

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

**As Competências Emocionais vs as Competências Técnicas
no Processo Seletivo e nas Carreiras dos Profissionais de IT: Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Sónia Alexandra da Silva Calvário, nº 26531

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor Alberto Peixoto Pinto

Maia, junho/2019

Agradecimentos

Uma tese de mestrado remete-nos para uma longa viagem ocorrendo um conjunto de preparativos de partida (permeado por desafios, tristezas, incertezas e alegrias), viagem (reune um conjunto de saberes de várias pessoas, indispensáveis para este projeto) por fim de chegada.

Em primeiro lugar uma palavra muito especial de apreço ao meu orientador, Doutor Alberto Pinto, pela sua capacidade humana e científica, disponibilidade, acompanhamento e rigor reveladas ao longo do meu percurso académico, assim como pelas críticas, correções e sugestões relevantes feitas durante a orientação. Grata por me ter corrigido quando necessário sem nunca me ter desmotivado.

Desejo agradecer à Doutora Eugénia Clemente que com o seu saber, colaboração e apoio crítico, dispôs do seu tempo para debater comigo orientações e práticas de Recursos Humanos.

Às minhas colegas de turma, Sara Mendes e Isabel Pereira, pelos debates construtivos em contexto académico, companheirismo e sobretudo pelos laços afetivos criados.

Falando de agradecimentos, não me sentiria digna se não agradecesse à minha família, que foram essenciais nesta minha caminhada de trabalhadora-estudante:

Aos meus pais para quem não há palavras que expressem o meu agradecimento. Ao carinho e amor incondicional depositado em mim. Eles são o meu exemplo, a minha fonte de valores e o meu porto seguro.

De igual forma ao amor da minha vida, melhor amigo e companheiro de todas as horas, Telmo Amorim pela compreensão, apoio emocional e pela colaboração na elaboração do abstract.

Aos meus sogros, Joaquim Azevedo e Amélia Amorim, pelo acompanhamento, ensinamentos e orientação ao nível de linguagem escrita.

Os agradecimentos são igualmente devidos à entidade Winprovit - Soluções Inteligentes S.A., quer pela cedência das instalações situadas em Gaia e Antas quer pelo fornecimento de dados imprescindíveis para a concretização do estudo em causa. Sem a vossa disponibilidade seria impossível a realização deste projeto.

Agradeço a todos os participantes que se dispuseram a colaborar no meu estudo, inclusive em responder a todas as questões colocadas na entrevista presencial.

A todos vós um *namastê*! 🙏

Resumo

As competências emocionais começam a ser vistas como uma ferramenta valiosa e útil para a gestão organizacional, sendo que foram emergindo novos padrões a esse nível para responder de forma satisfatória às exigências de um perfil profissional, confirmando-se que a componente emocional dos colaboradores influencia o seu comportamento e ações (Goleman, 2012).

O **objetivo** principal deste trabalho de investigação consistiu em analisar a relação entre a inteligência emocional e a negociação, mais concretamente na área das tecnologias de informação em que é pretendido compreender se as competências emocionais são um requisito nos processos de recrutamento e seleção, tanto do ponto de vista dos recrutadores, como dos candidatos. Igualmente, foram criados objetivos específicos envolvendo as capacidades negociais e os planos de carreira dos profissionais.

A **abordagem metodológica** foi do tipo qualitativa e o processo de amostragem por conveniência sendo selecionado um único caso para o estudo – empresa **WINPROVIT – Soluções Inteligentes SA**. Como método de recolha de dados optou-se por entrevistas semiestruturadas segundo dois guiões previamente elaborados e validados contendo cada uma 8 questão aberta e fechada. Foram entrevistados 6 *IT recruiters* e 5 *IT candidates*, num total de 11 participantes, com nacionalidade portuguesa, diferentes idades, género, áreas de formação profissional e ativos com experiência profissional na área das tecnologias de informação. Mediante a autorização dos entrevistados, as entrevistas foram posteriormente gravadas em formato de áudio e transpostas depois para ficheiro escrito no sentido de facilitar a transcrição das mesmas. Para o tratamento dos dados recorreu-se à **análise do conteúdo**.

As **conclusões** deste trabalho apontam para o facto de as competências técnicas serem mais preponderantes no recrutamento e na seleção, tanto para os *IT recruiters* como para os *IT candidates*, passando para segundo plano as competências emocionais.

Palavras chaves: Inteligência emocional. Negociação. Âncoras de carreira. *IT Recruitment*.

Abstract

Emotional skills are beginning to be seen as a valuable and useful tool for organizational management, and new standards have emerged at this level to respond satisfactorily to the requirements of a professional profile, confirming that the emotional component of the employees influences both their behavior and actions (Goleman, 2012).

The main objective of this research work was to analyze the relationship between emotional intelligence and negotiation, specifically in the field of information technology, where it is intended to understand if emotional skill is a requirement in the recruitment and selection processes, both from the point of view of recruiters and candidates. Likewise, specific objectives have been created involving negotiation skills and career plans of the professionals.

The methodological approach was of the qualitative type and the process of sampling for convenience and a single case was selected for the study - company **WINPROVIT - Soluções Inteligentes SA**. As a method of data collection, semi-structured interviews according to two previously prepared and validated guidelines were used, each containing 8 open and closed questions. Six IT recruiters and five IT candidates were interviewed, in a total of 11 participants, with Portuguese nationality, different ages, gender, professional training areas and assets with professional experience in the area of information technologies. After the interviews were authorized, the interviews were later recorded in audio format and after transposed to a written file in order to facilitate the transcription of its content. For the treatment of the data the **content analysis** was used.

The **conclusions** of this study point out to the fact that technical competencies are more prevalent in recruitment and selection, both for IT recruiters and for IT candidates, and the emotional skills perform still a weak role in the process.

Keywords: Emotional intelligence. Negotiation. Career anchors. *IT Recruitment*.

Índice geral

Introdução.....	10
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
CAPÍTULO I – Inteligência Emocional.....	13
1.1. Inteligência Emocional (IE): abordagem histórica e conceptual.....	13
1.2. Os principais modelos teóricos da IE: Mayer e Saloveyversus Goleman.....	15
1.2.1. Modelo de competências de Mayer e Salovey.....	16
1.2.2. Modelo misto de Goleman: gerir com o coração.....	18
1.2.2.1. Elementos da IE - Daniel Goleman.....	20
2. Emoções – o que são?.....	22
CAPÍTULO II – Negociação.....	26
2.1. A arte de negociar	26
2.2. Fases da negociação.....	27
2.3. Modelos de negociação.....	29
2.4. Táticas negociais para uma abordagem ganho-eu/ganhas tu.....	32
CAPÍTULO III – As competências emocionais na negociação.....	35
CAPÍTULO IV – Ambiente das tecnologias de informação (TI) e a gestão de carreiras....	38
CAPÍTULO V – O PROCESSO METODOLÓGICO.....	42
5.1. Objetivo de estudo.....	42
5.2. Método de pesquisa.....	43
5.3. Seleção e caraterização da amostra.....	44
5.4. Recolha de dados.....	46
5.5. Instrumento de recolha de dados.....	46
5.6.Tratamento de dados.....	49
CAPÍTULO VI - Apresentação e análise de dados.....	50
CAPÍTULO VII - Discussão dos resultados.....	60
Conclusões.....	67



Bibliografia.....	70
-------------------	----



Índice de Figuras

Figura 1 - Os quatro níveis da IE segundo o modelo de Mayer e Salovey	16
Figura 2 - Modelo de competências emocionais – Daniel Goleman	19
Figura 3 - Tipos de modelos de negociação	30

Índice de tabelas

Tabela 1 - Emoções e temas universais associados	25
Tabela 2 - Expectativas de carreira	41
Tabela 3 - Características sociodemográficas dos entrevistados	45
Tabela 4 - Guião de entrevista semiestruturada dos <i>IT recruiters</i> com categorizações.....	48
Tabela 5 - Guião de entrevista semiestruturada dos <i>IT candidates</i> com categorizações	48
Tabela 6 - Análise do conteúdo (<i>IT recruiters</i>)	54
Tabela 7 - Análise do conteúdo (<i>IT candidates</i>).....	58

Abreviaturas

IE – inteligência emocional

e.g. – por exemplo

i.e. – isto é

Introdução

A palavra que melhor caracteriza esta sociedade, **a era do ser**, é a palavra mudança. O tempo em que vivemos, que alguns apelidam de pós-capitalista ou de pós industrial é um tempo breve caracterizado sobretudo pela certeza do predomínio das incertezas e contradições.

Este contexto de rápidas e irreversíveis mudanças vem alterar profundamente a forma como as organizações atuam na retenção de talentos, inclusive nos perfis de tecnologias de informação (TI). Ou seja, estas mudanças provocaram a expansão de novas competências que não assentam essencialmente no cérebro racional, mas no cérebro emocional, i.e. o cérebro das competências emocionais como: “a capacidade relacional, capacidade para aguentar o *stress*, capacidade de ouvir os outros e com eles estabelecer relações, boa comunicação, boa integração em ambientes de trabalho em grupo [...]” (Carvalho, 2013, p. 17).

É o resultado de uma translação da tradicional valorização do racional, do objetivo, do impessoal para a valorização do emocional, do subjetivo, do pessoal.

Paralelo à inserção destas mudanças presencia-se também o desenvolvimento e crescimento de um mercado diferenciado, o mercado das tecnologias de informação (TI's), com valores próprios e com especificidades também próprias que envolvem os profissionais de TI's (Faria & Barros, 2015).

Neste sentido verificamos um perfil que devido à complexidade das suas tarefas, exige uma grande capacidade técnica, mantendo o profissional mais distante das outras áreas da empresa e até mesmo do cliente externo. Este perfil é considerado segundo a revisão de literatura, um perfil mais fechado muitas vezes com menos competências emocionais, o que pode por sua vez entrar em conflito com o mercado de TI que estando em crescimento, vai exigir perfis mais completos (Ieger & Bridi, 2014).

Este tipo de perfil levou-nos a analisar problemáticas como inteligência emocional e negociação. Estas problemáticas remetem-nos para objetivo geral desta investigação que é analisar a relação entre a inteligência emocional e a negociação, mais concretamente na área das tecnologias de informação em que é pretendido compreender se as competências emocionais são um requisito nos processos de recrutamento e seleção.

Desta forma, esta investigação está dividida em seis capítulos. Na primeira parte pretende-se refletir sobre o conceito de inteligência emocional (IE) e o seu processo de emergência, tendo como base os estudos e pesquisas realizadas pelos autores do tema IE

Mayer e Salovey e Daniel Goleman, demonstrando a sua especificidade através da caracterização de dois modelos teóricos existentes na revisão da literatura. Em relação à segunda parte a análise centra-se nos desenvolvimentos teóricos sobre a negociação e a sua aplicabilidade em contexto organizacional. Na terceira parte abordo as competências emocionais na negociação. Em relação à quarta parte o foco é compreender o mercado das tecnologias de informação e quais as âncoras de carreira que têm orientado suas carreiras. Os estudos existentes sobre estas problemáticas são muito reduzidos.

