



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

A Inteligência Emocional na seleção de gerentes

Manuela Confettura

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2017.



Manuela Confettura

A Inteligência Emocional na seleção de gerentes

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Renata Kurtz

Rio de Janeiro
Junho de 2017.

Agradecimentos

A minha família, pelo apoio incondicional e por sempre acreditar na minha formação, como pessoa e profissional. Em especial a meus pais, pelo exemplo sempre de trabalho duro e perseverança.

A minha orientadora, Renata Georgia Motta Kurtz, por me incentivar e acreditar no tema desta monografia desde o início. Obrigada por toda a ajuda e orientação ao longo deste projeto, e por me incentivar a cada vez mais sair da minha zona de conforto.

Aos meus amigos e colegas de faculdade, que compartilharam experiências e tornaram este caminho mais fácil e prazeroso.

Um agradecimento especial aos grandes amigos que fiz durante a Empresa Júnior, e a oportunidade de fazer parte deste projeto, pois mais do que companheiros de trabalho, me fizeram enxergar o caminho que eu poderia percorrer como uma grande profissional.

A todos os professores que me acompanharam e contribuíram para o meu crescimento acadêmico e profissional.

Resumo

Confettura, Manuela C. Kurtz, Renata G. M. A Inteligência Emocional na seleção de gerentes. Rio de Janeiro, 2017. 39 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Orientadora: Renata Georgia Motta Kurtz.

O presente estudo buscou identificar o conhecimento dos profissionais de Recursos Humanos acerca do conceito da Inteligência Emocional, bem como a sua aplicação prática em processos de seleção de gerentes dentro das organizações. Para tanto, buscou-se entender as principais definições acerca do tema, segundo a visão de seus principais autores. Além disso, foram analisadas as principais subcategorias da Inteligência Emocional, e quais delas eram mais valorizadas na seleção. Para confrontar a revisão teórica, foram realizadas pesquisas a documentos e entrevistas com diferentes profissionais do ramo, que forneceram suas perspectivas e visões acerca do conceito e sua aplicação. Como conclusão, torna-se clara a necessidade de um maior aprofundamento do tema dentro das práticas de seleção, bem como ferramentas que auxiliem em uma aplicação prática da mesma em entrevistas. No entanto, destaca-se a disseminação do conceito cada vez maior entre estes profissionais, e a valorização dos mesmos em processos gerenciais.

Palavras- chave

Inteligência Emocional, Recrutamento, Seleção, Gerentes

Abstract

Confettura, Manuela C. The Emotional Intelligence in the selection of managers. A Inteligência Emocional na seleção de gerentes. Rio de Janeiro, 2017. 39 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study sought to identify the knowledge of Human Resources professionals about the concept of Emotional Intelligence, as well as its practical application in processes of selection of managers within organizations. To do so, we sought to understand the main definitions about the theme, according to the vision of its main authors and precursors. In addition, the main subcategories of Emotional Intelligence were analyzed, and which ones were most valued in the selection. In order to confront the theoretical revision, research was done on documents and interviews with different professionals in the field, who provided their perspectives and visions about the concept and its application. As a conclusion, it becomes clear the need for a deeper understanding of the topic within the selection practices, as well as tools that assist in a practical application of the same in interviews. However, the dissemination of the growing concept among these professionals, and their valorization in managerial competences, stands out.

Key-words

Emotional Intelligence, Recruitment, Selection, Managers

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Relevância do Estudo	4
2 Referencial Teórico	5
2.1. A Evolução do Recrutamento	5
2.2. A Inteligência	6
2.2.1. QI (Quociente de Inteligência)	7
2.2.2. Teoria das Inteligências Múltiplas	8
2.2.3. Inteligência Emocional	10
2.2.3.1. Inteligência Interpessoal e Intrapessoal	12
2.3. A Inteligência Emocional no Recrutamento	13
3 Metodologia	16
3.1. Tipo de Pesquisa	16
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	17
3.3. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	17
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	18
3.5. Limitações do Método	19
4 Apresentação e Análise dos Resultados	21
4.1. Descrição e análise dos resultados	21
4.1.1. Processo seletivo no nível gerencial	21
4.1.1.1. Descrição do perfil da vaga	21
4.1.1.2. Atração e triagem	22
4.1.1.3. Entrevistas de seleção e uso de testes no processo seletivo	23
4.1.2. Características avaliadas no processo seletivo de gerentes	24

4.1.3. Aplicação das inteligências em entrevistas de seleção	26
4.1.4. IE aplicada à seleção	27
4.1.4.1. Inteligência Interpessoal e Intrapessoal	29
4.1.4.2. As quatro subcategorias de Goleman	30
4.1.5. Mudanças na seleção	31
5 Conclusão	32
6 Referências Bibliográficas	34
7Anexos	39
7.1 Roteiro de Entrevistas	39

Lista de figuras

Figura 1: Domínios da inteligência emocional por Daniel Goleman.....	1
Error!	
Bookmark not defined.	

Lista de Quadros

Quadro 1: Teorias sobre inteligência.....	15
Quadro 2: Perfil classificatório dos respondentes.....	18
Quadro 3: As principais competências avaliadas em gerentes.....	24

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Estudos acerca da inteligência humana e do papel das emoções no indivíduo vêm fomentando debates a respeito da aplicação de técnicas que validem estes conceitos dentro do ambiente organizacional. A gestão de recursos humanos dentro das empresas tem passado por grandes transformações nos últimos anos, especialmente pela necessidade de constante incremento de sua capacidade competitiva para enfrentar as concorrentes em um mercado cada vez mais globalizado.

A realidade vivenciada pelas grandes mudanças nas empresas e na visão do ser humano no trabalho fez com que surgisse uma nova abordagem no que tange à gestão de pessoas e, principalmente, na forma de recrutamento destas organizações. Com estes avanços, criou-se a necessidade de um recrutamento mais refinado, otimizando os recursos e buscando as pessoas ideais para os cargos, trazendo assim consequências positivas ao crescimento das empresas (MICHEL, 2007). Segundo Curado, Wood e Lins (1995) em pesquisa realizada junto a gestores de RH de 100 médias e grandes empresas, constatou-se que não houve grandes mudanças nos processos de recrutamento das empresas com estrutura de Departamento Pessoal. Porém, nas empresas com estrutura de Recursos Humanos, houve um crescimento no uso das ferramentas deste processo.

Segundo Gomes (2012), uma organização norte-americana denominada National Research Council realizou uma pesquisa a respeito das competências específicas exigidas para os jovens no século XXI, dividindo as mesmas em três grandes grupos. O primeiro grupo diz respeito à dimensão cognitiva, e está atrelado ao aprendizado e ao pensamento crítico do indivíduo. Já o segundo e o terceiro grupos tratam dos âmbitos intrapessoal e interpessoal, em que abordam as emoções. A esfera intrapessoal envolve a capacidade que cada pessoa possui de entender suas próprias emoções e usá-las para alcançar seus objetivos. A interpessoal, por sua vez, aborda a capacidade de entender e lidar com as emoções dos outros indivíduos e saber interpretá-las. No entanto, o estudo também aponta desafios como a falta de pesquisas no setor, principalmente a respeito dos dois últimos grupos de competências, prejudicando assim a criação de currículos e formas de avaliação nestes quesitos.

Com o surgimento de novas áreas de estudo, como a psicologia, a psiquiatria e a neurociência, diferentes fatores começaram a ser considerados para determinar o sucesso

de pessoas e organizações (MOREIRA, 2017). No século XIX, o conceito denominado Inteligência Emocional (IE) começou a ser embrionariamente explorado. O termo foi utilizado pela primeira vez em um artigo como uma subclasse da Inteligência Social, cujas habilidades estariam relacionadas ao “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações” (SALOVEY & MAYER, 1990, p. 189). Porém o estudo somente foi popularizado após o lançamento do livro “Inteligência Emocional”, escrito em 1995 por Daniel Goleman, Ph.D., psicólogo formado pela Universidade de Harvard.

Goleman (2007) cita que durante muito tempo, não havia uma compreensão profunda sobre o que seriam as habilidades interpessoais, ligadas principalmente ao relacionamento entre pessoas, empatia, liderança e trabalho em equipe, ou temperamento e personalidade, ou ainda competência. No entanto, atualmente tais habilidades ganharam o nome de Inteligência Emocional, demonstrando um entendimento mais preciso do assunto.

Segundo Moreira (2017) já existem estudos que mostram a Inteligência Emocional como fator determinante do potencial do ser humano para habilidades como autodomínio, autoconhecimento e controle emocional. Cada vez mais, as empresas estão reconhecendo a relevância das habilidades relativas à IE, as quais constituiriam, de acordo com alguns autores, elementos vitais para o bom funcionamento de uma organização. Cada vez mais as corporações levam em conta a forma como o indivíduo lida com as emoções e interage no meio corporativo no momento de selecionar novos colaboradores, alterando os parâmetros deste processo.

[...] Já não importa apenas o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação, nem o nosso grau de especialização, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros. Este é o critério de avaliação que, cada vez mais, vem sendo utilizado para se decidir quem será contratado ou quem não será, quem será dispensado ou mantido na empresa, quem ficará para trás e quem será promovido. (GOLEMAN, 2007, p. 1)

Atualmente, os objetivos da área de recrutamento e seleção são mais amplos, devido aos novos modelos de organizações flexíveis, rápidos e focados no cliente. Nessa perspectiva, o grande desafio é desvendar em cada candidato não somente suas habilidades, mas aquele que possui maior potencial emocional e social, exigindo cada vez mais a compreensão sobre a sua personalidade. Assim sendo, o presente estudo pretende analisar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre a importância e a investigação da Inteligência Emocional em avaliações e técnicas de seleção de cargos gerenciais nas empresas. Mais especificamente, objetiva-se entender “a Inteligência Emocional na seleção de gerentes”.

1.2.Objetivo do estudo

Este trabalho possui como objetivo final entender o papel e a relevância do conceito de Inteligência Emocional dentro dos processos seletivos das empresas, bem como suas aplicações práticas.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final proposto neste estudo, será necessário entender os seguintes objetivos intermediários:

- Verificar as principais impressões dos profissionais de Recursos Humanos acerca da análise da Inteligência Emocional na seleção de candidatos;
- Investigar se os profissionais de Recursos Humanos utilizam aspectos do conceito de Inteligência Emocional nos modelos de avaliação utilizados na seleção de novos gerentes.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O presente estudo tem como foco o levantamento de métodos de processos seletivos que utilizem o conceito de Inteligência Emocional para avaliar gerentes, além de um entendimento dos profissionais de Recursos Humanos acerca do impacto e da influência deste tema na seleção de novos gerentes dentro das organizações.

