarem a Inteligência Emocional num Candidato

No que concerne à capacidade que os outros técnicos de recursos humanos têm para saber identificar se um indivíduo é emocionalmente inteligente, os entrevistados consideraram tanto que os outros profissionais do mesmo ramo eram capazes, como não. Os entrevistados que consideraram que os outros técnicos de recursos humanos não eram capazes, estes na sua maioria (80%), referiram como causa a falta de formação dos mesmos sobre a matéria. Em relação aos que consideraram

que esses profissionais eram aptos, um deles referiu que faziam-no através de dinâmicas de grupo, entrevistas e *assessment centers*. Outros ainda indicaram que eram capazes mas que não aplicavam na prática por motivos ligados à empresa, ou seja, por esta ver os recursos humanos apenas para contratar, ou por apenas dotarem de um conhecimento teórico. Por outro lado, houve técnicos de recursos humanos que os consideraram aptos por terem a experiência e a qualificação adequada. À luz do autor Allam (2011), a inteligência emocional tem tido uma adesão crescente nas empresas, e uma vez que o estudo das emoções nas organizações é recente, isso faz com que técnicos de recursos humanos ainda não tenham muito conhecimento sobre a matéria e daí não saberem identificar emocionalmente um candidato e estarem muitas vezes focados em questões mais técnicas.

Utilidade da Inteligência Emocional nas Relações Laborais

Finalmente, no que toca à utilidade que a inteligência emocional tem nas relações laborais, este tema foi dividido em duas categorias: a utilidade que o trabalhador tem enquanto indivíduo se for emocionalmente inteligente em contexto laboral, e a utilidade que a empresa tem ao ter trabalhadores emocionalmente inteligentes. Em relação à primeira constata-se que esta incide sobre quatro subcategorias, a saber: adaptabilidade e inovação, gestão de conflitos, estabilidade emocional e gestão do stress.

Segundo Salovey e Mayer (1990) só os trabalhadores emocionalmente inteligentes têm uma maior capacidade de resolver os problemas de forma mais adaptável, na medida em que as modificações devido à globalização assim o obrigam e têm também a capacidade de serem mais criativos e flexíveis quando confrontados com mudanças que surjam. Assim, é importante que as empresas de hoje em dia tenham colaboradores emocionalmente inteligentes, situação que veio a ser comprovada pelos resultados deste estudo.

Quanto à utilidade da inteligência emocional dentro das organizações, esta vai permitir um melhor trabalho em equipa, uma melhor relação com o cliente, um maior sucesso e alcance dos objetivos, maior produtividade, maior equilíbrio entre os trabalhadores, maior motivação dos mesmos e uma maior consciencialização da empresa dos sentimentos dos colaboradores. Neste sentido, o autor Weisinger (2001) propõe uma relação direta entre a inteligência emocional e o sucesso no trabalho, originando desta forma pessoas com maior produtividade nas organizações e que mais facilmente atingem os objetivos da mesma. No mesmo sentido, Cherniss (2000) defende que o desempenho de um indivíduo está fortemente ligado às suas competências emocionais. Deste modo, e por ser cada vez mais necessário o trabalho em equipa, os indivíduos têm de estar disponíveis para inovar porque só assim sobreviveram (Downey et al., 2011; Salovey & Mayer, 1990; Weisinger, 2001), e só os indivíduos emocionalmente inteligentes conseguiram cooperar e se relacionar entre si. Uma vez que no local de trabalho há uma interação constante entre os trabalhadores, e estes partilham igualmente emoções entre si, as empresas têm de estar cada vez mais disponíveis e conscientes das emoções e sentimentos dos seus trabalhadores (Eriksson, 2004).

Uma das questões mais intrigantes que emerge da recente discussão da gestão citada por Côté e Miners (2006) diz respeito à possibilidade de que uma nova forma de inteligência pertencente às emoções estar relacionada com o desempenho dos colaboradores da organização e com a sua respetiva performance laboral (Caruso & Salovey, 2004; Cherniss & Caplan, 2001; Goleman, 1997). De acordo com esta ideia, alguns trabalhadores da organização podem executar de forma eficaz as suas tarefas porque possuem alto nível de inteligência emocional. De acordo com Shipley (2010), diversas organizações têm incorporado na sua cultura organiza-

cional programas de desenvolvimento de inteligência emocional. Este facto pode refletir a ideia de que o sucesso não se cinge aos conhecimentos e capacidades, verbais e quantitativas, mas também, pelas habilidades relativas às emoções.