Na quinta parte apresento os pressupostos metodológicos que permitiram a delimitação empírica deste estudo, a que se segue, na sexta parte a análise e discussão dos resultados. Finalmente surge o último capítulo onde apresento as conclusões e as limitações práticas, onde se pretende erigir como uma reflexão sobre o trabalho efetuado e os futuros caminhos a precorrer, apresentando-se desta forma uma verdadeira porta aberta para a realização de futuras investigações.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Uma das principais etapas de uma dissertação consiste numa revisão da literatura que deve ser específica e expressar o pensamento mais atualizado sobre as temáticas em estudo. Por outro lado, é uma forma do investigador analisar os vários conceitos, ideias e conceptualizações de vários autores, com o objetivo de acrescentar e partilhar novos conhecimentos (Marconi & Lakatos, 2005).

A pesquisa bibliográfica teve como objetivo identificar e correlacionar reflexões tradicionais *versus* contemporâneas, sobre a inteligência emocional e a negociação.

Um trabalho desta natureza pressupõe assim afirmar que na obra, O Erro de Descartes e o Sentimento de Si, de António Damásio, se clarifica que em meados da II Guerra Mundial, a chave para o sucesso no local de trabalho residia no Quociente de Inteligência (QI), matriz psicológica, mais respeitada e elogiada pelos administradores (Damásio, 2000).

Nesta nova era, a era do ser, em que o momento é de novos desafios e incertezas, não porque gostamos e queremos assim, mas porque existe uma realidade predominadora e complexa que impõe novos comportamentos, o QI deixa de ser um parâmetro de sucesso (Goleman, 2015). Neste contexto, aparece a chave para uma das soluções novas; o uso intensivo da inteligência emocional, que sendo bem usada e aplicada pode efetivamente ser distintiva em questões como o comprometimento organizacional, a negociação, a seleção de pessoal, a liderança, as tecnologias, a avaliação de desempenho (Neta & García & Gargallo, 2008).

Como se definirá o termo IE? Porque é que algumas pessoas se adaptam melhor que outras? E quem é competente, nesta sociedade do ser, em plena ebulição?

Seguidamente procurarei dar respostas a estas e outras questões.

CAPITULO I – Inteligência Emocional

1.1. Inteligência Emocional (IE): abordagem histórica e conceptual

As nossas paixões, quando bem exercidas, têm sabedoria. Guiam o nosso pensamento, os nossos valores, a nossa sobrevivência. Mas podem facilmente desgovernar-se, e fazem-no com frequência. Tal como Aristóteles bem viu, o problema não é emocionalidade, mas o sentido da emoção e das suas expressões (Goleman, 2012, p. 12).

Na Grécia Antiga as pessoas acreditavam que os pensamentos lógicos (silogismos, argumentos, perguntas) eram superiores aos sentimentos. Embora a filosofia estoica tenha sido influente nesta época, devido à visão de que a racionalidade era superior aos sentimentos não foi aceite por todos. Exemplo, os sentimentalistas Europeus do século XVIII adotaram o credo “siga o seu coração” argumentando que a verdade podia ser propriedade dos sentimentos e intuições de uma pessoa, e que esses sentimentos eram mais verdadeiros que a razão (Marques, 2012).

Foi na década de 1990, que o termo IE se popularizou surgindo os atuais modelos e os principais autores, mantendo-se até aos dias de hoje como inalteráveis (Woyciekoski & Hutz, 2009).

Mas as raízes da IE, provêm do conceito de **inteligência social** identificado por Thorndike, em 1920. Thorndike ao definir o termo inteligência social tenta estabelecer uma ligação entre emoção e inteligência, afirmando: “capacidade de compreender e gerir, homens e mulheres, rapazes e raparigas – para agir sabiamente nas relações humanas” (Andrade & Funck, 2014, p. 30).

Em 1940, David Weschler atribuiu pouca atenção ao termo identificado por Thorndike, definindo a inteligência social como uma inteligência geral aplicada às situações sociais, mais especificamente, uma habilidade global que o indivíduo possui para agir intencionalmente, pensar racionalmente e relacionar-se com o ambiente (Schelini, 2000). Considerando as palavras do autor acima, ter inteligência social, segundo a visão de Weschler, não seria apenas uma capacidade de aprender através das experiências e vivências, mas também uma habilidade para nos adaptarmos às situações provocadas pelo meio.

Nos anos 1980, Howard Gardner, psicólogo norte-americano, trouxe uma nova perspectiva aos estudos de inteligência humana, com a introdução da **teoria das inteligências múltiplas**. A integração da teoria, deveu-se ao facto de Gardner questionar certas rubricas contrastantes nos testes psicológicos: “Seria a inteligência humana uma entidade mensurável e tangível? Por que certas habilidades humanas, como a competência

artística, musical, atlética, literária e social são negligenciadas nos testes de inteligência?” (Woyciekoski & Hutz, 2009, p. 31).

Howard Gardner ao criar o modelo de inteligências múltiplas, afirma a existência de **sete tipos de inteligência** que não só integram capacidades verbais e matemáticas, mas também duas capacidades pessoais, o conhecimento do próprio mundo interior (intrapessoal) e a habilidade social (interpessoal) (Goleman, 2012).

Segundo esta teoria o ser humano é possuidor de múltiplas inteligências que funcionam independentemente do quociente intelectual (QI) contendo sistemas mentais próprios de desenvolvimento. Para Gardner, independentemente de um indivíduo ser mais ou menos inteligente, o mesmo é possuidor de dois tipos de inteligência. No entanto afirma que são raríssimos os casos em que uma pessoa apresenta mais de dois tipos. Assim, as inteligências podem ser inatas ou podem ser adquiridas através das experiências vivenciadas (Gonzaga & Rodrigues, 2018).

Complementando o pensamento dos autores acima citados, Silva (2016, p. 3) acrescenta “[...] que se uma pessoa nascer com uma inteligência, mas se não for desenvolvida, pois o meio no qual o indivíduo cresceu não proporcionou esse desenvolvimento, o mesmo não apresentará tal inteligência”.

Neste contexto, Gardner, formula uma definição pragmática do conceito de **inteligência** “como um conjunto de habilidades que capacitam o indivíduo a resolver problemas ou dificuldades, a criar produtos eficazes e a gerar novos problemas” (Matsukuma & Bernardo, 2017, p. 86).

Mas foi Wayne Payne, que em 1985, pela primeira vez a nível académico, usou o termo IE, quando redigiu uma tese de doutoramento inédita, nos Estados Unidos da América cujo título foi *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence, Self-Integration, Relating to Fear, Pain, and Desire*. Payne, na sua tese defende que muitos dos problemas que a sociedade contemporânea enfrenta, como guerras, vícios e até conflitos de cariz religioso, são provocados pelo desequilíbrio e/ou desconhecimento emocional (Silva, 2016).

O termo IE foi formalmente definido em 1990, por dois psicólogos Peter Salovey, em *Yale University*, e John Mayer, na Universidade de *New Hampshire* a partir do artigo *Emotional Intelligence*, publicado na revista *Imagination, Cognition and Personality* (Neta & García & Gargallo, 2008). Para Mayer e Salovey a IE é vista como uma subclasse da inteligência social, considerando-a como um conjunto de aptidões e habilidades, ou seja, uma capacidade mental (Silva, 2016).

A IE segundo a perspectiva de Mayer e Salovey é “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos” (Silva, 2016, p. 5).

Entre 1994 e 1997, Daniel Goleman, professor na Universidade de *Havard*, e considerado o *pai* da IE porque difundiu mundialmente o conceito de IE, ao publicar um livro intitulado por Inteligência Emocional, pode importar mais que o QI. Para este psicólogo a IE é vista como um traço de personalidade e como tal uma solução para atingir o sucesso a nível organizacional (Cortizo & Andrade, 2017).

Segundo a linha de pensamento dos autores acima citados, Goleman na sua obra **como ser um líder** acrescenta que no momento em que a pessoa entra no mercado de trabalho o QI deixa de ser um parâmetro de sucesso. Se todas as pessoas fossem selecionadas pelo seu QI elevado passavam a ser vistas como pessoas brilhantes e talentosas. Quando se pretende prever qual das pessoas de grande inteligência é a mais produtiva, a IE assume um papel de crescente relevância (Goleman, 2015).

Uma das definições de IE que mais ênfase assume na literatura científica é a descrita por Goleman. Baseando-se no conceito de Mayer e Salevey, Daniel Goleman concebe uma perspectiva mais ampla sobre a IE afirmando que é a capacidade que o ser humano tem em reconhecer os seus sentimentos e os dos outros, de se auto-motivar e de gerir as suas emoções e as dos demais (Goleman, 2012). De certo modo, Goleman contrapõe a teoria de Gardner, aludindo apenas a existência de dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional (Matsukuma & Bernardo, 2017).

Podemos concluir que o processo de evolução e consolidação do construto da IE é permanente e que apesar das eventuais diferenças entre as perspetivas dos diversos autores, parece existir uma ideia convergente à ideia de que a IE integra uma dimensão interna (associada à compreensão das emoções e ao seu controlo) e uma dimensão externa (relativa à compreensão e regulação das emoções dos outros) (Neves, 2012).

1.2. Os principais modelos teóricos da IE: Mayer e Salovey versus Goleman

Uma vez feita a abordagem teórica e conceptual sobre as raízes da IE, vou debruçar-me sobre quais os modelos teóricos da IE mais aceitáveis, conhecidos e relevantes na literatura científica que contribuíram para o estudo da IE. O paradigma teórico da IE engloba dois tipos de modelos opostos: o modelo de competências de Mayer e Salovey o modelo misto de Goleman. O primeiro modelo é mais restrito, portanto, mais centrado nas habilidades

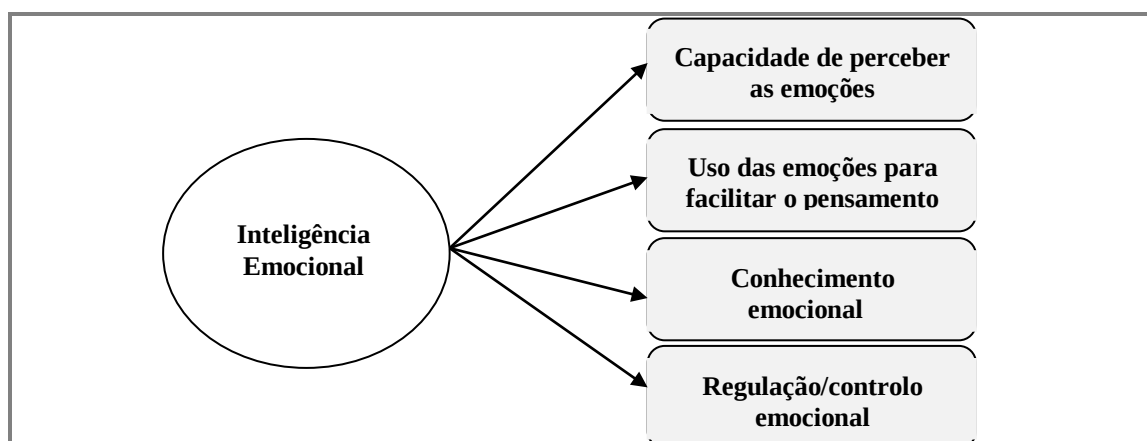
cognitivas, já o segundo é mais abrangente e, como tal, as competências emocionais correlacionam-se com os traços de personalidade, fatores motivacionais (Neta & García & Gargallo, 2008). Apesar das diferenças entre ambos os modelos, existem semelhanças teóricas, começando desde logo pelo próprio constructo da IE, como procurarei demonstrar no subcapítulo seguinte.