O estudo será realizado no período de julho de 2017 a dezembro de 2017, e será dirigido em torno de uma pesquisa com profissionais de Recursos Humanos de diferentes empresas. Por meio da pesquisa serão contemplados o ponto de vista dos profissionais com foco principal na seleção de gerentes. Embora relevante, não será feito um acompanhamento dos funcionários para mensurar a eficácia de utilização do método e nem o ponto de vista de outros grupos que não sejam os profissionais da área.

. Por se tratar de um campo de estudo ainda pouco aprofundado, a influência das emoções neste âmbito da administração de pessoas configura-se um assunto ainda muito debatido e questionado. Sendo assim, por meio desta pesquisa, buscou-se coletar informações acerca do conceito da Inteligência Emocional na avaliação de gerentes nas etapas do processo seletivo, além da visão dos diferentes gestores de Recursos Humanos sobre este conceito.

1.5. Relevância do Estudo

O papel da área de recursos humanos dentro das organizações vem sendo alterado conforme os anos, ocupando cada vez mais um lugar de importância e destaque nas mesmas. Os processos de Recrutamento e Seleção são de extrema importância em qualquer empresa, pois são responsáveis por captar e selecionar aqueles que irão desempenhar as mais diversas atividades determinadas pelas organizações. (SOUZA, 2013).

Segundo Chiavenato (2006), os métodos de seleção possibilitam identificar, por meio do comportamento do candidato, suas principais características pessoais. Para que isto ocorra, é comum a escolha de mais de uma técnica. Atualmente, utilizam-se desde dinâmicas em grupo e entrevistas até testes psicológicos e de raciocínio. Em muitos casos, os testes psicométricos são utilizados com objetivo de medir aptidões individuais ou de personalidade, avaliando interesses, aspectos motivacionais e emocionais. (Almeida apud Souza, 2013). O desafio deste processo está em alinhar as características do candidato às necessidades da organização.

Sendo assim, o presente estudo poderá auxiliar os profissionais que atuam com processos seletivos em um maior entendimento de como explorar o poder das emoções do ser humano por meio de avaliações de seleção. Além disso, estes poderão obter maiores informações a respeito de como o conceito da Inteligência Emocional vem sendo aplicado por outros profissionais da área dentro do recrutamento.

Já no meio acadêmico, este trabalho visa colaborar com a expansão de conteúdo deste conceito dentro das organizações, fornecendo os caminhos necessários para a disseminação do mesmo. Por fim, os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para outras pesquisas e publicações acerca do tema.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os principais aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema que servem de base para a análise realizada.

Esta seção é dividida em três partes. A primeira delas aborda a evolução da área de Recursos Humanos com foco na parte de recrutamento ao longo do desenvolvimento da nossa sociedade. A segunda parte contempla a definição de inteligência e seus desdobramentos. São mencionadas as definições e estudos acerca da Inteligência do ser humano e o conceito do Quociente de Inteligência, conhecido como QI, que por muitos anos foi o medidor oficial da inteligência dos indivíduos. Em seguida, são abordadas a Teoria das Inteligências Múltiplas, de Howard Gardner, elaborada a partir dos anos 80 e considerada um dos estudos iniciais acerca da inteligência do ser humano, e os conceitos da Inteligência Emocional apontada por seus dois principais autores. Esta seção terá como objetivo entender o desenvolvimento deste conceito e a mudança de paradigmas em relação ao mesmo ao longo do tempo. Na última parte, será citada a aplicação do conceito de inteligência dentro do recrutamento das organizações, bem como seu conceito e evolução.

2.1. A Evolução do Recrutamento

Desde a constituição das civilizações mais antigas, a preocupação em escolher pessoas mais aptas a exercer determinadas funções e atividades já era evidente. Nesta época, o critério de seleção baseava-se em aspectos anatômicos, como a força e a constituição física do ser humano (CARVALHO et al., 2008). A partir do século XVIII, com o advento da Revolução Industrial, surgiu a necessidade de se implementar um pensamento sistemático nas organizações, que possibilitassem uma maior eficiência e produtividade, inserindo a cadeia “linha de montagem”. Acompanhando estas mudanças, os processos de recrutamento e seleção avançaram no sentido de definir os requisitos básicos do profissional requerido, para que este pudesse desempenhar tarefas mais compatíveis com suas aptidões, além da força física.

Apenas em 1915, com a publicação de “Administração Industrial e Geral” por Fayol, os conceitos de recrutamento e seleção passaram a ser um campo considerado significativo dentro da organização. Segundo Fayol (1970), este constitui um dos mais importantes e difíceis processos dentro das organizações, tendo influência direta em seu futuro, uma vez que consiste na seleção dos principais agentes que irão dar corpo à instituição.

A teoria de Fayol gerou novas perspectivas no campo da administração e na forma de seleção, estabelecendo a ideia de competências, que ocupa papel central hoje nas práticas de recursos humanos. No entanto, segundo King, Fowler e Zeithaml (2002), embora as empresas entendam a importância de avaliar tais quesitos, muitas ainda encontram grandes dificuldades para identificar estas competências na prática. A preocupação, contudo, ainda se mantinha prioritariamente em volta dos aspectos técnicos dos cargos, concebendo os empregados como “engrenagens” das indústrias, conforme retratado por Chaplin, em Tempos Modernos.

Ao longo do tempo, surgiu a necessidade de se intensificar a compreensão dos aspectos humanos nas organizações, acompanhada de inúmeras contribuições ao estudo do comportamento humano nas empresas. Assim, inaugurou-se a concepção da importância dos mecanismos motivacionais e da satisfação do trabalhador dentro da companhia. Diante deste novo conceito, passou-se a valorizar traços gerais de personalidade no processo de recrutamento, relativizando as questões de ordem operacional.

Nesse contexto, constituiu-se uma nova área de estudos – a psicologia organizacional, inicialmente denominada Psicologia Industrial, com enfoque para os fenômenos psicológicos apresentados nas organizações. Segundo Carvalho et al. (2008) uma das contribuições mais expressivas desta área para o processo de seleção foi a utilização de testes como medição dos traços psicológicos para avaliação do bom desempenho do cargo, além das entrevistas e dinâmicas de grupo. Assim, conforme observado ao longo das décadas, a área de recursos humanos vem mudando e se adaptando conforme as organizações se modernizam e novos conceitos passam a surgir. Segundo Andrade (2009), a antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem denominada Gestão de Pessoas. De acordo com o autor, nesta nova era, o indivíduo deixa de ser considerado apenas um recurso na empresa para se tornar uma importante peça dotada de inteligência, personalidade, conhecimento, aspirações e habilidades.

2.2. A Inteligência

As pesquisas a respeito do conceito de inteligência são inúmeras, e cada autor a define de uma forma diferente. Constata-se, assim, que talvez não exista apenas uma definição de inteligência, e sim diferentes visões sobre a mesma. Apesar da disseminação do conceito da inteligência através da psicologia atual, quase ninguém é capaz de defini-la de forma decisiva e categórica. (RICHARDSON apud DALGALARRONDO, 2008). Sendo assim, estudar a inteligência significa discutir a respeito da pluralidade do ser humano e das diferenças de cada um. Segundo Dalgalarrrondo (2008), a inteligência pode ser definida

como um modo de estudar o comportamento mental humano, visto como um constructo levantado através da psicologia, medicina e pedagogia.

Observa-se então um vasto campo de estudos e uma imensa gama de conceitos e teorias a respeito da inteligência. Segundo Sobral (2013) a inteligência está ligada ao caráter, temperamento e hereditariedade de uma pessoa, e não deve ser vista como um fator separado da sua personalidade. Há muitas décadas, diferentes autores vêm tentando desvendar os tipos de inteligência, correlacionando há várias habilidades ou áreas de cognição. Porém tais descobertas colocam em questionamento a noção geral de inteligência, ou seja, de que a mesma pode ser resumida através de um traço do indivíduo. (DALGALARRONDO, 2008)

O desenvolvimento intelectual pode ser considerado um potencial a ser desenvolvido, pois cada ser humano nasce com a capacidade de pensar e aprender. Para tal, o desenvolvimento dependerá do convívio social, da educação e da família (Sobral, 2013). Neste sentido, observa-se que a inteligência não é constituída de apenas uma definição e nem constitui um fator binário nos indivíduos, podendo ser aprimorada conforme suas experiências.

[...] a inteligência vai além de resultados obtidos pelos estudantes, expressos em notas, índices e fatores. Ao contrário, ela está relacionada com aspectos próprios do sujeito e com elementos do meio, manifestando-se de forma singular nas situações formais e informais de aprendizagem, experimentadas por ele em seu cotidiano. A inteligência articula-se também com a capacidade do ser humano de conhecer e entender a realidade que o cerca, de modo a dominá-la e transformá-la. É, portanto, um processo aberto e mutável. (NUNES; SILVEIRA; 2011)

Segundo Sobral (2013) as habilidades intelectuais são utilizadas para desenvolver determinadas áreas do conhecimento e/ou campos de atuação profissional. O problema ocorre quando as exigências pessoais se diferem das oferecidas no meio familiar, acadêmico e/ou no mercado de trabalho. Por isso, a inteligência de cada pessoa designa a forma como esta vivencia todas as suas ações, racionais e emocionais, no âmbito pessoal, educacional e profissional.

2.2.1.QI (Quociente de Inteligência)

Os primeiros estudos significativos sobre a inteligência humana foram realizados pelo pesquisador francês Alfred Binet (1857-1911), que tentou mensurá-la através de testes psicológicos, elaborando, em 1904, o primeiro “teste de inteligência”. Na época, o ministro de educação da França solicitou ao psicólogo que elaborasse alguma forma de mensurar quais crianças vindas do interior do país teriam maior dificuldade na escola, para que o

governo pudesse oferecer uma educação especial a elas (CARRAHER, 1989; GOULD, 1991 apud MAIA; FONSECA, 2002, p. 261). O teste criado por Binet testava as crianças em duas principais áreas, verbal e lógica, já que os currículos priorizavam sobretudo o desenvolvimento da linguagem e da matemática (GAMA, 1998).

Posteriormente, o alemão Wilhelm Stern criou um sistema de pontuação-padrão para o teste e lhe deu o nome de *Intelligenz-Quotient*. Binet, no entanto, defendia que a inteligência era muito complexa para ser expressa por um único número (QI) e negou-se não só a qualificar o QI como uma medição de inteligência única, como também a considerá-lo um recurso geral para a hierarquização de alunos (MAIA; FONSECA, 2002). Mesmo assim, após sua morte, em 1911, sua escala foi transformada em um formulário aplicado de forma rotineira a todas as crianças, para classificá-las segundo seu QI inato (GOULD, 1991, apud MAIA; FONSECA, 2002).

A partir do estudo do QI, surgiram outras pesquisas a respeito da inteligência, que também vieram acompanhadas de críticas à mensuração da mesma por meio de testes. Daniel Goleman, um dos disseminadores do conceito de Inteligência Emocional, critica o fato de que o QI se modifica pouco na medida em que o ser humano cresce, mas por outro lado a Inteligência Emocional é algo que, conforme os anos, continua a se desenvolver e a ser aprendida pelos indivíduos, através das experiências de vida. (GOLEMAN, 2007).