Pode-se então concluir que o sucesso das empresas de hoje em dia depende muito do facto de ter trabalhadores com uma inteligência emocional desenvolvida, pois só assim se consegue fazer face à mudança organizacional em que se vive e às constantes adversidades que a globalização e tecnologia hoje implicam (Khalili, 2011; Trehan & Shrivastav, 2012). Assim, as empresas cada vez mais estão abertas às emoções dos trabalhadores, pois sem elas a progressão na carreira está comprometida e consequentemente o sucesso do indivíduo dentro das organizações está prejudicado e os resultados produtivos da empresa também (Weisinger, 2001).

Conclusão

Face à praticamente inexistência de trabalhos de investigação em Portugal sobre a relação entre a inteligência emocional e o processo de seleção, a realização deste estudo parece pertinente. Com este estudo espera-se ter contribuído para o conhecimento das variáveis associadas à inteligência emocional e sensibilizado para a necessidade de se ter que recrutar pessoas emocionalmente inteligentes em meio empresarial, pois só as pessoas que apresentem este perfil são capazes de lidar consigo próprias e com os outros (capacidade relacional), conseguem lidar com o stresse, com as frustrações do dia-a-dia, ser criativos e originais, principalmente nos tempos em que se vive hoje de grande mudança e constante evolução.

Porém, observam-se algumas limitações ao estudo. Desde logo, a desejabilidade social dos participantes e o reduzido número de entrevistados. De futuro, importa aumentar o número de entrevistas em cada área e alargar as entrevistas a outras áreas. Seria, porventura, muito vantajoso ter tido a oportunidade de dentro das áreas a que foram realizadas as entrevistas em que apenas tivemos um técnico de recursos humanos, tivéssemos contado com vários representantes de cada setor, para fazer o cruzamento de informações entre os diversos setores e perceber qual deles valoriza mais ou menos o construto de inteligência emocional num processo de seleção; aliás, este era o nosso objetivo inicial. A análise de conteúdo observa também diversas limitações (Flick, 2009 & Lakatos & Marconi, 1996). Por exemplo, Lakatos e Marconi (1996) apontam como limitação a dificuldade em controlar de maneira precisa o funcionamento da análise e alcançar a objetividade pretendida. Contudo, esta limitação foi superada pela elaboração de objetivos que possibilitam a condução da recolha de dados e a respetiva análise, de maneira a contribuir para a recolha e organização dos dados em categorias, ainda que Flick (2009) aponte a categorização como um possível impedimento ao aprofundamento das respostas dos participantes.

Referências

- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, N., & Shad, I. (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17, 585-591.
- Allam, Z. (2011). Emotional intelligence at workplace: A psychological review. *Global Management Review*, 5(2), 71-80.
- Amaral, F. (2012). *Inteligência emocional e percepção da performance* (Tese de mestrado, ISCTE). Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4619>
- Armstrong, M. (2009). *Human resource management practice* (11^a ed.). London, England: Kogan Page Ltd.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-I)*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Bar-On, R., & Parker, J. D. (2000). *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Barros, N. (2009). O valor das competências humanas nas organizações: Inteligência emocional. Retrieved from <http://www.webartigos.com/artigos/o-valor-das-competencias-humanas-nas-organizacoes-inteligencia-emocional/20910/>
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2007). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Brackett, M. A., Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behavior. *Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402. doi: 10.1016/S0191-8869(03)00236-8
- Brío, A., Junquera, J. B., & Ordíz, M. (2008). Human resources in advanced environmental approaches: A case analysis. *International Journal of Production Research*, 46, 6029-6053. doi: 10.1080/00207540701352094
- Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R., Pinha e Cunha, M., & Rego A. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6^a ed.). Portugal, Lisboa: Editora RH, Lda.
- Caruso, R. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. San Francisco, USA: Jossey Bass.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology: New Orleans, LA, USA.
- Cherniss, C., & Caplan, R. (2001). Implementing emotional intelligence programs in organizations: The American Express Financial Advisors case. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6), 680-701. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00483480810906900>
- Côté, S. & Miners, C. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28. doi: 10.2189/asqu.51.1.1