1.2.1. Modelo de competências de Mayer e Salovey

Em *Model of Emotional Intelligence*, artigo de Mayer e Salovey, estes apresentam um modelo de competências da IE que a concebem como um processamento mental incluindo quatro habilidades que estão organizadas por ordem hierárquica (Figura 1) e que vão desde os processos psicológicos básicos até aos processos mais complexos que integram a emoção e a cognição ou aptidão (Primi, 2003).

Na revisão de conceitos, Mayer e Salovey procuraram focalizar a IE como um conjunto de aptidões, capacidades ou habilidades mentais. Aptidão segundo a visão dos psicólogos é vista como a capacidade de reconhecer os significados e de utilizar os conhecimentos para raciocinar e resolver problemas (Queroz & Neri, 2005).

Figura 1 - Os quatro níveis da IE segundo o modelo de Mayer e Salovey



Fonte: adaptado de Prime (2003)

Tendo em conta os conceitos dos autores citados, Neta et al. (2008) precisam de forma detalhada a definição dos quatros conceitos da IE:

1. A **percepção das emoções** abrange a capacidade de identificar as emoções em nós próprios e nas outras pessoas e/ou objetos, de expressá-las e avaliá-las no sentido de detetar a sua autenticidade e veracidade, como a tristeza, medo, prazer, amor, vergonha, falsidade.

Outro autor acrescenta que podem existir pessoas que tenham *alexitimia*. A *alexitimia* é o conceito ligado à falta desta capacidade e refere-se à dificuldade de identificar sentimentos, de descrevê-los para outras pessoas e de discriminar os diferentes tipos de sentimentos (Primi, 2003).

2. A **emoção como facilitadora do ato de pensar** é o segundo ramo da IE e confere a capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento e o raciocínio antes da tomada de decisão. As emoções interferem no funcionamento mental, ou seja, influem no modo como nos sentimos, como pensamos e aquilo sobre o que pensamos.

Seguindo a linha de pensamento dos autores acima citados, Primi (2003) demonstra na prática como é que as emoções e/ou afetos negativos, podem facilitar o pensamento e raciocínio; pessoas com estados emocionais negativos são realistas e tendem a analisar as informações com mais cuidado, procurando a qualidade.

3. A **compreensão e análise de emoções (conhecimento emocional)** é a habilidade de conhecer, reconhecer, identificar as emoções bem como as transições de um sentimento para outro de nós próprios e dos outros. E.g. é ter a capacidade de perceber quando gostamos de algo e/ou quando temos raiva ou vergonha ou quando alguém é possuidor dessas emoções.

Tarasuiket et. al. (2009) acrescentam que esta capacidade de avaliar as emoções alheias favorece não só a introspeção gerada pela observação dos sentimentos dos outros, como facilita o relacionamento interpessoal e fomenta o desempenho individual e profissional.

4. O **controlo reflexivo das emoções** para promover o crescimento emocional e intelectual refere-se à capacidade de regular as reações emocionais, agradáveis ou desagradáveis, compreendê-las, controlá-las ou desabafá-las no momento apropriado. O controlo emocional, refere-se, como e.g., em motivar e apoiar um colega antes de uma apresentação oral, acalmar alguém ou a nós próprios após um ataque de fúria.

Segundo este modelo mental, e de uma forma resumida o construto da IE envolve:

[..] a capacidade de perceber, 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 (Marques, 2012, p. 59).

O mesmo autor acrescenta que segundo o modelo proposto pelos psicólogos a IE é a ligação entre a inteligência e a emoção e como tal, não tendo emoção sem inteligência ou ter a inteligência sem emoção.

Este modelo de quatro níveis, à posteriori, acabou por ser reduzido para um modelo de três níveis correspondentes à perceção, compreensão e controlo de informações carregadas de afeto em de corrência de estudos fatoriais de validade de construto (Bueno & Primi, 2003).

Em suma, é notório que este tipo de modelo postulado por Mayer e Salovey enfatiza que a IE é a capacidade de perceber e entender as informações emocionais e como tal tem vindo a ser criticado por alguns autores, como é o caso de Goleman e Bar-On, que afirmam a falta de validade preditiva quando aplicado no contexto laboral (Bradberry & Su, 2006).

1.2.2. Modelo misto de Goleman: gerir com o coração

Afinal, quais são as inteligências que garantem o êxito de um gestor ou consultor organizacional? (Johann, 2013).

No sentido de encontrar respostas à questão acima citada, Daniel Goleman, jornalista especializado, realizou pesquisas cerebrais e comportamentais cujos resultados evidenciaram que a chave para o sucesso a nível organizacional, estava no desenvolvimento da IE (Johann, 2013).

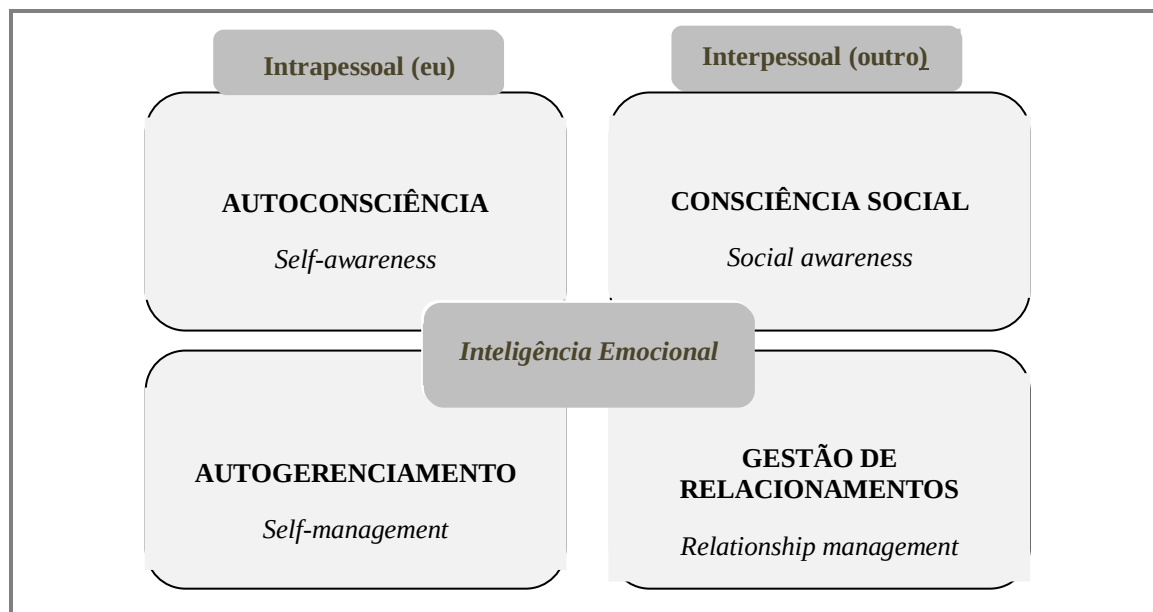
A definição de IE para Goleman é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos” (Foncesa et al. 2016, p. 9). Ou seja, a competência emocional, integra a competência pessoal e a competência social (Fonseca et al. 2016).

A IE relaciona-se com a inteligência social porque o ser humano é um ser social que vive em constante interação com o mundo onde se insere. Goleman utiliza o termo competência social ao constatar que “próprio design do cérebro o torna sociável, inexoravelmente atraído para uma íntima ligação cérebro a cérebro sempre que nos relacionamos com outra pessoa” (Andrade & Funck, 2014).

Sinteticamente a inteligência emocional inclui as seguintes competências: autoconsciência, autocorrelação, motivação, empatia e aptidões sociais (Goleman, 2015).

Cortizo & Andrade (2017) são mais originais e criativos na forma como apresentam o **modelo de competências de Goleman** (Figura 2):

Figura 2 - Modelo de competências emocionais – Daniel Goleman



Fonte: adaptado de Cortizo & Andrade (2017)

O termo IE apesar de retratar capacidades diferentes relaciona-se com a inteligência cognitiva/acadêmica, que é medida pelo QI. Começa-se, assim, a reconhecer que o ser humano possui dois tipos de inteligência, uma que pensa e outra que sente. A primeira inteligência relaciona-se com o QI, e situa-se no neocórtex, enquanto a segunda, a IE, se localiza no interior do cérebro mais especificamente, no sistema límbico. A interação entre neocórtex e o sistema límbico permitirá estabelecer elos emocionais entre, e.g., mãe e filho e/ou entre indivíduos (Rebelo, 2014).

Nesta perspectiva, se as duas mentes, a que pensa e a que sente, determinam o nosso comportamento e aquilo que somos é possível constatar que ambas as inteligências são parceiras na vida mental do ser humano (Rebelo, 2014).

Neste modelo a competência emocional aparece como uma capacidade aprendida e não inata, podendo ser desenvolvida e aperfeiçoada ao longo da vida, através das experiências vivenciadas, diferentemente do QI que não muda muito após a adolescência (Silva, 2016). O mesmo autor acrescenta que indivíduos emocionalmente inteligentes são capazes de possuir um casamento feliz, uma vida com realizações pessoais e um excelente desempenho no trabalho.

Goleman (2015) sustenta que:

Quais mais alto era o cargo de uma pessoa considerada um *star performer*, mais aptidões de IE se iam revelando como motivos para a sua eficácia. Quando comparei *star performers* com colaboradores medianos em lugares de topo, quase 90% por cento das competências que

distinguiam os colaboradores de exceção eram atribuídos a factores de inteligência emocional, e não a capacidades puramente cognitivas (Goleman, 2015, p. 14).