A inteligência não existe pronta, por isso cada um cria a sua própria inteligência. Isso significa dizer que todos os seres humanos nascem com as faculdades necessárias para desenvolvê-la, assim como têm a capacidade de falar, mas não nascem falando. Então, ser inteligente não significa ter boa memória ou boa capacidade de aprender e resolver testes de QI, mas sim implica saber utilizar o potencial no momento apropriado, ou seja, para obter a resposta adequada às suas necessidades. (GUEBUR; POLETO; VIEIRA, 2007, p. 8)

2.2.2. Teoria das Inteligências Múltiplas

Formado nas áreas da psicologia e neurologia, o cientista norte americano Howard Gardner causou forte impacto na área educacional com sua Teoria das Inteligências Múltiplas, divulgada no início da década de 1980. A teoria ultrapassou o conceito comum de inteligência, revolucionando o campo da psicologia cognitiva e questionando a medição da inteligência através de testes. (STREHL, 2000).

Até então, o padrão aceito de inteligência eram os testes de QI, inaugurados no início do século XX. A maior parte das pessoas, incluindo psicólogos e acadêmicos, acreditava no Quociente de Inteligência (QI), ou seja, na existência de uma inteligência que determinava o

quão bem exerceríamos determinada atividade. No entanto, Gardner começou a entrar em contato com evidências contrárias a essa definição única de inteligência, como, por exemplo, o fato de indivíduos com danos cerebrais cuja linguagem havia sido prejudicada conseguirem bons resultados em outros contextos. As mesmas percepções também surgiram quando começaram seus estudos com crianças, já que algumas obtinham um excelente desempenho em poesia e expressão oral, mas tinham muita dificuldade em desenhar uma pessoa, planta ou avião.

Para o autor, era necessário incluir um conjunto mais amplo de competências a respeito da inteligência do que o que havia sendo considerado. Gardner acreditava que deveriam ser abandonados os testes de QI e suas correlações e partir para observar as fontes de informações mais naturais a respeito de como as pessoas desenvolviam capacidades importantes para seu modo de vida. Segundo Travassos (2001) a inteligência na visão de Gardner constitui a capacidade de solucionar problemas ou elaborar produtos que são relevantes em um determinado contexto ou ambiente cultural.

A partir das capacidades consideradas universais na espécie humana, Gardner elenca e discute, vários tipos de inteligências, ressaltando, contudo, que exceto em indivíduos anormais as inteligências sempre funcionam combinadas (SABINO, ROQUE apud GARDNER, 1995). Ao final, o autor teorizou sete tipos de inteligências:

- a) Inteligência linguística: a capacidade de usar as palavras de forma efetiva, oral ou escrita;
- b) Inteligência interpessoal: a capacidade de perceber e fazer distinções no humor, intenções, motivações e sentimentos de outras pessoas;
- c) Inteligência intrapessoal: o autoconhecimento e a capacidade de agir adaptativamente com base neste conhecimento;
- d) Inteligência lógico-matemática: a capacidade de usar os números de forma efetiva e de racionar bem;
- e) Inteligência musical: a capacidade de perceber, discriminar, transformar e expressar formas musicais. Esta inteligência inclui sensibilidade ao ritmo, tom ou melodia e timbre de uma peça musical;
- f) Inteligência espacial: a capacidade de perceber com precisão o mundo (por exemplo, como caçador, escoteiro ou guia) e de realizar transformações sobre essas percepções (por exemplo, como decorador de interiores, arquiteto, artista ou inventor). Inclui também, a capacidade de visualizar, de representar graficamente idéias visuais e de orientar-se apropriadamente em uma matriz espacial;
- g) Inteligência corporal-cinestésica: perícia no uso do corpo todo para expressar idéias e sentimentos (por exemplo, como ator, mímico, atleta ou dançarino) e facilidade no uso das

mãos para produzir ou transformar coisas (por exemplo, como artesão, escultor, mecânico ou cirurgião).

Tempos depois, avanços nos estudos fizeram com que o autor revisasse e expandisse as inteligências previamente elencadas (SABINO, ROQUE apud ARMSTRONG, 2001). Sendo assim, Gardner (2000) acrescentou à lista a inteligência natural (reconhecer e classificar espécies da natureza) e a inteligência existencial (refletir sobre questões fundamentais da vida humana).

A teoria de Gardner implica que existem talentos diferenciados para atividades específicas, o que explica, por exemplo, o fato de Albert Einstein demonstrar maior habilidade lógico matemática do que nas outras áreas, e Mozart maior habilidade musical.

Segundo Gardner (1995), cada indivíduo nasce com um vasto potencial de talentos ainda não moldado pela cultura. Para o autor, todas as pessoas possuem cada um dos tipos de inteligência e, embora cada tipo seja mais desenvolvido em algumas pessoas do que em outras, todos possuem a mesma importância e não há uma mais valiosa que a outra. Segundo ele, os seres humanos dispõem de graus variados de cada uma das inteligências e as mesmas se combinam e se organizam de diferentes maneiras, de forma que se utilizam dessas capacidades intelectuais para resolver problemas e criar produtos.

Gama (1998) ressalta que, na visão de Gardner, embora estas inteligências sejam, até certo ponto, independentes uma das outras, elas raramente funcionam isoladamente. Hoje, a maioria das atividades requer o uso de quase todos os tipos de inteligência, e entender em qual(is) dela(s) o indivíduo performa melhor certamente ajudaria em uma avaliação mais precisa do profissional.

2.2.3. Inteligência Emocional

A Inteligência Emocional (IE) constitui um conceito em expansão englobando várias áreas de pesquisa. O termo Inteligência Emocional foi primeiramente apresentado pelos psicólogos Peter Salovey e John Mayer em 1990, através de um artigo teórico publicado pelos mesmos. A IE foi definida pelos autores “como uma subforma da inteligência que abrangeria a habilidade de monitorar as emoções e sentimentos próprios e dos outros, discriminá-los e utilizar essas informações para orientar pensamentos e ações. ” (WOYCIEKOSKI ET AL., 2009, p. 3).

A partir de 1994, teve início a propagação do termo e a popularização da IE, principalmente devido ao lançamento do livro “*Emotional Intelligence*” de Daniel Goleman em 1996, passando a incluir aspectos da personalidade dentro do conceito de IE. Segundo Goleman (2007), a Inteligência Emocional não se resume a simpatia de uma pessoa com a outra, e nem tampouco a liberação de sentimentos. Para o autor, a IE significa administrar

sentimentos de forma a expressá-los apropriadamente, fazendo com que as pessoas ao redor trabalhem de forma conjunta, visando o bem comum.

Desde então, um crescente número de materiais acerca do tema vêm sendo publicados, ampliando seus conceitos e atuação. Em 2010 publicou-se um estudo indicando a Inteligência Emocional como um fator determinante nas relações interpessoais, apontando uma evolução e simplificação do conceito ao longo do tempo. (SILVA, 2010). Outro estudo, publicado em 2017 pela Revista de Métodos e Pesquisa em Administração (MEPAD), apontam que pessoas com maior Inteligência Emocional conseguem mais rápido atingir o sucesso profissional e pessoal (SILVA et al., apud COOPER; SAWAF, 1997).

A reação à popularização, principalmente por parte dos autores precursores do tema (MAYER & SALOVEY, 1997), foi de questionar expectativas infundadas, além de terem redefinido a IE:

Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual". (MAYER & SALOVEY, 1997, p. 212).

Em 1998, Goleman continuou as pesquisas a respeito do tema, tendo como foco entender quais habilidades faziam com que executivos bem-sucedidos de grandes empresas se destacassem, constatando ao final uma influência da Inteligência Emocional como o fator diferencial. (SILVA; MUNIZ, 2013). Goleman passou a estabelecer a IE como parte do caráter, sugerindo que a mesma determinaria em partes o sucesso ou fracasso das relações e experiências do ser humano em seu dia a dia.

No contexto organizacional, muitos autores apontam que algumas competências emocionais e sociais seriam essenciais para determinar o sucesso ocupacional de um profissional. Goleman (2007) aponta que, após o lançamento de seu livro sobre a IE, foi abordado por um grande número de pessoas que vivem no ambiente empresarial com interesse em descobrir como voltar a IE para o trabalho. Em sua publicação de 1998, o autor afirma que a IE é responsável por 85% do desempenho de líderes bem-sucedidos, e que comparada ao QI, a IE é duas vezes mais importante. (WOYCIEKOSKI et al., 2009). Em 1998, Goleman afirmou que a IE seria capaz de predizer o sucesso na vida e no trabalho.

No entanto, esta nova forma de pensar constitui uma ruptura as tradicionais formas de valorização técnica das empresas, principalmente aos empregados mais antigos das companhias. No contexto atual, habilidades como resistência, iniciativa, otimismo e adaptabilidade vem recebendo um olhar diferente e mais valorizado (GOLEMAN, 2007). Salovey e outros autores argumentam que pessoas inteligentes emocionalmente deveriam

ser mais bem-sucedidas ao responder a situações estressantes, porque elas seriam mais capazes de avaliar as suas emoções e, portanto, regulá-las. (WOYCIEKOSKI et al., 2009)

Goleman (2007, p. 59) estabelece os quatro domínios da inteligência emocional e as dezoito subcategorias associadas conforme apresenta o quadro a seguir:

Figura 1: Domínios da inteligência emocional por Daniel Goleman

COMPETÊNCIAS PESSOAIS	COMPETÊNCIAS SOCIAIS
AUTOCONSCIÊNCIA • Autoconsciência emocional: ser capaz de ler as suas próprias emoções e de reconhecer os seus efeitos; usar o “instinto” para orientar as decisões. • Auto-avaliação: conhecer as suas próprias forças e os seus próprios limites. • Autoconfiança: boa noção do seu próprio valor e das suas próprias capacidades.	CONSCIÊNCIA SOCIAL • Empatia: apreender as emoções dos outros e compreender o ponto de vista deles, estar interessado nas questões que os preocupam. • Consciência organizacional: captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização. • Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.
AUTOGESTÃO • Autodomínio emocional: manter debaixo de controlo os impulsos e as emoções destrutivas. • Transparência: mostrar honestidade e integridade; ser de confiança. • Capacidade de adaptação: flexibilidade que permite adaptação a ambientes de mudança e a situações que exigem ultrapassar dificuldades. • Capacidade de realização: energia para melhorar o desempenho de forma a satisfazer padrões pessoais de excelência. • Capacidade de iniciativa: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades. • Optimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos.	GESTÃO DAS RELAÇÕES • Liderança inspiradora: utilizar visões irresistíveis para orientar e motivar as pessoas. • Influência: dominar um conjunto de táticas de persuasão. • Capacidade para desenvolver os outros: desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes feedback e orientação. • Catalisador da mudança: iniciar novas orientações e gerir e orientar pessoas nos novos caminhos. • Gestão de conflitos: resolver desacordos e disputas. • Espírito de equipe e colaboração: cooperação e capacidade para gerar espírito de equipe, cultivar e manter redes de relações.