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Damásio, A. R. (1994). *O erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano*. Mem Martins, Portugal: Publicações Europa-América.
- Downey, L. A., Lee, B., & Stough, C. (2011). Recruitment consultant revenue: Relationships with IQ, personality, and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 280-286. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00557.x>
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 81-90.
- Duarte, T., Gomes J., Sanches P., & Sousa M. (2006). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. (7ª ed.). Lisboa, Portugal: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Eriksson, C. B. (2004). The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review*, 33(1), 110-126.
- Fernandez-Araóz, C. (2001). The challenge of hiring senior executives. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 182-206). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London, England: Sage Publications Ltd.
- Fonseca, C. (2007). *A tomada de decisão dos enfermeiros face aos cuidados que prestam no hospital*. (Tese de mestrado, Universidade Aberta). Retrieved from <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/722>
- Fox, S., & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It's not all just 'G'. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203-220. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:23.3.CO;2-Q
- Ghoniem, A., ElKhouly, S., Mohsen, G., & Ibrahim, M. (2011). Impact of emotional intelligence and gender on job satisfaction among Egyptian government sector employees. *Current Research Journal of Social Sciences*, 3(1), 22-27. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1951846>
- Goleman, D. (1997). *Inteligência emocional*. Lisboa, Portugal: Temas e Debates.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2003). *Inteligência emocional*. Lisboa, Portugal: Temas e Debates.
- Iliescu, D., Ilie, A., Ispas, D., & Ion, A. (2012). Emotional intelligence in personnel selection: Applicant reactions, criterion and incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 347-358. doi: 10.1111/j.1468-2389.2012.00605.x
- Jones-Schenk, J., & Harper, M. G. (2014). Emotional intelligence: An admission criterion alternative to cumulative grade point averages for prelicensure students. *Nurse Education Today*, 34(3), 413-420. doi: 10.1016/j.nedt.2013.03.018
- Kasinath, S., & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11(3), 121-132. Retrieved from <http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business-Research/272484937.html>
- Kavanagh, D. J., & Bower, G. H. (1985) Mood and self-efficacy: Impact of joy and sadness on perceived capabilities. *Cognitive Therapy and Research*, 9, 507-525.

- Khalili, A. (2011). Gender differences in emotional intelligence among employees of small and medium enterprise: An empirical study. *Journal of International Management Studies*, 6, 184-193.
- Lindebaum, D. (2013). Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study. *European Management Journal*, 31(6), 538-548.
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 4(7), 1317-1342.
- Lynn, A. (2008). *The EQ interview: Finding employees with high emotional intelligence*. New York, USA: Amacon.
- Lyon, S. R., Trotter, F., Holt, B., Powell, E., & Roe, A. (2013, June). Emotional intelligence and its role in recruitment of nursing students. *Nursing Standard*, 27(40), 41-46.
- Marinho, B. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação profissional: Estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias*. (Tese de mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa). Retrieved from <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/7802>
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an 'intelligence'? Some new data and conclusions. *Emotion*, 1(3), 196-231. doi: 10.1037/1528-3542.1.3.196
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15, 179-196. doi: 10.1207/s15327965pli1503_01
- Newsome, S. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005-1016.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Editora Recursos Humanos.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211. doi: 0.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Shiple, N. L. (2010). *The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance* (Master's thesis, University of South Florida). Retrieved from <http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/handle/10806/3115>
- Sosik, J., & Megerian, L. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390. doi: 10.1177/1059601199243006
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: Links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208-220. doi: 10.1108/01425450710720020
- Trehan, D. R., & Shrivastav, U. S. (2012). Perceptions of top management executives toward importance of EI for professional success. *The IUP Journal of Management Research*, 11(3), 54-67. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2171115>
- Weisinger, H. (2001). *Inteligência emocional no trabalho: Como aplicar os construtos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro, Brasil: Objetiva.