Goleman, na sua obra, **como ser um líder**, expõem os resultados dos estudos que investigou sobre a relação da IE nas funções de liderança, afirmando que as capacidades técnicas e o QI são importantes, mas que a IE é a condição *sine qua non* da liderança. Alegou, também, que os líderes mais eficazes, possuem um elevado grau de IE, isto porque é o líder que detém o poder de influenciar quer pela positiva, quer pela negativa as emoções das pessoas que lidera, daí a liderança ser de índole emocional (Goleman, 2015).

Segundo a perspectiva do autor acima, o termo IE vem dar um contributo fundamental, já que amplia as capacidades do ser humano valorando e permitindo o entendimento e aplicação eficaz das suas emoções que se transformam numa fonte de energia, orientação e autenticidade (Brasil, et al. 2015).

Contrapondo o modelo de competências desenvolvido Mayer e Salovey, o modelo de Goleman concebe a IE como um constructo de natureza disposicional, estando mais assente nas características personalísticas do que nas capacidades cognitivas (Rodrigues & Rebelo & Coelho, 2011).

1.2.2.1. Elementos da IE - Daniel Goleman

Importa ressaltar que face à revisão da literatura é possível encontrar várias traduções diferentes quanto às competências emocionais, mas todas elas são sinónimas. Alguns autores defendem que na perspectiva intrapessoal, a autoconsciência é por vezes referida como autopercepção e a autoregulação é referida como autoadministração. Na perspectiva interpessoal, a habilidade consciência social é por vezes supramencionada como percepção social ou empatia, administração de relacionamentos ou aptidões sociais (Gonzaga & Rodrigues, 2018).

No sentido de dar resposta às questões acima mencionada se baseando-me no modelo de competências de Daniel Goleman, será importante clarificar as cinco habilidades, interdependentes, que o mentor da IE considera mais relevantes, autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e aptidões sociais (Cortizo & Andrade, 2017).

Os primeiros dois elementos da IE são conhecidos por autogestão. Os últimos três, a empatia, motivação e aptidões sociais, referem-se à aptidão que cada pessoa tem para gerir as suas relações com os outros (Goleman, 2015).

- **Autoconsciência**, é a primeira componente da IE e consiste na capacidade de reconhecermos e percebermos as nossas emoções, motivações, sentimentos, pontos fortes, fraquezas e necessidades. A autoconsciência é a capacidade que uma pessoa tem de entender a ligação entre o que se sente e o que se pensa;

Junqueira et al. (2011) acrescenta que ao possuímos consciência das emoções, maior será a possibilidade de a desenvolver, potenciando uma entidade mais fortalecida.

A baixa autoconsciência pode prejudicar o desempenho no trabalho, inclusive na tomada de decisões, dificultando o trato com outras pessoas (Silva, 2016). Vejamos o seguinte exemplo aplicado a trabalhos de seleção. Se o candidato tiver consciência das suas emoções no momento da entrevista, maior será a probabilidade de expressar emoções positivas o que tende a deixar uma melhor impressão ao entrevistador, facilitando o processo de seleção, quanto à escolha, opção e decisão (Faria & Barros, 2015).

- **Autorregulação**, é a capacidade de controlar impulsos e sentimentos e de regular o nosso próprio comportamento de modo a facilitar as tarefas em vez de interferir. É sermos conscienciosos e protelar a gratificação para atingir os objetivos.

Goleman (2015) exemplifica:

Imagine um executivo que acabou de assistir a uma palestra mal sucedida, feita por membros da sua equipa à direção. [...] o executivo talvez se sinta tentado a dar uns murros de raiva na mesa ou pontapés na cadeira. Pode também levantar-se e *gritar* com o grupo. Mas se tiver competências de autorregulação, optará por uma abordagem diferente. Escolherá cuidadosamente as palavras. Debruçar-se-á então sobre as razões do fracasso (Goleman, 2015, p.23).

- **Motivação**, é a capacidade de utilizarmos os nossos sentimentos e emoções para atingir os nossos objetivos. É ter iniciativa e ser altamente eficiente mesmo existindo contradições e frustrações;
- **Empatia**, é habilidade de perceber as emoções dos outros e ter competência para lidar com outras pessoas em função das suas reações emocionais;
- **Aptidões sociais**, é a competência de gerir relacionamentos e de construir redes para alcançar objetivos, tanto a nível pessoal como profissional. Esta competência deve ser utilizada para persuadir, liderar, construir equipas, negociar e gerir conflitos.

Em suma, é visível no modelo de competências de Daniel Goleman a existência de competências emocionais e sociais porque:

parte-se da perspectiva que todo comportamento interpessoal, ou seja, na interação com outras pessoas, é sempre iniciado a partir de uma perspectiva intrapessoal e emocional. Em outras palavras, nem toda emoção pode ser um comportamento, porém todo comportamento em

sociedade (na interação com outros) parte de uma perspectiva emocional (Gonzaga & Rodrigues, 2018, p.17).

2. Emoções – o que são?

Começo este subcapítulo, com um autor português de grande relevo na área das emoções, Magalhães, que na sua obra **O Código de Ekman - O Cérebro, a Face e a Emoção**, define a **emoção** como sendo:

uma resposta automática, intensa e rápida, inconsciente e/ou consciente, perante um estímulo e um impulso neuronal que leva o organismo a produzir uma ação. As funções da emoção encontram-se ligadas à adaptação e à expressão. As funções da emoção estão ligadas à adaptação e à expressão. A emoção funciona como catalisador entre a conduta e o meio, e é uma preparação para a acção (Magalhães, 2013, p. 39).

Apesar de existir semelhanças entre as perspetivas dos diversos autores, não existe consensualidade no que diz respeito à definição de emoções, sendo possível observar na literatura a existência de diversos significados para a palavra emoção. Não existe também uma taxionomia ou teoria para as emoções que seja geral ou aceite de forma universal.

O conceito de IE compreende e depende de dois conceitos: a emoção e o sentimento. A fim de clarificar o conceito de emoção e face à perspetiva de alguns autores, numa primeira instância abordarei a definição de emoção e à posteriori, uma clarificação do conceito de sentimento, que sendo termos diferentes ambos se interligam.

Assim, tem sido várias as propostas dos autores, entre elas:

O termo emoção provém do latim, *emovere*, fora; e de *movere*, movimento. Tendo em conta que o desenvolvimento do termo emoção não nos leva a uma única interpretação, pretende-se desde já esclarecer de forma clara e objetiva que a componente etimológica da palavra emoção (*emovere* de *movere*) depreende que quando uma pessoa está emocionada tem tendência a transmitir para o exterior as suas emoções, podendo ser através da comunicação não verbal onde inclui expressões faciais ou movimentos de outra ordem e da comunicação verbal (Silva & Silva, 2018).

No âmbito da neurofisiologia, existem autores que adquiriram maior visibilidade no campo do estudo das emoções como é o caso de **William James** e **Lange**, **Walter Cannon** e **Damásio**. William James e Lange, psicólogos e filósofos são precursores da seguinte teoria: a emoção é uma sensação. A emoção é vista “como uma sequência de eventos que começa com a ocorrência de um estímulo e termina com um sentimento, ou seja, uma experiência emocional consciente” (Cruz & Júnior, 2011, p. 58).

Segundo a perspectiva de James e Lange (citados por Cruz & Júnior, 2011) a emoção é produzida através de alterações comportamentais que são desencadeadas por um estímulo. Posteriormente essas alterações são detetadas por recetores sensoriais periféricos e transmitidas ao cérebro que por sua vez vai gerar o sentimento de uma emoção. Ainda segundo os mesmos autores, a emoção é observável através da expressão facial, dos movimentos do corpo e como tal quantificável (batimento cardíaco, sudorese).

No ponto de vista do psicólogo evolucionista, Cannon parte do pressuposto de que as emoções são reações físicas e/ou reações de emergência (Cruz & Júnior, 2011) desenvolvidas por forma a que o indivíduo consiga sobreviver no meio em que está inserido e por isso geneticamente herdadas (Silva & Silva, 2018). E.g.:

Na situação de luta, por exemplo, os músculos precisarão de mais energia do que os órgãos internos (a energia usada para a digestão pode ser sacrificada em prol da energia muscular durante uma luta). A reação de emergência, ou resposta de “fuga ou luta”, é então uma resposta adaptativa que ocorre em antecipação e em serviço ao gasto de energia, como é frequentemente o caso nos estados emocionais (Cruz & Júnior, 2011, p. 59).

Damásio compreende a emoção como sendo estados mentais oriundos das reações corporais que são percebidas pelo cérebro (núcleos neurotransmissores no tronco cerebral) (Silva & Silva, 2018). Por outras palavras, a emoção é um conjunto de mudanças no estado corporal associado a imagens mentais específicas (pensamentos) que à posteriori, ativam sistemas específicos do cérebro. Assim, as emoções podem classificar-se em primárias e secundárias. As emoções primárias são consideradas inatas, pré-organizadas e não específicas, podendo ser causadas através de objetivos e circunstâncias e são facilmente identificadas, e.g. medo, raiva, amor). As emoções secundárias são influenciadas pela sociedade e são adquiridas unicamente através das experiências vivenciadas pelo indivíduo ao longo da vida e como tal não são inatas. E.g., ciúme, culpa, orgulho (Cruz & Júnior, 2011).

Existem outros autores que agrupam as emoções de forma diferente afirmando que as emoções podem ser simples e complexas. As emoções simples são facilmente reconhecíveis pelo facto de existir uma expressão facial visível, enquanto as emoções complexas não são facilmente reconhecíveis (Roazzi et al.2011).

A teoria social enfatiza que as emoções são construções sociais que ocorrem na interação entre indivíduos (Silva & Silva, 2018). A emoção é compreendida:

como um papel social que é construído pela cultura e, ao mesmo tempo, influencia e altera a cultura. Uma vez que, nas interações, as pessoas estão constantemente avaliando e interpretando as reações emocionais próprias e das outras pessoas, frequentemente de maneira não consciente, as emoções teriam, então, um papel crucial na manutenção das relações sociais.

Nesse grupo, descarta-se a influência de aspectos biológicos, mas não se negam os aspectos cognitivos.(Miguel, 2015, p. 155).

O conceito de emoções poderá envolver um conjunto de vários significados como foi possível constatar. Porém, parece haver uma ideia em comum, entre os filósofos Williams James, Lanhe, Walter Cannon e Damásio, sobre o conceito de emoções, ou seja, conceituam a emoção como um processo que é manifestado para o exterior passível de ser visível (Silva & Silva, 2018).

Para Mayer e Salovey as emoções são subsistemas psicológicos, de caráter adaptativo e representam respostas, podendo ser negativas ou positivas. As emoções negativas e positivas afetam positivamente ou negativamente todos os processos mentais, desde a atenção até os processos intelectuais e cognitivos mais complexos (Silva & Silva, 2018).

Outros investigadores defendem que a emoção é um sentimento, um estado psicológico e biológico com tendência para agir (Silva & Silva, 2018).