Fonte: Goleman (2007)

Desta forma, tem-se assumido que a IE apresenta validade preditiva para uma série de comportamentos organizacionais, em um nível específico da inteligência.

2.2.3.1. Inteligência Interpessoal e Intrapessoal

Os conceitos tanto da inteligência interpessoal quanto da inteligência intrapessoal já haviam sido ampliados anteriormente por Gardner, que defendeu uma visão cognitiva das mesmas. No entanto, esta ênfase na cognição não impediu a identificação das duas inteligências – intrapessoal e interpessoal - como pontos centrais da IE. (ALMEIDA, SOBRAL, 2005, p. 5).

Goleman combinou as dimensões intrapessoal e interpessoal da inteligência citada por Gardner e desenvolveu uma teoria abrangente sobre o papel das emoções na interpretação da inteligência. Para o autor, a inteligência interpessoal é a capacidade de compreender as

outras pessoas, como elas funcionam, como elas trabalham entre si e o que as motiva. Já a intrapessoal está voltada para dentro do indivíduo, é a capacidade do ser humano de criar um modelo para si mesmo e usá-lo para alcançar eficácia na vida. (GOLEMAN, 2011).

Segundo Guebur, Poletto e Vieira (2007) é imensurável a quantidade de situações em que a inteligência emocional pode ser colocada em prática no local de trabalho: ao se utilizar das emoções de maneira produtiva; ao desenvolver a capacidade necessária para manter um bom relacionamento com os colegas; para solucionar um problema complicado; ao realizar uma tarefa e muitos outros desafios que surgem no dia-a-dia de uma instituição ou empresa. A inteligência emocional pode ser aplicada tanto intrapessoalmente, quanto interpessoalmente. Segundo Goleman (2011), Gardner ampliou posteriormente os estudos, entendendo que sete seria ainda um número pequeno para a variedade de inteligências existentes. A inteligência interpessoal, por exemplo, transformou-se em quatro subcategorias diferentes: liderança, capacidade de manter relações e conservar amigos, a capacidade de resolver conflitos e análise social.

Goleman (2011) aponta em seu livro que Gardner reconhece como essas habilidades emocionais e relacionais são cruciais.

“Ele ressalta: — Muitas pessoas com 160 de QI trabalham para outras com 100 de QI, caso as primeiras tenham baixa inteligência intrapessoal e as últimas, alta. E, no dia-a-dia, nenhuma inteligência é mais importante do que a intrapessoal. Se não a temos, faremos escolhas errôneas sobre quem desposar, que emprego arranjar e assim por diante. Precisamos treinar as crianças em inteligências intrapessoais na escola.” (GOLEMAN, 2011, p. 71)

Faz-se necessário, então, aprender a desvendar os segredos da inteligência emocional, para que, a partir disso, seja possível despertar essas capacidades para desenvolver habilidades e competências imprescindíveis no relacionamento interpessoal, e, consequentemente, na atividade profissional.

2.3. A Inteligência Emocional no Recrutamento

O investimento na área de Recrutamento e Seleção se justifica pela questão custo-benefício, pois uma contratação eficaz e a retenção de pessoas com a competência adequada à função são as bases de uma empresa bem-sucedida. (SOUZA, 2013). Ainda segundo Souza (2013), o trabalho de recrutar e selecionar os melhores candidatos dentro das empresas constituem atividades complexas, e que demandam uma atenção estratégica da organização.

Com o passar do tempo, os conteúdos relativos a aplicação da Inteligência Emocional dentro da gestão de pessoas foram aumentando, sendo ainda hoje alvo de maiores estudos.

Para Goleman (2007), a novidade não está nas teorias que surgiram e sim no volume de dados. Atualmente, conta-se com o peso de 25 anos de estudos que conseguem informar com precisão o quanto a IE é importante para o sucesso. Em 1997, A *American Society for Training and Development* realizou um levantamento dos critérios de avaliação praticados pelas próprias corporações. Esse levantamento mostrou que quatro entre cinco companhias vêm tentando promover a inteligência emocional entre os seus empregados, por meio de treinamento e desenvolvimento, na avaliação de desempenho e nas contratações. (Goleman, 2007)

Goleman (2007) afirma que um número crescente de companhias têm percebido que o estímulo às habilidades ligadas à inteligência emocional é um componente importante para o gerenciamento das organizações. Em um levantamento nacional nos Estados Unidos a respeito sobre o que os empregadores consideram importante para admitir uma pessoa que acabou de se formar nas suas companhias, constatou-se que, atualmente, as habilidades técnicas específicas são menos importantes do que a capacidade de aprender Goleman (2007).

No entanto, mesmo com a disseminação cada vez mais crescente do conceito de competências dentro das organizações, as suas aplicações práticas e seus resultados ainda enfrentam debates e impasses (RUAS, 2015). Complementa-se ainda que muitos profissionais de RH ainda realizam um processo de seleção engessado e padronizado na organização (SOUZA, 2013).

O quadro 1 a seguir sintetiza as diferentes teorias sobre inteligência apresentadas nesse trabalho e esse estudo enfocará a definição dos quatro domínios da IE estabelecidos por Goleman, pois o mesmo contempla todas as dimensões da teoria.

Quadro 1: Teorias sobre inteligência

Constructo	Definição	Autores
Quociente de Inteligência (QI)	Inteligência é medida com base nos resultados de testes específicos que medem raciocínio verbal, raciocínio quantitativo, raciocínio abstrato/visual e memória.	Alfred Binet (1904)
Teoria das Inteligências Múltiplas	Propõe o desenvolvimento de vários tipos de inteligências e concluiu que o cérebro do homem possui nove tipos de inteligência: Inteligência linguística; Inteligência interpessoal; Inteligência intrapessoal; Inteligência lógico-matemática; Inteligência musical; Inteligência espacial; Inteligência corporal-cinestésica; inteligência natural; Inteligência existencial.	Howard Gardner (1980)
Inteligência Emocional	Capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual	Peter Salovey e John Mayer (1990)
Inteligência Emocional	Administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriada e efetivamente, permitindo as pessoas trabalharem juntas, com tranquilidade, visando suas metas comuns	Daniel Goleman (1996)
Inteligência	A inteligência não é um fator separado da personalidade de um indivíduo, mas sim relacionada ao seu temperamento, caráter e hereditariedade	Sobral (2013)

Fonte: autoria própria

Entende-se, pelo referencial teórico apresentado, que apesar da área de recrutamento ter alcançado significativos avanços ao longo das décadas, ainda há um longo caminho de descobertas e conceitos a serem introduzidos. A partir do referencial teórico aqui apresentado, este estudo terá como objetivo investigar, nas percepções dos diferentes profissionais de RH entrevistados, como a Inteligência Emocional é entendida e vista pelos mesmos. Pretende-se, assim, averiguar se o conceito é amplamente explorado de forma prática nos processos de seleção e as possíveis formas de aplicação do mesmo.

3 Metodologia

Este capítulo pretende informar as decisões acerca da forma como este estudo foi realizado, e encontra-se dividido em cinco seções. A primeira informa a etapa de coleta de dados do estudo realizado, seguido das fontes de informação selecionadas para a coleta de dados.

Na sequência, informam-se os processos e instrumentos de coleta de dados realizados, com respectivas justificativas, as formas escolhidas para tratar e analisar os dados coletados. Por fim, apresentam-se as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

3.1. Tipo de Pesquisa

Para este estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória a respeito do posicionamento dos profissionais de recursos humanos acerca do uso da Inteligência Emocional na seleção de gerentes. Segundo Vergara (2005), as pesquisas podem ser classificadas segundo dois critérios: quanto os fins e quanto os meios. Quanto aos fins, a pesquisa a seguir se classifica como exploratória, pois apesar de ser um tema cada vez mais abordado no contexto social atual, ainda há uma falta de conhecimento a respeito de suas aplicações nas organizações.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), possui como objetivo trazer uma maior familiaridade com o problema discutido, levantando hipóteses sobre o mesmo. Além disso, tem-se como fim o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições. A investigação exploratória é realizada em áreas onde ainda há pouco conhecimento a respeito do tema (VERGARA, 2005).

Ainda segundo Gil (2002), para a elaboração deste tipo de pesquisa, é comum que se siga (a) o levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Segundo Vieira (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar ao pesquisador um maior conhecimento sobre o problema em estudo. A mesma é usada nos casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e obter dados adicionais antes de se desenvolver uma abordagem.

Quanto aos meios, a pesquisa será de campo, pois serão coletados dados primários com o grupo em estudo. No estudo de campo, segundo Gil (2002), estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes. A pesquisa é desenvolvida por meio de entrevistas do grupo estudado para captar suas explicações e interpretações acerca do tema.

3.2.Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Na pesquisa exploratória foram utilizadas entrevistas como forma de maximizar a quantidade de informações de cada sujeito entrevistado, além de permitir que novas ideias surgissem durante o processo de coleta. As entrevistas foram baseadas em um roteiro base semiestruturado, contendo os principais temas que deveriam ser abordados em relação ao tema de estudo, porém o mesmo poderia ser moldado e acrescentado de demais perguntas conforme as respostas dos entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente e transcritas para a devida análise, visando uma maior coleta de dados e informações acerca do tema.

O roteiro da entrevista buscou compreender como e se estes profissionais utilizavam o conceito da Inteligência Emocional para avaliar gerentes em processo de seleção. Os questionamentos procuraram levantar a percepção dos entrevistados acerca das principais subcategorias da IE avaliadas por eles, bem como o conhecimento do conceito e sua possível aplicação prática nas técnicas dos processos seletivos.

3.3. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

A fontes de dados utilizadas no presente estudo foram coletadas por meio de entrevistas, e a seleção de entrevistados foi realizada de forma a abranger profissionais de diferentes empresas, para coletar a maior amplitude possível de respostas. Assim, foram entrevistados diferentes profissionais de recursos humanos, em seus diferentes cargos e momentos de carreira, que já obtinham pelo menos um ano de experiência com recrutamento e seleção de pessoas. Dessa forma, objetivou-se perceber possíveis diferenças nos padrões de resposta entre cada perfil de profissional que pudessem ser utilizadas na etapa de análise.

Os critérios de escolha para os respondentes foram ter, no mínimo, 1 ano de experiência com seleção de candidatos, bem como estar efetivado em alguma posição dentro da área de Recursos Humanos. Além disso, foram escolhidos profissionais de diferentes segmentos e portes de empresas, objetivando-se entender se as percepções iriam variar segundo tais quesitos. O objetivo de tais escolhas era entender não só a

possível aplicação dos conceitos, mas as diferentes formas e técnicas usadas por estes profissionais.