De forma, mais gritante, ou então sussurrado silenciosamente chegou o momento em que tomamos consciência do termo **sentimento** para designar aquilo que verdadeiramente sentimos (Cortizo & Andrade, 2017).

Os sentimentos têm um estatuto verdadeiramente privilegiado. São representados a muitos níveis neurais, incluindo o necrótico, onde são os parceiros neuroanatômicos e neurofisiológicos de tudo o que pode ser apreciado por outros canais sensoriais. Mas, em virtude das suas ligações inquebrantáveis ao corpo, os sentimentos surgem em primeiro lugar no desenvolvimento individual e conservam uma primazia que atravessa subtilmente toda a nossa vida mental (Rebelo, 2014, p. 140).

O sentimento surge quando tomamos consciência das nossas emoções, i.e., o sentimento dá-se quando as nossas emoções são transferidas para determinadas zonas do nosso cérebro. Este processo acontece no interior do cérebro por isso são privadas e não observáveis (Oliveira, 2016).

Outra autora afirma que as emoções diferem dos sentimentos e vice-versa, porque os sentimentos são menos intensos, mais duradouros, enquanto as emoções são afetos fortes, passageiros, mas não são imutáveis (Amaral, 2007).

Importa ainda clarificar que na literatura científica é comum encontrar a nomenclatura emoções básicas para distinguir diversas classes desse fenómeno. Porém não existe uma definição em relação a quantas e quais são as emoções básicas, isto porque nem todos os teóricos estão de acordo com a lista de emoções básicas, podendo variar algumas delas (Miguel, 2015).

Goleman (2010), como exemplo identificou **seis emoções básicas**: **ira** (fúria, ressentimento, frustração, irritabilidade) **tristeza** (mágoa, desânimo, solidão e quando patológica pode manifestar-se através de depressão profunda) **medo** (ansiedade, receio, desconfiança) **prazer** (felicidade, alegria, bom humor), **amor** (simpatia, ternura, afinidade), **surpresa** (susto, sobressalto, choque) **aversão** (nojo, horror, repugnância) **evergonha** (humilhação, constrangimento, arrependimento). Outros investigadores classificam as emoções básicas como (Tabela1):

Tabela 1 - Emoções e temas universais associados

EMOÇÕES	TEMAS UNIVERSAIS ASSOCIADOS
Raiva	Reação ao ataque ou defesa dos próprios interesses ou desinteresses
Medo	Tentação de ameaça eminente
Tristeza	Perda de algo de valor
Nojo	Violação dos gostos ou preferências pessoais
Surpresa	Alguma novidade inesperada
Alegria	Percepção a algo de valor

Fonte: adaptado de Andrade e Funck (2014)

Em suma, todos os autores acima citados deram os seus contributos na tentativa de conseguirem uma teoria holística, no entanto ainda existe um longo caminho a percorrer antes de se conseguir encontrar uma classificação consensual das teorias das emoções (Miguel, 2015).



CAPÍTULO II – Negociação

2.1. A arte de negociar

Neste capítulo, pretende-se abordar o tema negociação, desde as suas características comuns, às fases do processo negocial, incluindo as táticas negociais para uma abordagem ganho-eu/ganhas-tu.

Até meados do século XX, existiu uma geração que considerava que o termo negociar incumbia apenas às pessoas do topo da pirâmide, porque eram elas que detinham o poder para tomar decisões. Enquanto as pessoas do fundo da pirâmide limitavam-se apenas a cumprir ordens. Surge assim uma revolução silenciosa, mais conhecida pela revolução da negociação, caracterizada por organizacionais horizontais, estruturas flexíveis e baixa centralização de poder. De tal modo, que para conseguir aquilo que se pretende é necessário negociar com várias pessoas sobre as quais não existe, na maior parte das vezes, controlo direto (Ury & Patton, 2015).

A origem do termo negociação provém do latim *negotioare*; *are* significa comprar; vender; promover; tratar de; contratar e ajustar (Lima & Varjão, 2017).

Ury e Patton (2015) começaram por definir a negociação como um processo de comunicação bilateral, com objetivo de se chegar a uma decisão benéfica para as partes envolvidas.

Negociar é atingir um acordo, utilizando as variáveis poder e tempo. O **poder** significa, conseguir que as coisas sejam feitas através da percepção das motivações, sentimentos, fraquezas dos outros. Compreender os pontos de vista da outra parte, permite ao negociador, por exemplo, estar apto a responder eficazmente aos argumentos e consequentemente prever estratégias e táticas negociais (Almeida & Sobral, 2005).

O **tempo** é factor primordial na negociação dado que à medida que se esgota, a pressão da negociação aumenta. O tempo determina como as emoções influenciam a negociação, de tal modo que os intervenientes devem controlar para não comprometer o processo negocial (Carvalho, 2013).

A definição dos autores acima citados retrata a negociação como uma situação emocional onde ambas as partes expressam um conjunto de sentimentos podendo ter impacto no processo e nos resultados da negociação (Almeida & Sobral, 2005).

Tendo em vista os aspectos anteriormente observados, outros autores enaltecem que é uma situação emocional porque as pessoas vão para uma negociação cientes de que muitas coisas estão em jogo, sentindo-se na maioria das vezes, ameaçadas, irritadas etc. “As

emoções de uns geram as emoções dos outros. O medo gera irritação, e a irritação o medo” (Ury & Patton, 2015, 48).

A negociação é um processo de dar e receber e de trocas, em que os aspectos comportamentais, que advém das emoções e sentimentos devem ser reconhecidos e não apenas os aspetos cognitivos (Carvalho, 2013).

Os autores Teixeira et al. (2011, p. 12) definem que “a negociação é um processo contínuo que começa com a preparação (antes do encontro das partes), desenvolve-se (encontro das partes) e continua com o controle e a avaliação (após o encontro das partes), até a próxima negociação (se houver)”.

De uma forma minimalista a negociação pode ser conceituada como “um processo através do qual uma ou mais pessoas afastam-se dos seus pontos divergentes iniciais para acenar para o ponto em que se consegue o acordo (ganho eu/ganhas tu)” (Jackman, 2004, p. 8).

Em suma, parece existir uma ideia comum quanto às definições apresentadas, i.e., um conjunto de características universais para todo o tipo de negociações, tais como (Carvalho, 2016):

- ❖ a negociação pressupõe a existência de duas partes (negociação bilateral) ou de várias partes (multilateral);
- ❖ depreende de um conflito de interesses entre várias pessoas;
- ❖ perspectiva de influenciar cada uma das partes sobre as restantes;
- ❖ existência de expectativas de que uma das partes vai ceder algo na esperança de receber em troca informação de maior interesse;
- ❖ implica disputar ou competir gerando, na maior da vezes, hostilidade e resistência à resolução dos problemas.

A negociação é uma técnica que pode ser aprendida e aperfeiçoada (Almeida & Sobral, 2005).

Apesar de tudo o que se possa dizer, mais ou menos romanceado, existe contudo uma verdade à qual o negociador não se pode dissociar i.e., no processo negocial o único objetivo é sempre **ganhar** (Ury & Patton, 2015).

2.2. Fases da negociação

No capítulo anterior foi possível verificar que o termo negociar é um processo que toma a forma de uma estrutura clara com etapas bem definidas. Trata-se de um processo

dinâmico, onde cada etapa acrescenta novas informações, altera expectativas e modifica comportamentos (Andrade et al. 2004).

Todavia, não é obrigatório cumprir com todas as etapas, podendo eventualmente em alguns casos, suprimir uma ou outra etapa, dado que o objetivo é apoiar o negociador a sistematizar o processo negocial (Jackman, 2004). Apesar de não existir consenso entre os diversos autores quanto à definição das etapas da negociação, as escolhas das mesmas basearam-se no livro **como negociar** da autoria de **Ann Jackman**, devido à utilidade da sua componente prática. Segundo a autora o processo de negociação pode ser dividido em quatro fases, **preparação, abrir a negociação, para além do acordo, conseguir o acordo e dar seguimento à negociação**.

Preparação – inclui a investigação e o planeamento das estratégias e táticas (Jackman, 2004) e a determinação dos objetivos (Rodrigues & Oliveira, 2013). A investigação consiste em obter antecipadamente confiança, conhecimento e informação à cerca da outra pessoa, história, contexto e envolvimento/cultura. Quanto mais informação o negociador tiver sobre a outra pessoa, mais facilmente vai conseguir antecipar quais são os seus objetivos. “A arte da Guerra” – Sun Tzu, diz que: “Se conhecemos o oponente e a nós mesmos não precisamos temer o resultado de uma centena de combates” (Rodrigues & Oliveira, 2013, p. 34). Eis algumas questões que podem maximizar o resultado da negociação ganho eu/ganhas tu. **Conhecer o seu oponente** (há mais alguém que o conheça e estaria disposto a partilhar a sua informação? Quais são os seus pontos fracos e fortes?), a **história** (trata-se de uma nova negociação? Já foi feita anteriormente? Se sim, existe alguma história? Trata-se de uma negociação fraca ou a história indica que podem surgir problemas?).

Quanto à determinação dos objetivos, consiste em organizá-los por ordem de prioridade, i.e., quais são aqueles que podem ser negociados e discutidos no momento da negociação servindo de base para planear as táticas. Pode parecer exagerado, mas nesta fase aplica-se o **princípio de Pareto**: “oitenta por cento dos teus resultados são conseguidos com os vinte por cento do tempo que gastas no planeamento de qualquer processo” (Jackman, 2004, p. 22).

Abrir as negociações – consiste em partilhar os interesses de ambas as partes. Como partem de posições diferentes, pode originar preconceitos, sendo necessário perceber quais são as motivações, interesses, objetivos e visões. A autora, na sua obra exemplifica “um

empregado pretende negociar um aumento de salário com o seu patrão, será útil para o empregado iniciar a exposição” (Jackman, 2004, p. 40). É uma forma das partes conhecerem o propósito da negociação e das suas relações. É o momento de expor o que se espera e o que se pode oferecer no processo negocial.

Para além do acordo - O objetivo é aprofundar, quanto possível, as suas posições no sentido de encontrar pontos comuns e potenciais discordâncias. A manifestação desses pontos acontece através do diálogo e da troca de perguntas interessantes e clarificadoras entre as partes. É uma fase em que as pessoas devem centrar-se no objetivo negocial, problema e não a pessoa. O negociador deve estabelecer uma reciprocidade psicológica, em que deve tratar os outros da mesma forma que é tratado.

Esta etapa exige disponibilidade de tempo e como tal não deve ser acelerada, pois pode revelar informação importante subjacente a uma proposta concreta.

Conseguir o acordo – consiste na conclusão da negociação e o registo dos acordos conseguidos. É o momento de recolher as benesses do trabalho realizado, assegurar que todas as partes compreenderam tudo o que foi apresentado e se necessário dar tempo para refletir sobre a aceitação.

Dar seguimento à negociação - concluída a negociação é necessário comparar o previsto com o realizado, analisando os pontos positivos e negativos do acordo, incluindo as etapas da negociação. “Muitos gestores [...] estão tão satisfeitos pelo que conseguiram que esquecem-se de verificar se todas as acções acordadas foram asseguradas” (Jackman, 2004, p. 45).

Após a exposição das fases descritas, é possível concluir que todas elas incluem uma ideia comum, ou seja, a capacidade por parte do negociador de se **colocar no lugar do outro**. Esta capacidade por um lado exige, do negociador que reflita qual a melhor possibilidade no caso de não se chegar a um acordo, por outro analise quais as ideias, motivações e opções do seu oponente (Junqueira, 2014).

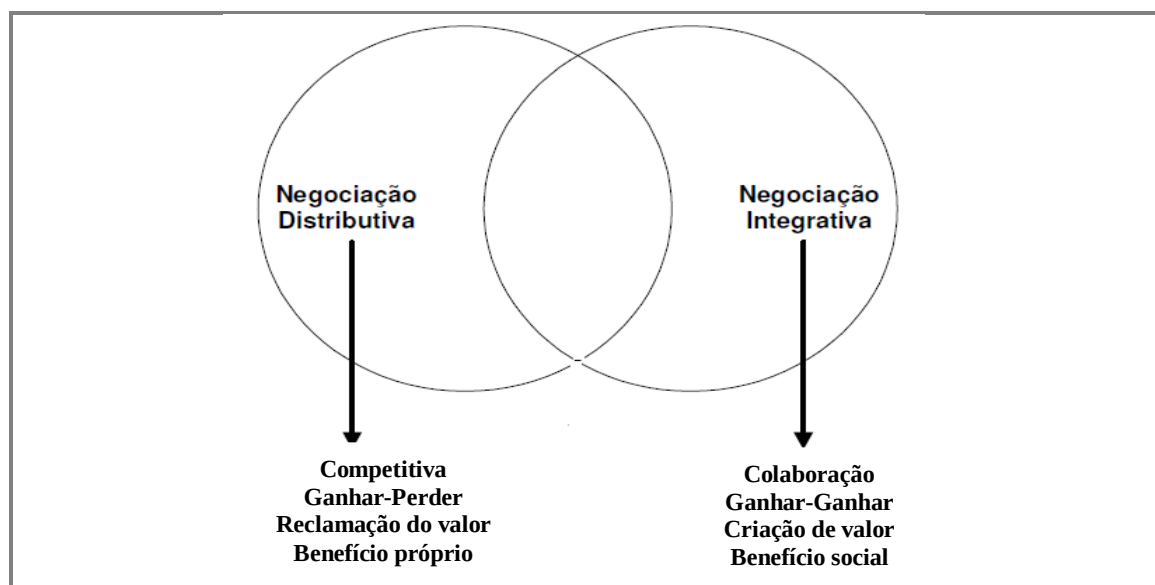
2.3. Modelos de negociação

A revisão da literatura distingue dois tipos diferentes de negociação, embora usem diferentes termos para os descrever. A primeira negociação pode ser descrita como competitiva, distributiva, ganha-perde ou transacional. A segunda é caracterizada como colaborativa, integrativa, ganha-ganha, ou relacional (Daychoum, 2016).

A diferença dos modelos está no **resultado pretendido** e na **atitude assumida** para o alcançar. Enquanto no modelo de negociação distributiva o negociador pretende ganhar o conflito, na integrativa o foco está na resolução do problema, i.e., ambas a partes ficam a ganhar (Cabral & Cunha, 2016).

Assim, torna-se imperativo questionar **competir** ou **colaborar** no momento da negociação (Daychoum, 2016)? Posições negociais: que jogo prefere, flexível ou intransigente? (Ury & Patton, 2015).

Figura 3 - Tipos de modelos de negociação



Fonte: adaptado de Ury & Patton, 2015

1) Modelo de negociação distributiva

“[...] onde as partes competem pela distribuição de um valor fixado” (Daychoum, 2016, p. 47). O objetivo principal deste modelo é negociar valores em que os ganhos de um correspondem às perdas de outro. Nesta negociação as partes disputam para satisfazer as suas necessidades individuais (interesses opostos), mesmo que exista descontentamento de uma das partes. Aqui os interesses da outra parte não são tidos em conta pelo que existe um completo conflito de vontades. Para obter o que se pretende utiliza-se como estratégia a competição e a tentativa de manipular a outra parte (Levino et al., 2010).

Outros autores acrescentam que esta negociação é ineficaz, na medida em que as partes estão mais preocupadas e focadas em reclamar o valor do que chegar a um consenso (Cabral & Cunha, 2016). Esta visão é tida como uma negociação de “soma nula” em que uma parte ganha e a outra perde, i.e., uma parte sai favorecida no caso do oponente

concordar em fazer uma concessão, havendo um esforço em maximizar os ganhos e minimizando as perdas (Levino et al. 2010). O acordo é limitado, porque não existe criatividade para negociar nem predisposição das pessoas, para fortalecer os laços afetivos (Daychoum, 2016).

O autor acima citado na sua obra **negociação: conceito e técnicas** através da venda de um carro exemplifica o modelo de negociação distributiva:

“Não existe relacionamente entre o vendedor e o comprador e todas as questões são voltadas para o dinheiro. O objetivo do vendedor é negociar o maior preço possível; [...] o comprador é negociar o menor preço possível” (Daychoum, 2016, p. 49).

A posição negocial adotada é o estilo intransigente, em que pressiona, tenta ganhar no confronto de vontades, insiste na posição, faz ameaças, não confia nos outros, o objetivo é a vitória, vê os participantes como adversários e exige contrapartidas para chegar a um acordo (Ury & Patton, 2015).

2) Modelo de negociação integrativa

“[...] as partes cooperam mutuamente para alcançar o máximo de benefícios integrando seus interesses em um acordo” (Daychoum, 2016, p. 48). O objetivo principal é que as partes terminem a negociação com a impressão de que alcançaram mais valor do que no início (Cabral & Cunha, 2016).

Esta negociação contrariamente à anterior, enriquece o aparecimento de novas ideias, propostas e a troca de informação entre os participantes. Ambas as partes se preocupam com os próprios interesses e com os dos outros e não alimentam a troca de concessões (Levino, Medeiros, & Moraes, 2010).

Os interesses definem os problemas, i.e., aqui o problema não reside nas posições conflituosas, mas sim nas necessidades, desejos e medos de cada parte. As partes emergem para a cooperação, o tão propalado ganha-ganha que segundo Ury William parece ser uma boa solução para evitar epítetos negativos (situações que ninguém gosta), onde conseguem chegar a um acordo substantivo, em que ninguém fica a perder. Desta forma, a partilha de informação, expansão de soluções e a resolução conjunta dos problemas, são visíveis neste tipo de negociação (Ury & Patton, 2015).

Nesta negociação as relações tendem a ser próximas e duradouras porque as partes são flexíveis e sabem comunicar. A título de exemplo: “um antiquário pretende não só obter lucro nas vendas, como também transformar num cliente habitual. No mínimo, um

negociador pretende manter uma relação funcional a um nível suficientemente bom” (Ury & Patton, 2015, p. 36).

A posição negocial adotada neste tipo de modelo é o estilo flexível, em que cede à pressão, tenta evitar o confronto de vontades, insiste no acordo, faz propostas, confia nos outros, o objetivo é chegar a um acordo, vê os participantes como amigos e faz cedências (Ury & Patton, 2015).

Em suma, respondendo às questões acima na maior das negociações podem ser utilizadas em simultâneo os dois modelos, de tal modo que o modelo de negociação preferível é a **integrativa** (Daychoum, 2016). Quanto às posições negociais, ser simpático não é solução e como tal o negociador deve optar por um posição intermédia, em que faz ofertas, concessões, confia no parceiro e sabe ceder o necessário para impedir o confronto (Ury & Patton, 2015).

2.4. Táticas negociais para uma abordagem ganho-eu/ganhas-tu

Neste subcapítulo, pretende-se explicar quais as principais táticas utilizadas pelos negociadores durante o processo negocial. Estas linhas orientadoras, podem ajudar a desenvolver negociações eficazes cujo resultado é ganho-eu/ganhas-tu, prevenindo o aparecimento de conflitos (Jackman, 2004).

Alternativa super-ordenada – as partes identificam novas soluções para conseguirem satisfazer as suas necessidades e ao mesmo tempo chegar a um acordo, recorrendo às originalidade e criatividade. A descoberta das soluções passa pela utilização de técnicas como o brainstorming ou chamados grupos nominais, onde as partes divulgam um conjunto de ideias, sem existir discussões, onde posteriormente é feita uma análise das ideias retendo-se as válidas para a resolução do problema (Jackman, 2004).

Análise do campo magnético – pode ser utilizada para avaliar propostas ou soluções e é muito semelhante à análise SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats). Envolve olhar para as oportunidades e ameaças (visão externa) da proposta e analisar as forças e as fraquezas da mesma (visão interna) (Jackman, 2004). No sentido de clarificar esta tática a autora na sua obra demonstra através de um exemplo de uma proposta de **aumento salarial** a sua aplicabilidade.

Premiar a equipa de engenharia com um aumento salarial com um aumento do salário de 5% durante o o próximo ano financeiro.

Forças - os sindicatos apoiam o prémio; existe orçamento para o prémio.

Fraquezas –o presidente quer utilizar o orçamento para outro fim; O software tem de ser desenvolvido para o efeito.

Oportunidades – atrair e fidelizar melhor uma equipa de qualidade; mantém a competitividade com outras organizações.

Perigos – estabelece um precedente para a mão-de-obra auto-satisfeita (Jackman, 2004, p. 9).

Troca de informação explícita – é uma tática onde as partes exibem as suas preferências e crenças, transfigurando a negociação numa resolução conjunta do problema (Jackman, 2004).

Outros autores, acrescentam que numa negociação, em que uma das partes não cede o acordo, i.e., está mais disposta a disputar do que a colaborar, pode manifestar-se um conjunto de sentimentos. Por esta razão, é possível encontrar na obra **como conduzir uma negociação** da autoria de Roger Ury e Bruce Patton, táticas negociais para gerir as **emoções** tais como (Ury & Patton, 2015):

Comece por reconhecer e compreender as emoções, as suas e as dos outros – o negociador deve observar, no decorrer da negociação se ele e os outros tem dores no estômago, sentimentos de preocupação, irritação, receio e anotar tais sentimentos e aqueles que gostariam de sentir tal como, confiança, calma etc. A melhor solução passa por compreender a origem das emoções, i.e., o porquê de se sentir irritado, ou porque razão os seus constituintes estão irritados.