Os entrevistados foram selecionados a partir de indicações de profissionais da área e, através de uma rede de relacionamentos, os primeiros entrevistados foram indicando os demais até se chegar ao número desejado. Todos os selecionados foram submetidos a um processo de seleção nos quais deveriam se encaixar nos requisitos básicos já previamente apresentados neste tópico.

O número de entrevistados para esta etapa foi de doze respondentes. Após doze entrevistas, julgou-se já ter incluído pessoas dos principais grupos mencionados e informações coletadas suficientes para realizar a análise desejada. O quadro 2 apresenta as principais informações acerca dos entrevistados, para que se tenha conhecimento dos perfis analisados.

Quadro 2: Perfil classificatório dos respondentes

Referência	Sexo	Idade	Formação	Cargo	Setor da empresa
A.B	F	47 anos	Psicologia	Fundadora e sócia	Recrutamento
A.C	F	40 anos	Administração	Líder de Recurso Humanos	Oil & Gas
A.N	F	29 anos	Engenharia de Produção	Analista de R&S	Tecnologia
B.M	M	25 anos	Administração	Business Partner	Tecnologia
C.L	F	32 anos	Psicologia	Analista de Recursos Humanos	Química
E.R	M	30 anos	Administração	Analista de R&S	Consultoria
J.L	F	27 anos	Engenharia de Produção	Analista de Recursos Humanos	Consultoria
R.J	F	52 anos	Administração	Consultora de RH	Recrutamento
R.P	F	54 anos	Psicologia	Consultora de RH	Recrutamento
T.P	F	29 anos	Psicologia	Sócia e headhunter	Recrutamento
T.B.	F	28 anos	Psicologia	Analista de Recursos Humanos	Hospitalar
V.G	F	42 anos	Administração	Líder de Recurso Humanos	Petróleo e Energia

Fonte: autoria própria

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, com a coleta de dados realizada por meio de entrevistas, foi aplicada a técnica da análise de conteúdo das falas dos entrevistados com o propósito de encontrar motivações, métodos e técnicas destes profissionais dentro dos processos de seleção das organizações das quais faziam parte.

O método da análise de conteúdo baseia-se em um conjunto de técnicas utilizados para analisar dados qualitativos. Segundo Campos (2004), o método foi sistematizado no século XX e hoje é bastante utilizado em muitas pesquisas científicas, sendo compreendido como um conjunto de técnicas que tem por objetivo a busca no sentido daquilo que é

analisado. De acordo com Franco (2008), o ponto inicial da análise de conteúdo se dá a partir do que está escrito, falado, mapeado, desenhado ou simbolicamente explícito, abrindo margem para uma análise e interpretação do pesquisador, considerando o contexto no qual o entrevistado está inserido.

Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo é considerada um conjunto de técnicas de análises de comunicação, utilizando procedimentos sistemáticos na descrição no conteúdo das mensagens. O objetivo desta análise é a inferência sobre as mensagens contidas no texto, realizada a partir de dados quantitativos e/ou qualitativa. Segundo Franco (2008), a inferência é o processo intermediário entre a descrição da mensagem a sua interpretação. Produzir inferências significa embasar as interpretações acerca da mensagem em pressupostos teóricos e com situações concretas de seus receptores. (CAMPOS, 2004).

O método da análise de conteúdo é delimitado por duas fronteiras: de um lado a linguística tradicional e, do outro, a interpretação do sentido das palavras (hermenêutica), de acordo com Campos (2004). Uma vez realizada a etapa de pré-exploração do material, deve-se selecionar as unidades de análise. Nesta pesquisa, serão a análise aplicada foi a temática, que de acordo com Campos (2004), identifica recortes do texto como citações, sentenças, frases ou parágrafos, a partir de temas e categorias buscados pelo pesquisador. Futuramente, estas citações passam pelo processo de categorização, que ainda segundo o autor são grandes enunciados que agrupam um número variado de temas, conforme o grau de proximidade e que por meio da análise criam novos conhecimentos e significados, proporcionando nova visão e compreensão dos temas propostos.

Com base nesses dados qualitativos será possível analisar, entender e verificar qual é a visão dos profissionais de RH sobre a aplicação dos conceitos da Inteligência Emocional nos processos de seleção de gerentes nas diferentes organizações, considerando suas visões acerca da importância do tema.

3.5. Limitações do Método

Este trabalho desenvolveu-se dentro de um contexto histórico e de tempo, limitando assim seu entendimento a esse contexto. Desta forma, nesta pesquisa apenas pode-se extrair as ideias e pressupostos acerca do tema explorado, que posteriormente podem ajudar a entender o fenômeno pesquisado e inspirar a pesquisa em outros contextos. Outra limitação de estudos qualitativos deve-se à percepção da pesquisadora, bem como sua análise em relação às falas dos entrevistados, uma vez que seu diagnóstico e a análise se dão pela pesquisadora. Para tentar reduzir os possíveis vieses, a investigação buscou seguir as técnicas de entrevistas em estudos exploratórios (GIL, 2002) e a de análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Assim, apesar das limitações apontadas, este método configura-se como sendo o mais indicado para este tipo de estudo, visando atingir seu objetivo final, uma vez que o estudo exploratório possibilita uma visão mais profunda e abrangente do tema.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. Descrição e análise dos resultados

4.1.1. Processo seletivo no nível gerencial

Por meio do recrutamento e da seleção, as empresas possuem a capacidade de escolher as pessoas certas para os cargos adequados, se tornando um importante processo dentro das organizações. Com o recrutamento adequado, as companhias garantem a otimização da gestão, diminuição da rotatividade, maiores resultados com pessoas mais eficientes e, conseqüentemente, uma economia, promovendo um maior sucesso para elas mesmas (MICHEL, 2007).

Segundo a pesquisa realizada, observa-se que existem algumas atividades padrão que os recrutadores realizam para abranger um processo seletivo de gerência. No entanto, cada um dos profissionais mescla esses conceitos e atividades de recrutamento da forma que mais convém a empresa e a vaga que desejam completar.

4.1.1.1. Descrição do perfil da vaga

A totalidade dos entrevistados afirmou que, independente do cargo, os processos de seleção começam com a descrição de perfil do profissional requerido, destacando tanto habilidades técnicas quanto comportamentais. Segundo a entrevistada C.L.:

“Geralmente dividido em dois grandes grupos: habilidades técnicas (formação, tempo de experiência, conhecimentos específicos e etc) e habilidades comportamentais e de carreira (drive, expectativas do candidato, habilidades necessárias para desempenho da função, match com a cultura da empresa) ”.

Já a entrevistada A.C. destaca o entendimento principalmente das “*soft skills*” dos candidatos, que considera como as competências comportamentais. Dentre elas, a entrevistada aponta comunicação, liderança, presença executiva, apresentação e segurança na fala. O profissional E.R. avalia ainda no perfil a capacidade do gerente em inspirar outras pessoas, se é enérgico e se possui características de liderança, além do conhecimento técnico necessário.

Do lado oposto, observando o perfil técnico, a entrevistada A.N. destaca que é importante entender quais assuntos o candidato mais domina e o quanto consegue falar

sobre, o que mostra a profundidade daquilo que sabe. Tal ponto pode ser complementado pelo pensamento do entrevistado E.R., que afirma não bastar apenas as habilidades comportamentais, ressaltando a importância do conhecimento técnico para que o gerente possa repassar ao time.

No geral, observou-se que a maior parte dos entrevistados insere dentro dos perfis mapeados as duas habilidades, tanto comportamental quanto técnica, pois entendem que o candidato ideal precisa possuir ambas. A diferença encontra-se apenas na valorização de uma mais do que outra, na percepção de cada profissional e também na vaga a ser preenchida. Além disso, os entrevistados citaram esta etapa como sendo de alta relevância, uma vez que é preciso entender o papel e as responsabilidades, as entregas e os objetivos desta pessoa dentro da posição que irá ocupar.

Tais respostas reforçam o fato previamente apresentado a respeito da evolução do processo de seleção, uma vez que cada vez mais as características comportamentais do ser humano são consideradas como um fator relevante de avaliação. Na visão de alguns entrevistados, tais habilidades superam até mesmo as habilidades técnicas, que antigamente eram o único aspecto valorizado no indivíduo.

4.1.1.2. Atração e triagem

A etapa seguinte constitui a atração dos candidatos. Dentre os entrevistados, oito (A.B, A.N, C.L, E.R, R.J, R.P, T.P e T.B) afirmaram divulgar a vaga e selecionar pessoas através de sites como LinkedIn, Catho e similares. A entrevistada R.P afirmou que atualmente estas plataformas facilitam este trabalho, pois com a opção das contas Premium o recrutador tem acesso a filtros e pesquisas avançadas e consegue chegar nos candidatos que trabalham ou trabalharam em empresas que se deseja recrutar.

De forma complementar, a *headhunter* T.P. compartilha que sempre realiza o planejamento de empresas nas quais poderia encontrar o perfil de candidato ideal para a posição e busca através do LinkedIn, indicações e divulgação em sites atrelados a formação do profissional. Dessa forma, observa-se uma alta aderência destes profissionais em utilizar sites de *networking* profissional e de divulgação de vagas como uma forma mais simples e direta de atrair possíveis candidatos. Com o avanço na interface e utilização destas plataformas, torna-se cada vez mais fácil encontrar pessoas com os perfis procurados ou que estejam empregadas em empresas e cargos similares aos buscados.

Após esta etapa, é realizada uma triagem dos candidatos com base no perfil anteriormente desenhado, realizada por todos os entrevistados, exceto a respondente A.N. A entrevistada C.L. afirma realizar a triagem através do currículo do candidato, observando as experiências profissionais anteriores, o tempo em que permaneceu em cada empresa e

os segmentos de atuação, além dos projetos e qualificações profissionais, como cursos e especializações. A entrevistada A.C apontou que na empresa em que trabalha atualmente há uma outra equipe responsável apenas pela atração e triagem dos currículos, fazendo com que a mesma não realize tal atividade.

Cinco profissionais (A.N, E.R, J.L, R.P e T.P) realizam ainda uma etapa intermediária, denominada *screeaning*, na qual entram em contato através do telefone com os candidatos para fazer uma primeira avaliação do mesmo e para entender o real interesse na posição. O entrevistado E.R. afirma:

“Depois de já termos realizado uma primeira triagem via telefone, por exemplo, perguntamos o quanto a pessoa já tinha administrado de dinheiro, em termos de orçamento; quantas pessoas já tinha liderado, direta ou indiretamente, e que tipos de projetos havia participado nos últimos seis meses.”

Desta forma, observa-se que a maior parte dos candidatos realiza algum tipo de triagem, seja via currículo ou telefone, como uma etapa intermediária para facilitar a assertividade no perfil do candidato.