Esta tática é conhecida como a **percepção da perspectiva contrária** podendo ser assemelhado ao conceito de **empatia**, nos termos propostos por Salovey e Goleman. A capacidade de compreender os interesses e pontos de vista do outro, permitirá, especialmente na fase da preparação da negociação, ao negociador, estar apto a responder eficazmente aos argumentos do seu oponente (Almeida & Sobral, 2005).

Prestar atenção às preocupações centrais – no momento da negociação é necessário ter em conta cinco preocupações centrais, autonomia (desejo de coordenar o próprio caminho e escolhas), afiliação (desejo de ser aceite pelo grupo), função (vontade de ter um objetivo com significado) e estatuto (justamente visto e avaliado). Se estes interesses forem desconsiderados tendem a criar emoções negativas, contrariamente podem potenciar um clima positivo e uma negociação eficaz.

Deixe a outra parte desabafar – exteriorizar os sentimentos como a irritação e a frustração provoca nas pessoas tranquilidade psicológica, de tal modo, que esta manifestação de emoções se aplica a todos os constituintes, incluindo o negociador. A melhor tática a ser utilizada, enquanto a outra parte desabafa, é escutar ativamente sem responder aos ataques dos outros e recomendar que diga tudo o que tem a dizer. Assim, o negociador vai eliminar toda a matéria infamável, diminuindo as emoções negativas, e.g. a irritação.

Usar gestos simbólicos – as atitudes como um aperto de mão, um pedido de desculpas “podem provocar, um impacto emocional construtivo no outro implicam, geralmente, para quem as pratica, um custo mínimo ou mesmo inexistente” (Ury & Patton, 2015, p. 51). Estes gestos segundo os autores podem efetivamente acalmar os ânimos no momento da negociação, diminuindo a situação emocionalmente adversa, facilitando o acordo cujo resultado é ganho-eu/ganhas-tu.



CAPÍTULO III – As competências emocionais na negociação

Não se pretender neste capítulo descrever as competências do cérebro racional, clássico, mas sim as do cérebro emocional, essencialmente as competências emocionais ou as chamadas *soft-skills* ligadas à negociação e também a sua ausência nas práticas negociais.

Vamos **negociar** usando a **inteligência emocional** (Soares, 2017)?

A verdade insofismável é a de que na negociação existe um conjunto de competências emocionais tais como: assertividade, independência, relações interpessoais, tolerância ao stress, controlo de impulsos, flexibilidade, otimismo e a felicidade (Carvalho, 2013).

Assertividade (*assertiveness*) – é a capacidade de expressar as suas próprias opiniões, necessidades, preferências e emoções de forma direta, i.e., aquele que defende os seus próprios direitos sem violar os direitos dos outros (Bortolini, 2012).

É considerada uma competência emocional porque ser assertivo exige reconhecer analisar e expressar as próprias emoções, sejam negativas ou positivas de forma mais apropriada possível. Dito de outra forma, assertividade é composta por três elementos que definem o seu carácter afetivo/emocional:

capacidade para expressar sentimentos (por exemplo, para aceitar e expressar zanga, carinho e sentimentos sexuais); (2) [...] expressar crenças e sentimentos de forma aberta (ser capaz de expressar opiniões, mostrar desacordo, tomar posições mesmo em situações de obvia dificuldade emocional); (c) capacidade para defender direitos pessoais (não permitindo que terceiros possam incomodar ou retirar benefícios (Carvalho, 2013, p. 144).

Independência (*independence*) – é a capacidade de pensar por si próprio, sem se deixar influenciar pelos sentimentos, desejos e preferências dos outros. “Permite a cada qual tomar decisões baseadas numa avaliação e num entendimento de si próprio sobre uma dada situação, sem estar com as necessidades emocionais dos outros de outrem” (Carvalho, 2013, p. 155). Não obstante pode se afirmar que é considerada uma competência emocional porque assenta na gestão dos outros, i.e., em perceber as emoções dos outros, mantendo a autonomia em relação aos outros. A independência é importante para a negociação na medida em que vai tornar o negociador autónomo e responsável no cumprimento dos objetivos que lhes são definidos, ou define. A sua ausência pode levar a um erro relacional como **fazer exceções e adotar posturas desiguais**.

Relações interpessoais (*interpersonal relationships*) - é uma competência interpessoal, ou seja, é a forma como as pessoas se relacionam com os outros, através dos comportamentos e atitudes podendo interferir nas relações (Cardozo & Silva, 2014).

Outros autores afirmam que é uma “competência emocional em que cada qual demonstra que é capaz de iniciar e dar continuidade a relações de amizade sustentáveis. Será precisamente pela própria definição, uma competência essencialmente de gestão dos outros (Carvalho, 2013, p. 87). Desta forma as relações interpessoais tornar-se-ão na negociação uma competência essencial na medida em que é aqui que as necessidades, desejos, sentimentos e expectativas são reconhecidos, antecipados, considerados, tratados com respeito ou ignorados. A ausência desta competência pode originar, e.g. um erro relacional chamado **argumentar para vencer**, i.e., as pessoas estão mais a competir do que a colaborar. Este erro determina a falta de competências emocionais em termos de auto-consideração, empatia, entre outros. Assim, não existe inteligência emocional sem relações interpessoais, porque os seres humanos são seres sociais (Carvalho, 2013).

Tolerância ao stress (*stress tolerance*) – é uma competência emocional que envolve controlar situações indesejadas, ameaçadoras, podendo envolver o medo, tristeza, aversão, fuga e disputa, contribuindo para o enfraquecimento quer da saúde física quer da emocional. Trata-se de uma competência essencialmente própria, quer de conhecimento quer da gestão própria. A ausência desta competência na negociação pode provocar, e.g. um erro relacional chamado **argumentar para vencer**. Neste contexto, pode dizer-se que o *stress* ou *estresse* pode ser positivo, na reação em determinadas situações (Carvalho, 2013).

Controlar os impulsos (*impulse control*) – é uma competência emocional que controla a energia nervosa e posteriormente o *stress* (Bueno et al. 2015) evitando p.e. a exibição nos outros de sentimentos tais como, a ira ou raiva ou embriração. É uma competência de conhecimento próprio e de gestão. A ausência desta competência na negociação pode provocar, e.g. um erro relacional chamado de **oferecer ajuda que não foi pedida**. Este erro pode provocar conflito com as partes, porque oferecer ajuda quando esta não é solicitada eleva adrenalina na parte solicitante. A ajuda só deve ser retribuída quando solicitado. Para controlar os impulsos é necessário um elevado autoconhecimento sobre as próprias emoções, e como tal uma vontade e persistência em identificar e analisar a origem dos impulsos (Carvalho, 2013).

Flexibilidade (*flexibility*) – “permite a cada qual uma mudança rápida de direção sem resistência ou protesto [...] mais ainda quando é sabido que a realidade mudou e que a posição própria que se vinha defendendo se mostre alternada (Carvalho, 2013, p. 182). Trata-se de uma competência emocional, de conhecimento próprio e de gestão na qual a sua ausência pode dar origem a um erro relacional, tal como **evitar que os outros exponham as suas qualidades**. Ceder e/ou alterar a opinião quando necessário, altera os nossos sentimentos e os dos outros contribuindo para negociação ganho eu/ganhas tu.

Otimismo (*otimism*) – “são características emocionais [...] do indivíduo para sentir, pensar e reagir em relação aos outros e a acontecimentos e situações de uma maneira positiva e favorável, esperando que resultados positivos prevaleçam sobre os resultados negativos” (Gonzaga et al. 2016, p. 4). É uma competência que exige gestão dos próprios sentimentos e dos outros. A sua ausência pode levar a um erro relacional em que o próprio negociador pode **fazer exceções e adotar posturas desiguais** podendo potenciar nos outros emoções como, ira, aversão, tristeza, etc. Na negociação, o otimismo realista informado, empenha-se mais e investe o seu esforço para melhorar os resultados. O otimismo não sustentado, acredita na sorte e no acaso dos acontecimentos, daí não ser uma competência emocional trabalhada. Neste contexto ser um otimista na negociação passa por focar-se nas soluções e não no problema em si (Carvalho, 2013).

Felicidade (*happiness*) – é a competência emocional “que permite sentir-se satisfeito com a sua própria vida, gostando de si próprio e dos outros e sendo capaz de viver feliz (and have fun)” (Carvalho, 2013, p. 192). Esta competência é essencial no processo negocial, porque trabalha normalmente a gratidão e o agradecimento para com os outros. Desta forma tem componentes quer de conhecimento próprio e gestão própria e dos outros. O mesmo autor acrescenta que a ausência desta competência emocional se traduz num erro relacional, **tomar o outro como garantido**, podendo condicionar um conjunto de decisões na negociação, devido ao surgimento de comportamentos inesperados. A melhor forma para colmatar este erro é utilizar a empatia como competência emocional, i.e., compreender antes de tudo o que os outros estão a sentir.

Em suma, estas competências apresentadas revelam ser emocionais, de conhecimento, próprio ou dos outros e de gestão própria ou dos outros de tal forma que a ausência das referidas são responsáveis pelos erros relacionais que direta ou indiretamente persuadem o processo negocial (Carvalho, 2013).

CAPÍTULO IV – O mercado das tecnologias de informação (TI) e a gestão de carreiras

Neste capítulo procuro descrever uma vertente ainda pouco desenvolvida, no mundo empresarial e em estudos científicos, que é compreender o ambiente das tecnologias de informação e quais as expectativas de carreiras destes profissionais.

Assim, importa compreender o **que são e para que servem as tecnologias de informação**, que em contexto profissional ou pessoal, podem ser vistas como “menos amigável” (Sousa, 2010).

A (TI) surgiram na década 1960, mas foi em 1990 provocado pelo avanço tecnológico, constante mudança e inovação que se observa as primeiras empresas de consultoria que prestam serviços ao nível de desenvolvimento aplicacional ou de alocação de consultores especializados em determinadas tecnologias para outras empresas (Beechman et al. 2008).

O conceito de TI surge “enquanto conjunto de conhecimentos, refletidos quer em equipamentos e programas, quer na sua criação e utilização a nível pessoal e empresarial” (Sousa, 2010, p. 1).

Para outros autores a TI designa-se por um conjunto de ferramentas como o *hardware* e *software* que processam os dados (são considerados e.g. vencimentos ilíquidos dos recursos de uma empresa que são introduzidos por um utilizador) (Sousa, 2010), podendo estar incluídas em microcomputadores, conectados a redes ou não, mainframes, *scanners* (leitoras) de códigos de barra etc (Amorim, 2015).

As tecnologias de informação surgem “como elemento de conceção e suporte da comunicação empresarial, em atividades que vão desde o simples arquivo de dados e a utilização de programas de *office automation*, até ao correio electrónico e às possibilidades de trabalho à distância” (Sousa, 2010, p. 2).