4.1.1.3.Entrevistas de seleção e uso de testes no processo seletivo

A etapa das entrevistas no processo de seleção foi descrita pelos respondentes como sendo segmentada em dois momentos: a primeira entrevista com o profissional de recrutamento e a segunda com o gestor. Segundo Andrade (2009), a empresa Manager Assessoria realizou uma pesquisa junto a 132 executivos de RH de empresas com mais de 1000 funcionários no Brasil e apontou que o principal meio de avaliação utilizado em processos de recrutamento é a entrevista com 71% de uso.

Todos os entrevistados afirmaram realizar a etapa da entrevista com o RH, e apenas as entrevistadas C.L. e R.P não citaram a etapa de entrevista com o gestor. A entrevistada A.C aponta:

“Gerente a gente tem que entender muito da expertise e usar muito a entrevista de competência para que ele traga casos reais de liderança, se ele teve conflitos no time, como ele fez para resolver, os resultados que ele teve, etc.”

Os entrevistados A.B, B.M, T.B e V.G apontaram também o uso de testes, como o de lógica, adequação com a cultura da empresa e de personalidade e utilizam estes testes como um embasamento para as entrevistas ou como uma etapa final para validação do candidato. A profissional A.B aponta a utilização do DISC, um teste que auxilia a avaliação de alguns traços mais subjetivos do candidato. Para o entrevistado B.M, o teste configura

uma etapa inicial do processo, servindo como uma forma de triagem, onde consegue captar pontos sobre a vida pessoal do candidato através de questionários e o quanto se identificam com os valores da empresa.

Uma pesquisa realizada pela Catho, em 2005, realizada junto a 31.000 executivos de mercado, apontou que 68% destes profissionais já foram submetidos a algum tipo de teste durante a seleção, para serem avaliados em personalidade, inteligência e competências. Ainda segundo pesquisa, os testes de competência e personalidade foram apontados como sendo os dois mais utilizados pelas empresas, seguidos pelos testes de inteligência. (ANDRADE, 2009).

A respondente T.B ressalta que seus candidatos realizam ainda a Dinâmica do Setênio e o Teste de Dominância Cerebral. A primeira é originada de uma teoria que divide a vida em fases de sete anos, entendendo que cada ciclo se soma aos conhecimentos adquiridos no anterior e visa refletir em qual dos ciclos o indivíduo se encontra. Já a segunda aborda uma teoria que classifica os estilos de pensamento em relação ao lado do cérebro humano. A teoria afirma que as pessoas possuem quatro estilos comportamentais básicos e que, em geral, existe a predominância de um deles em cada pessoa, apesar de todos terem um pouco de cada.

Nota-se que, em nenhuma das respostas dos entrevistados foi apontado o uso do QI como teste, como se utilizava antigamente. De fato, durante todo o processo de entrevistas, nenhum dos respondentes apontou a inteligência matemática como algo relevante a ser mensurado. O teste utilizado pelo entrevistado B.M., citado pelo mesmo como teste de lógica, é o que atualmente mais se assemelha a mensuração do quociente de inteligência. Tal fato reforça a ideia de que o QI, que por muito tempo configurou-se como medição da inteligência humana, atualmente quase não é considerado no momento de avaliar um candidato em potencial. As respostas ainda reforçam, novamente, o avanço da mentalidade atual, voltada cada vez mais para a mensuração da parte comportamental e emocional do ser humano.

4.1.2. Características avaliadas no processo seletivo de gerentes

Por meio das respostas dos entrevistados, observou-se que cada um dos profissionais avaliava características diferentes durante o processo. Separando-as em blocos, destacam-se: liderança, capacidade de formação de líderes, gestão de equipe, influência, autoconhecimento/autocontrole, postura, comunicação e relacionamento interpessoal – que configuram subcategorias da Inteligência Emocional. As características que fogem do conceito da IE são a visão estratégica, inteligência do negócio, capacidade de gerir

indicadores, profundidade na especialização, planejamento e organização. Abaixo, o quadro 3 apresenta os principais aspectos elencados pelos entrevistados e quais deles as avaliam.

Quadro 3: As principais características avaliadas em gerentes

Características	Entrevistados
Liderança	A.B / A.C / A.N / B.M / C.L / E.R / J.L / R.J / R.P / T.P / T.B
Relacionamento Interpessoal	A.C / C.L / E.R / J.L / R.J
Comunicação	A.C / C.L / R.J / T.B
Inteligência Emocional	A.N / E.R / R.J / T.B
Gestão de equipes	A.B / A.N / V.G
Influência/capacidade de formar líderes	A.B / J.L / T.B
Foco em resultado	R.J / R.P / V.G
Visão estratégica/inteligência de negócio	B.M / R.P / R.J
Postura	A.N / T.B
Planejamento	R.J / R.P
Especialização Técnica	A.N / E.R

Fonte: autoria própria

Por meio da pesquisa, observa-se que a maior parte dos entrevistados avalia a liderança e relacionamento interpessoal como aspectos importantes para o cargo de gerência. O entrevistado E.R completa que a posição de liderança exige muito do profissional e que é importante a pessoa estar emocionalmente estável, já que a mesma não pode deixar transparecer os problemas para o time.

Neste ponto da entrevista, pode-se observar uma contradição na própria fala e entendimento dos profissionais. Ao serem questionados sobre quais características costumavam explorar em um cargo de gerência, muitos deles elencaram as citadas acima, porém apenas quatro entrevistados utilizaram a palavra “Inteligência Emocional”, traduzida no quadro como autoconhecimento e autocontrole, como qualidades importantes de serem avaliadas neste perfil. No entanto, muitas das habilidades apresentadas acima, como comunicação, gestão de equipes e influência, fazem parte do conceito da Inteligência Emocional. Desta forma, comprova-se que as categorias/habilidades que compõem a Inteligência Emocional não são amplamente conhecidas por tais profissionais, pois apesar dos mesmos não as citarem como parte da IE, quase todos as avaliaram nas entrevistas.

Segundo uma pesquisa apresentada por Goleman (2007) a respeito da importância das características essenciais para posições de liderança, apenas uma competência

cognitiva distinguia os grandes líderes dos medianos. Era ela: a capacidade de visualizar um cenário global, permitindo que estes profissionais enxergassem e coletassem as informações além dos outros, de forma estratégica. Retirando esta exceção, a superioridade intelectual ou técnica não tinha relação alguma com o desempenho da liderança. O que o autor chamou de líderes de primeira grandeza, se destacavam justamente pelas inteligências emocionais, nas quais a pesquisa destaca influência, a liderança de equipes, a percepção política, a autoconfiança e a vontade de alcançar realizações, respondendo assim por quase 90% do êxito na liderança.

Tal pesquisa é reforçada ao observar as respostas dos entrevistados. Dentre as características levantadas, a liderança foi apontada quase unanimemente como sendo a mais relevante para um papel de gerência, uma vez que permite que o gerente engaje e motive o time, forme novos líderes e entregue bons resultados. A profissional A.B, quando questionada, afirmou ser importante uma mescla entre a gestão de equipe e a liderança, uma vez que o gerente precisa saber tirar o melhor do time para alcançar os resultados. A profissional T.B complementa:

“Estamos falando de um cargo alto na empresa, uma pessoa que vai influenciar outras e vai ser gestora de um time. Essa pessoa precisa saber liderar, motivar, levar o time para frente, precisa saber gerir todas estas pessoas da melhor forma.”

A pesquisa de Goleman (2007) sobre modelos de competência em 121 companhias pelo mundo, de 181 funções diferentes, apresenta o que estas empresas consideram como uma parte fundamental do perfil de excelência para cada função. A partir da análise, constatou-se que 67% - duas a cada três – das capacidades julgadas essenciais para um bom desempenho eram competências emocionais.

4.1.3. Aplicação das inteligências em entrevistas de seleção

Para avaliar a Inteligência Emocional nos candidatos, a maior parte dos respondentes afirmou realizar entrevistas semiestruturadas, com perguntas chaves para embasar o contexto da conversa. A partir destas perguntas, já é possível coletar os principais pontos da trajetória e realizações dos candidatos, entrando com outros questionamentos ao longo da entrevista para entender as reações comportamentais. A entrevistada A.B relata que costuma ter uma série de perguntas para cada tipo de vaga, previamente estabelecidas, e que de acordo com o segmento ou cliente, sabe o que precisa questionar e descobrir em cada entrevista. O profissional B.M conta que costuma utilizar um modelo de entrevista

estruturada como base, e a partir dele utiliza outras perguntas para entender exemplos reais dos candidatos.

De forma prática, os profissionais optam por esta alternativa por ser mais assertiva no momento da avaliação. Muitos utilizam a estratégia de trazer situações reais e perguntas situacionais, onde o candidato deve exemplificar e justificar sua resposta com alguma experiência real. O respondente E.R complementa ainda que somada a entrevista situacional, sempre busca entender o histórico do candidato. Dessa forma, os recrutadores conseguem entender a inteligência emocional através de exemplos e torna mais difícil para o candidato manipular as respostas.

Tais respostas fortalecem o pensamento de Goleman a respeito da Inteligência Emocional de que o conceito não se resume a simpatia de uma pessoa e nem como a mesma expressa seus sentimentos. Dessa forma, ao trazerem situações reais para a entrevista os profissionais conseguem separar e avaliar melhor tais características.

Quando questionados sobre a parte subjetiva da entrevista, a profissional J.L afirmou achar arriscado embasar uma avaliação somente por este ponto de vista, pois o ser humano ainda não é capaz de conseguir separar totalmente alguns vieses e não se deixar influenciar. Porém, observou-se nas respostas que é comum avaliar as entrelinhas, aquilo que não necessariamente foi dito, mas que ficou subentendido. Segundo o entrevistado B.M é importante sempre ir a fundo nas questões, perguntar o porquê de tal decisão, para entender as motivações do candidato e conseguir pegar nas entrelinhas algumas características que nem sempre ficam aparentes nas respostas padrão.

4.1.4. IE aplicada à seleção

Quando questionados a respeito do conceito da IE, todos os respondentes afirmaram saber do que se tratava, ou pelo menos ter uma noção superficial do conceito. A maior parte descreveu como a capacidade ou a maneira que cada indivíduo lida com as suas próprias emoções e com a de outros ao seu redor. Tal definição se equivale com a apresentada por Goleman, ao colocar a IE como a forma de administrar e expressar sentimentos de modo a permitir o trabalho conjunto. Segundo o entrevistado B.M, a IE é fazer uso de características como empatia e a racionalização dos sentimentos para alcançar um melhor desempenho.

De forma prática, os aspectos ligados a Inteligência Emocional podem ser observados, de acordo com o entrevistado E.R., em situações reais como a reação de um gerente quando um subordinado pede demissão ou quando um líder apresenta resultados

insatisfatórios, como ele lida quando o time começa a apresentar conflitos internos e como responde a tudo isso.

Porém, quando questionados sobre a aplicação do conceito em seus processos, quase metade (C.L, J.L, R.J, R.P, e V.G) afirmou não avaliar a IE durante a entrevista. Os que responderam positivamente (A.C, A.N, B.M, E.R e T.B), apontaram a importância de avaliar o conceito em cargos de gerência, principalmente quando fala-se de liderança. Normalmente avaliam através do histórico, de como o candidato lidou em situações passadas, como por exemplo faz a entrevistada A.N.

Os entrevistados que afirmaram não trabalhar com a IE nas entrevistas apontaram, porém, que não costumam utilizar o conceito como uma forma de competência a ser avaliada, não tendo por exemplo um checklist que questiona e avalia durante o processo, mas afirmaram também que sempre há um pouco do lado emocional que acabam avaliando conforme as respostas. Nestes casos, costumam observar a fala, postura, jeito de sentar e se expressar, para tentar captar algum ponto da IE. A entrevistada R.J afirma que não costuma avaliar a Inteligência Emocional como uma competência, e nem utiliza instrumentos para captar tais características, não havendo critérios específicos para se avaliar tal conceito. Tal fato complementa-se pela fala da entrevistada R.P, que afirma:

“Você falou de inteligência emocional, eu nunca tive esse foco de estudar exatamente a IE, o Goleman é o papa da IE, mas quando a gente analisa o comportamento, naturalmente a gente está buscando ver como a pessoa se sai ou se saiu nas atitudes que tomou nas situações e isso dá um certo indicador como a pessoa emocionalmente se coloca”.

Há ainda duas entrevistadas – A.B e T.P - que afirmaram tentar avaliar a IE, porém encontraram dificuldades para tangibilizar tais características em suas entrevistas.

Neste ponto da pesquisa, encontra-se uma outra contradição na fala dos entrevistados. Apesar de alguns terem afirmado não utilizar conceitos da IE durante as entrevistas, quase todos os profissionais afirmaram observar a liderança como a principal característica na avaliação de um gerente. O que se constata, portanto, é que há uma dificuldade dos profissionais de RH em classificarem o que são as subcategorias pertencentes a IE, pois os mesmos parecem utilizar a teoria sem nem mesmo perceber. Por outro lado, e conforme constatado acima, alguns profissionais não consideram avaliar a IE por não terem as subcategorias listadas, seja dentro da entrevista estruturada ou no momento de definição de perfil e, por este motivo, não consideram estar avaliando estas características mesmo que durante a entrevista estejam.

“Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades, que eram chamadas de temperamento e personalidade ou habilidades interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.), ou ainda competência. Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: inteligência emocional.” (GOLEMAN, 2007, p. 2)

Sendo assim, durante a entrevista parece ser possível identificar aspectos da Inteligência Emocional nas falas dos candidatos, na postura e até nas situações que eles exemplificam, mas não há aplicabilidade do conceito de modo formalizado. Quando se analisa o comportamento, normalmente busca-se entender como a pessoa se sai ou se saiu nas atitudes que tomou, o que acaba sendo um certo indicador de como a pessoa se coloca emocionalmente.

4.1.4.1. Inteligência Interpessoal e Intrapessoal

A maior parte dos respondentes afirmou de início que ambas as inteligências são relevantes. Concordou-se que uma dependia da outra para existir, já que para o gerente exercer a inteligência intrapessoal e conseguir entender as emoções alheias, era necessário primeiro que ele entendesse as suas próprias. A entrevistada T.P afirma que nas relações, a ação do gerente interfere na equipe e vice-versa, atribuindo as duas inteligências o mesmo peso. Tanto ela quanto a entrevistada V.G não conseguiram apontar uma das duas como sendo a mais importante.

Já a maior parte dos entrevistados que escolheram uma das duas inteligências, apontaram a interpessoal como a mais importante. Apenas as entrevistadas R.P e T.B identificaram a intrapessoal como principal. Os que escolheram a interpessoal, justificaram que o trabalho da liderança é um trabalho de doação, no qual o líder precisa entender mais as necessidades do time do que as próprias. A entrevistada A.N afirmou que é necessário entender como as pessoas do time se relacionam e como ele irá lidar com os conflitos, de acordo com o perfil de cada um. Já o respondente E.R aponta que em uma posição de liderança, é muito importante que ele entenda como as emoções dos outros afetam o time.

Goleman (2007) afirma que a falta de inteligência interpessoal dos líderes baixa o desempenho da organização, pois desperdiça tempo, motivação, dedicação e gera apatia. Todos estes fatores apontados pelos entrevistados se encaixam nas quatro categorias que Gardner, posteriormente, introduziu como sendo parte da inteligência interpessoal – liderança, capacidade de manter relações, capacidade de resolver conflitos, análise social - conforme apresentado no referencial teórico.

Esta escolha dos entrevistados vai contra a posição colocada por Goleman, também apontada no referencial. O autor afirma que para ele a inteligência intrapessoal é a mais

importante, uma vez que se o indivíduo não a possui, acaba fazendo escolhas erradas para si mesmo, que impactam em sua vida. As duas entrevistadas que colocaram a intrapessoal à frente, justificaram que o autoconhecimento é fundamental no papel da liderança, porque esse autoconhecimento você não vai conseguir depois (R.P). Já a entrevistada T.B afirmou que a intrapessoal seria a mais relevante para o papel de gestor, pois se ele não souber lidar com as suas emoções, não saberá lidar com as emoções do time.

Ao final, observa-se que todos possuem a mesma opinião: aqueles que optaram por colocar a interpessoal em primeiro lugar, entendem que para chegar lá, um gerente já precisa ter a inteligência intrapessoal bem desenvolvida, pois se ele não souber lidar com as próprias emoções, sem dúvidas ele não saberá lidar com as emoções de seus colaboradores.

4.1.4.2. As quatro subcategorias de Goleman

Pelo fato da maior parte dos entrevistados ter apontado a liderança como principal característica a ser avaliada em um cargo de gerência, quando questionados sobre as quatro subcategorias de Goleman a respeito da IE, a Gestão das Relações foi escolhida quase que em sua totalidade. Onze, dos doze respondentes apontaram esta inteligência como sendo a principal para um cargo de gerência.

As justificativas são bem similares, apontando que todo o desdobramento desta subcategoria, como liderança inspiradora, capacidade de desenvolver os outros, gestão de conflitos e espírito de equipe são inteligências essenciais dentro da Liderança que um gerente deve exercer no seu dia a dia. A entrevistada R.J reforça a escolha pelo fato da Gestão das Relações unir todas as características importantes para o cargo de gerência, como a liderança e o relacionamento. A entrevista A.N justificou sua escolha:

“É importante que o gerente saiba influenciar seu time em prol do que for certo para a empresa, ter a capacidade de liderar e motivar os outros, desenvolver a equipe, formar novos líderes, saber gerir os conflitos internos que surgirem e criar um espírito de equipe.”

Além disso, o respondente E.R afirma que especialmente na gerência, o indivíduo normalmente atua como um canal de comunicação entre os objetivos gerais da corporação com a operação que vai fazer aquilo acontecer, por isso precisa ser capaz de direcionar as pessoas que fazem o trabalho realmente acontecer para os macros objetivos da organização.

Apesar de enxergar uma dependência entre as categorias, e acreditar que o perfil deve ser composto por um acumulado destas características, a Autogestão também foi apontada como sendo uma subcategoria de extrema relevância pela entrevistada V.G. A

mesma justifica que embora todas sejam importantes, a autogestão é fundamental para que o gerente seja capaz de desencadear as demais relações com os outros indivíduos. É sempre interessante que se conheça primeiro para saber como lidar com o próximo.

Segundo Robert Worden, diretor de pesquisa de negócios da Eastman Kodak, metade das habilidades que distinguem os profissionais de maior desempenho são as que estão ligadas as relações humanas (GOLEMAN, 2007)

4.1.5. Mudanças na seleção

Quando questionados a respeito de possíveis mudanças que gostariam de aplicar em seus processos, a maior parte afirmou que tentaria formas alternativas de obter mais informações dos candidatos e avaliaria outros pontos como cultura e aspectos comportamentais. A entrevistada A.N apontou, por exemplo, que utilizaria mais cases para conseguir maior profundidade na entrevista. Já os respondentes B.M e J.L afirmam que testariam mais o candidato em outros pontos, para buscar entender além das respostas padrão e determinariam melhor os parâmetros de avaliação. Os entrevistados C.L e E.R demonstraram o interesse em adicionar mais critérios para mensuração de competências, principalmente para avaliar a Inteligência Emocional.

A entrevistada T.B afirma que às vezes somente as respostas que os candidatos costumam dar não são suficientes para fazer algum tipo de inferência sobre sua personalidade ou até mesmo sua Inteligência Emocional. Por isso, a mesma acredita que com o uso de testes, seria possível alcançar um resultado mais palpável e seria viável ter uma avaliação mais precisa a respeito do que querem avaliar.

As entrevistadas A.B, A.C, R.J e V.G apontaram que não mudariam nada em seus processos, pois atualmente eles funcionaram bem e suprem suas necessidades. A entrevista parece ter feito muitos entrevistados refletirem a respeito do uso e aplicação da IE em processos seletivos, e apontaram que ter instrumentos e formas de abordar determinadas questões que envolvam o emocional são realmente importantes, sem abordar de forma invasiva.

5 Conclusão

O fato que motivou a realização deste presente trabalho foi o questionamento sobre o uso e aplicabilidade do conceito da Inteligência Emocional no âmbito do recrutamento e seleção. Por se tratar de um tema pouco difundido no meio corporativo, porém que vem ganhando força e sendo reconhecido externamente, surgiu a motivação de entender o quanto o conceito já era aplicado e incorporado aos processos de seleção das organizações.

Para estudar a problemática apresentada acima, procurou-se observar como eram as atuais práticas de seleção aplicadas em diversas organizações, de segmentos e tamanhos distintos. Optou-se por restringir a um nível hierárquico para que a pesquisa pudesse ter um teor comparativo entre si e por se tratar de uma posição em que a probabilidade de conhecimento e uso deste tema fosse maior.

Para a realização deste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa com profissionais de Recursos Humanos e complementos por meio de artigos e outros trabalhos acadêmicos. Além disso, o estudo teve como base livros e publicações dos principais autores do tema, com o intuito de formar uma base para a realização das análises da pesquisa. Os dados obtidos pela pesquisa qualitativa foram submetidos à uma análise de conteúdo.

Para melhor analisar o tema, primeiro avaliou-se a forma como eram feitos os processos seletivos gerenciais, em sua totalidade, com o intuito de entender se os profissionais aplicavam métodos muito discrepantes. Em seguida, foram analisadas as subcategorias da Inteligência Emocional que eles consideravam fazer parte da avaliação do cargo e seus desdobramentos. O objetivo principal foi entender a percepção dos profissionais sobre a importância do conceito e investigar a aplicação da IE no processo de seleção.

Ao final do estudo, percebe-se que o conceito da Inteligência Emocional é conhecido e entendido pelos profissionais de RH e muitos já valorizam a prática de implementar tais estudos dentro de seus processos. No entanto, observa-se por outro lado que há uma falta de estudo e conhecimento mais a fundo sobre o tema, não somente do que ele significa em sua totalidade, mas também da sua importância e da sua aplicabilidade no mundo organizacional.

Em relação aos métodos de seleção aplicados e que utilizem o conceito da IE, nota-se uma dificuldade dos profissionais em coletar tais inteligências nos processos de seleção. Hoje, há uma falta de ferramentas para avaliar a IE nos processos com mais precisão, pois constata-se ser uma capacidade muito subjetiva para ser avaliada somente com base nas respostas dos candidatos e em suas interpretações. Por fim, constata-se também que os profissionais entrevistados não distinguem as categorias e subcategorias pertencentes a IE e, por isso, não costumam avaliar de forma objetiva em suas entrevistas.

Como esta pesquisa focou apenas na seleção das subcategorias da IE de gerentes, sugere-se que, para os próximos trabalhos, sejam estudadas outras camadas hierárquicas das empresas, a fim de complementar as ideias, as críticas e as análises realizadas neste estudo. Além disso, recomenda-se que as organizações incentivem seus profissionais, principalmente os que cuidam do processo de seleção, a entender mais a fundo o tema abordado neste trabalho. Tal feito pode ser realizado a partir de palestras, indicações de leituras, seminários e reuniões. É de grande importância que as empresas se atualizem não só tecnologicamente, mas no requisito humano também. A Inteligência Emocional, como comprovado através deste trabalho, possui cada vez um espaço maior na sociedade e nas conversas das pessoas, e é importante que as organizações estejam aptas e aplicar tais conceitos em seus processos, para selecionar cada vez de forma mais assertiva seus novos colaboradores.

Recomenda-se também que as empresas busquem especialistas no tema para auxiliar os profissionais de RH a entender como aplicar no dia a dia a IE em seus processos. Por se tratar de um assunto subjetivo, entende-se a dificuldade apontada pelos profissionais em aplicar de forma prática o conceito. Porém, é necessário um entendimento mais profundo do tema primeiro, para depois verificar como o mesmo pode ser usado a favor das companhias.

6 Referências Bibliográficas

ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. **Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 9, n. 4, p. 9-30, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522005000400002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 set. 2017.

ANDRADE, K. M. **Práticas de recrutamento e seleção nas empresas**. Psicologia IESB, Brasília, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2009. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45412890/Avaliacao_de_dados_na_psicologia_enquanto_um_problema_empirico.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509933357&Signature=zEz37c5HYqEM%2BI%2FzWhKNcpD4els%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAvaliacao_de_dados_na_psicologia_enquant.pdf#page=4>. Acesso em: 05 nov. 2017

ARMSTRONG, T. **Inteligências Múltiplas na sala de aula**. 2ª ed., Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

BUENO, J. H.; PRIMI, R. **Inteligência emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções**. Psicol. Reflex. Crit., Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 279-291, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722003000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 set. 2017.

CAMPBELL, L.; CAMPBELL, B.; DICKINSON, D. **Ensino e aprendizagem por meio das inteligências múltiplas: inteligências múltiplas na sala de aula**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000. 308p.

CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Rev Bras Enferm, Brasília (DF), v. 5, n. 57, p. 611-4, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5>>. Acesso em: 25 out. 2017.

CARVALHO, I. et al. **Recrutamento de Seleção por Competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CURADO, I.; WOOD, T.; LINS, J. **Perfil da gestão de recursos humanos na Grande São Paulo**. São Paulo: SENAC, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3018/Rel%2042-2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 out. 2017

DALGALARRONDO, P. A. **Inteligência e suas Alterações**. In: _____. **Psicopatologia e Semiologia dos Transtornos Mentais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 277-289.

Disponível em: < <https://monitoriapsig2015.files.wordpress.com/2015/02/psicopatologia-e-semiologia-dos-transtornos-mentais-paulo-dalgalarondo.pdf>> Acesso em: 03 ago. 2017.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970. 107p.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Brasília: Liber livro editora, 2008.

GAMA, M. C. S. S. **A Teoria das Inteligências Múltiplas e suas implicações para a Educação**. Temas sobre Desenvolvimento , v. 14, p. 4-9, 1998. Disponível em: <<http://www.homemdemello.com.br/psicologia/intelmult.html>> Acesso em: 03 ago. 2017

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas: a Teoria na Prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996

_____. _____. 5. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. 68-71p.

_____. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**: Tradução do original: Working With Emotional Intelligence por M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007. 412 p.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações**. 3ª ed., Gradiva, 2007

GOMES, P. **Conheça as competências para o século 21**. São Paulo, ago. 2012. Disponível em: <<http://porvir.org/conheca-competencias-para-seculo-21/>>. Acesso em: 03 ago. 2017.

GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. **Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília , v. 27, n. 2, p. 225-232, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722011000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 ago. 2017.

GUEBUR, A. Z.; POLETO, C. A.; VIEIRA, D. M. S. **Inteligência emocional no trabalho**. Revista Intersaberes, Curitiba, ano 2, n. 3, p. 71 – 96, 2007. Disponível em: <<file:///C:/Users/mconfettura/Downloads/108-247-1-SM.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2017.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 42, n. 1, p. 1-14, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 29 out. 2017.

MAIA, A. C. B.; FONSECA, M. L. **Quociente de inteligência e aquisição de leitura: um estudo correlacional**. Psicol. Reflex. Crit., Porto Alegre , v. 15, n. 2, p. 261-270, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722002000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 jun. 2017.

MICHEL, M. **Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas**. Revista científica eletrônica de administração, vol. 7, n. 13, p.1-7, 2007. Disponível em:

http://www.faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf. Acesso em: 11 out. 2017.

MIGUEL, F. K.; NORONHA, A. P. P. **Estudo da relação entre inteligência emocional e estresse em ambientes de trabalho**. Aval. Psicol., Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 219-228, ago. 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712009000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 ago. 2017.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.arqo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 25 out. 2017.

MOREIRA, V. L. **A importância da inteligência emocional nas organizações**. Gestão e Desenvolvimento em Revista, v. 1, n. 1, p. 84-96, 2017. Disponível em: <<http://saber.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/viewFile/16963/11502>>. Acesso em: 25 out. 2017.

NUNES, A. I. B. L.; SILVEIRA, R. N. Inteligência. In: _____. **Psicologia da Aprendizagem: processos, teorias e contextos**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2011, p. 149-161.

PANISSET, L. C. T. **Inteligências Múltiplas**. Revista de Biologia e Ciências da Terra, vol. 1, núm. 2, 2001. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=50010205>> ISSN 1519-5228. Acesso em: 28 jun. 2017.

ROQUE, A. S. S.; SABINO, M. A. **A Teoria das Inteligências Múltiplas e sua contribuição para o ensino de língua italiana no contexto de uma escola pública**. Universidade Estadual Paulista, São Paulo. p. 410 – 429, 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/mconfettura/Downloads/ateoriadasinteligencias.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. **Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality**, 9, p. 185-211, 1990. Disponível em: < http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/06/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf>. Acesso em: 28 set. 2017.

_____. **Emotional development and emotional intelligence: Educational implications**, New York: Harper Collins, 1997. p. 212

SOBRAL, J. O. **Inteligência Humana: Concepções e possibilidades**. Revista Científica FacMais, vol 3, n 1, 2013. Disponível em: <<http://revistacientifica.facmais.com.br/wp-content/uploads/2013/05/3.-INTELIG%C3%8ANCIA-HUMANA-CONCEP%C3%87%C3%95ES-E-POSSIBILIDADES-Osvaldo-Jos%C3%A9-Sobral.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

SOUZA, B. **Recrutamento e seleção: um desafio ao psicólogo organizacional**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/70053>>. Acesso em: 11 out. 2017.

SILVA, S.; JANISSEK-MUNIZ, R. **A Tomada de Decisão e a Relação com a Inteligência Emocional**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/142152/000993312.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 set. 2017

SILVA, F. M. et. al. **Inteligência Emocional como fator motivacional**. Métodos e Pesquisa em Administração, v. 2, n. 1, p. 16-24, 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/mconfettura/Documents/PUC/inteligencia%20emocional%20como%20fator%20motivacional.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2017.

SILVA, M. J. M. R. A inteligência emocional como fator determinante nas relações interpessoais: emoções, expressões corporais e tomadas de decisão. Lisboa: [s.n.], 2010. n. 14, p. 113. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.2/1529>>. Acesso em: 11 out. 2017.

SPREA, J. **Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas**. Lisboa, 2009. 181 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Departamento de Ciências da Gestão: ISCTE Business School. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/2050>](http://hdl.handle.net/10071/2050). Acesso em: 03 ago. 2017.

STREHL, L. **Teoria das múltiplas inteligências de Howard Gardner: Breve resenha e reflexões críticas**. 2000. Disponível em: <<https://chasqueweb.ufrgs.br/~leticiastrehl/HowardGardner.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

TRAVASSOS, L. C. P. **Inteligências Múltiplas**. Revista de Biologia e Ciências da Terra, vol. 1, n. 2, 2001. Disponível em: <<http://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/viewFile/107/64>>. Acesso em: 11 out. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WOYCIEKOSKI, C; HUTZ, C. S. **Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias**. Psicol. Reflex. Crit., Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 set. 2017.

7 Anexos

7.1 Roteiro de Entrevistas

1. Como você costuma fazer um processo seletivo para gerentes? Qual o passo a passo?
2. Você normalmente faz um perfil da vaga antes? O que você inclui neste perfil?
3. O que você avalia em termos de competência quando é um processo para selecionar gerentes?
4. Falando de competências, quais destas elencadas acima você julga ser mais importante?
5. Como você avalia estas competências nas entrevistas? Por exemplo, você faz perguntas direcionadas ou normalmente acaba vendo de forma subjetiva, nas respostas do candidato?
6. Você conhece o conceito da IE?
7. Você costuma avaliar a IE nos seus processos? Se sim, como?
8. Os principais autores do tema separam a IE em duas macro categorias: a inteligência intrapessoal (capacidade do indivíduo entender as próprias emoções) e a inteligência interpessoal (capacidade do indivíduo de entender as emoções nos outros). Destas duas, qual você julga ser mais importante em um gerente? Por que?
9. Além destas macro categorias, o autor Daniel Goleman, um dos autores que popularizou o tema, divide a IE em outras 4 subcategorias, que estão representadas neste diagrama. Destas, quais você julga serem importantes para avaliar um gerente? Por que?
10. Se você pudesse mudar alguma coisa sobre a forma ou o que você costuma avaliar em um processo seletivo, o que seria? Ou você não mudaria nada?
11. Há mais alguma coisa que você queira falar a respeito e que não foi perguntado?