No ambiente das tecnologias de informação encontra-se um conjunto de perfis, que devido ao carácter específico das suas tarefas (pois resolvem problemas relacionados com processos de informação) são considerados os cérebros racionais (Lubieńska et al. 2012) tais como: técnico de helpdesk, programador de software e especialista em gestão de redes e segurança (Agência nacional para a qualificação e o ensino profissional, 2016).

Técnico de informática – efetua a instalação, configuração e manutenção de ferramentas, equipamentos e sistemas informáticos tais como computadores, periféricos, redes locais e sistemas operativos com vista a assegurar o correto funcionamento dos equipamentos informáticos, de acordo com as suas características técnicas e a gestão e

administração de bases de dados (Agência nacional para a qualificação e o ensino profissional, 2016).

Técnico de helpdesk – prestar suporte e acompanhar o incidente por assistência remota ou telefônica aos utilizadores e determinar soluções e causas dos problemas (Chichinelli et al. 2008).

Programador de software – desenha, constrói, testa, implementa e desenvolve aplicações de informática, usando linguagens de programação existentes, tais como java, html, C++ etc, dando suporte aos clientes nas aplicações instaladas.

Especialista em gestão de redes e segurança – instalar, configurar redes de comunicação ao nível da infraestrutura de cablagem, sistemas operativos e equipamentos mantendo as redes de comunicação de forma segura, eficiente e fiável, com o objetivo de melhorar o funcionamento dos mesmos.

Neste contexto, importa clarificar que apesar destes profissionais serem as peças fundamentais para a continuidade da organização, são um desafio para a gestão de recursos humanos, devido às elevadas ofertas de emprego provocadas por salários altíssimos que os profissionais das TI's estão expostos, implicando um aumento de rotatividade (Foina & Eiras, 2016).

Este desafio remete-nos para a compreensão do termo **carreiras** e por onde caminham estas gerações (Foina & Eiras, 2016).

A palavra carreira é originária do latim medieval, *via carreira*, estrada para carros.

Foi a partir do século XIX que o termo **carreira tradicional ou competitiva** passou a ser visto como trajetória profissional, um “ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (Rosa, Zampier, & Stefano, 2017, p. 360). O indivíduo escolhia uma das carreiras, e já sabia de antemão o que esperar do seu percurso.

A **carreira moderna ou carreira proteana** é derivada do deus *Proteu*, que na mitologia grega seria uma divindade marítima, filho de *Oceano e Tétis, deuses da água*. *Proteu* tinha o dom de transformar a sua vontade, de prever o futuro e tinha a capacidade de transformar a sua aparência física no ser que desejasse. O mito de *Proteu* revela que este tipo de carreira pode ser entendida por ser uma série de experiências, aprendizagens pessoais, adquiridas ao longo da vida, transições e mudanças de identidades, podendo ser elementos observados nos profissionais das TI's (Dante & Arroyo, 2017).

O mesmo autor acrescenta que a **carreira proteana** é conduzida pela própria pessoa e não pela organização sendo a progressão descontínua, e/ou horizontal e não vertical.

Apesar de não existir consenso na revisão da literatura quanto às datas das gerações estudadas, os *baby-boomers* nascidos entre (1941-1960), a geração X (1961-1976), a geração Y (1977-1992) e a geração que nasceu após 1992 (Rosa, Zampier, & Stefano, 2017, p. 360).

Schein foi o precursor do termo **âncoras de carreiras** afirmando que são “uma combinação de áreas percebidas de competência, motivos e valores que servem de guia para as decisões relativas à carreira individual” (Dante & Arroyo, 2017, p. 362).

Os **baby-boomers** concentram-se maioritariamente nos países ocidentais, sendo uma geração marcada pelo pós II Guerra Mundial, onde a educação era rígida, os ambientes corporativos eram sinónimo de controlo, regras padronizadas, lealdade, foco no resultado e a valorização passava pelo *status* e a ascensão profissional. De tal modo que foram rotulados como idealistas e otimistas, focando-se nas recompensas financeiras (Dante & Arroyo, 2017).

A **geração X** fica marcada pelas demissões em massa nas organizações ocidentais e pelo aumento do número de divórcios. Esta geração procura um ambiente de trabalho mais informal e menos hierarquizado, aceitando a diversidade quanto à etnia, sexo, religião e nacionalidade. É uma geração que não procura o equilíbrio entre a vida familiar e profissional, sendo que as suas necessidades passam pelo atingimento dos resultados organizacionais. A **geração X** é rotulada como a geração dos resultados e maior independência (Rosa, Zampier, & Stefano, 2017, p. 360).

A **geração Y** cresce no meio do desenvolvimento tecnológico, sendo considerada uma multifacetada, executando várias tarefas ao mesmo tempo, uma vez que possuem grande aptidão de absorção de informação, trazendo transformações significativas no mercado de trabalho. Esta geração destaca-se das anteriores, porque procura primeiramente a satisfação pessoal integrando o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, preferindo assim horários flexíveis. Para além destas âncoras de carreiras os integrantes da **geração Y** não priorizam a segurança no trabalho, sendo mais ansiosos e sociáveis do que as outras gerações. Preferem trabalhar em empresas onde os valores são a responsabilidade social, ambiental, ética e compromisso com o bem-estar global (Dante & Arroyo, 2017).

No **quadro 4** encontram-se as **expectativas de carreira** de cada geração, apresentadas por diversos pesquisadores que afirmam a existência de fortes diferenças entre as mesmas.

Tabela 2 - Expectativas de carreira

EMOÇÕES	GERAÇÃO BB	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
VINCULO	Empresa	Equipas	Projetos
REMUNERAÇÃO	Fixa, isonomia	Fixa + Variável	Variável, resultados
AMBIENTE	Formal	Moderado	Informal
CONTROLE	Horários	Horários + Resultados	Resultados
HIERARQUIA	Alta	Média	Baixa
INFORMAÇÃO	Vertical	Seletiva	Horizontal
DISCURSO	Velado	Estratégico	Transparente

Fonte: Dante & Arroyo, 2017

Diante deste contexto, Schein identificou através dos seus estudos oito categorias de **âncoras de carreira** afirmando que âncora predominante é aquela que o profissional não irá ceder no momento que tenha de tomar alguma decisão profissional. Os oito tipos de **âncoras de carreira são**: independência/autonomia, segurança/estabilidade, competência técnico-profissional, criatividade, estilo de vida, desafio puro, serviço e dedicação a uma causa (Rosa, Zampier, & Stefano, 2017).

Em suma, apesar de não existir clareza na revisão da literatura quanto às **âncoras** e/ou **expectativas de carreiras** dos profissionais das TI's, é possível compreender que diferentes gerações possuem motivações e expectativas de carreiras também divergentes (Dante & Arroyo, 2017).

CAPÍTULO V – O processo metodológico

Após a realização da fundamentação teórica e para enquadrar e contextualizar a temática em estudo, torna-se necessário abordar a fase metodológica, i.e., descrever a investigação que orienta este estudo. Assim, apresento o objetivo principal do estudo e as questões de investigação que o fundamentam. Em seguida, descrevo e caracterizo a metodologia de investigação científica, incluindo amostra de estudo, instrumentos de recolha e de tratamento dos dados.

5.1. Objetivo de estudo e questões de investigação

O objetivo geral desta investigação é analisar a relação entre a inteligência emocional e a negociação, mais concretamente na área das tecnologias de informação em que é pretendido compreender se as competências emocionais são um requisito nos processos de recrutamento e seleção.

Delineou-se como objetivos específicos de estudo:

IT recruiters

Objetivo 1. Conhecer a perceção dos recrutadores sobre o termo inteligência emocional.

Objetivo 2. Compreender quais as *soft-skills* mais relevantes na elaboração do anúncio para um candidato de tecnologias de informação.

Objetivo 3. Analisar que táticas negociais são utilizadas no processo seletivo para uma abordagem ganho-eu/ganhas-tu.

Objetivo 4. Entender se os profissionais de tecnologias de informação procuram a satisfação pessoal, a integração da vida pessoal, a flexibilidade de horários, o contacto virtual e o contrato psicológico.

Assim como as seguintes questões de investigação:

Questão 1. Qual a perceção dos recrutadores sobre a inteligência emocional?

Questão 2. Quais as *soft-skills* mais relevantes na elaboração de anúncio para uma vaga ligada às tecnologias de informação?

Questão 3. Que táticas negociais são utilizadas no processo seletivo?

Questão 4. Quais as âncoras de carreira dos profissionais de tecnologias de informação?

IT candidates

Objetivo 1. Compreender se existe por parte do candidato preparação do foro psicológico para o processo seletivo.

Objetivo 2. Conhecer a percepção dos candidatos sobre a inteligência emocional.

Objetivo 3. Perceber quais as expectativas de carreira dos candidatos das TI's.

Objetivo 4. Analisar se os candidatos expressam as suas próprias opiniões, necessidades, preferências e emoções de forma direta sem violar os direitos dos outros.

Assim como as seguintes questões de investigação:

Questão 1. Como é que os candidatos se prepararam psicologicamente para o processo seletivo?

Questão 2. Qual a percepção dos candidatos sobre o termo inteligência emocional?

Questão 3. Quais as expectativas de carreira dos candidatos das TI's?

Questão 4. Assertividade é uma competência emocional valorizada no processo seletivo?

5.2. Método de pesquisa

Encontradas as hipóteses de trabalho, torna-se necessário eleger o método para recolher os dados. Dois factores essenciais presidiram à eleição da **análise qualitativa** como o melhor método para a compreensão dos dados e para a construção de conhecimento (Almeida & Freire, 2007).

O primeiro factor está directamente relacionado com o facto de se tratar de um **estudo de caso** de uma única empresa, na medida em que poderá conferir maiores possibilidades de identificar temas importantes dentro da realidade escolhida para estudos subsequentes (Meirinhos & Osório, 2010). Importa, contudo, salientar que os paradigmas quantitativos gozam de uma aceitação geral na medida em que são interpretados como mais racionais e objetivos o que não se verifica em relação aos qualitativos, que explanam generalizações naturalísticas (Aires, 2015).

O segundo relaciona-se com o facto de o mercado de tecnologias de informação ser diferenciado, com uma dinâmica própria e objeto de constantes mudanças o que define de forma simplificada o perfil de TI. Assim sendo, tem-se verificado um crescente paradoxo sobre a expansão de novas competências nos perfis tecnológicos, que assentam não só nas

competências técnicas, mas também nas emocionais (Carvalho, 2013, p. 17). Neste sentido, como as principais problemáticas do estudo dizem respeito ao fenómeno humano, tornou-se importante conhecer a forma como os entrevistados interpretam a realidade social onde estão inseridos, através das suas diferentes experiências, significados atribuídos e histórias de vida (Aires, 2015).

No entanto, acrescento que este poderá ser de facto o melhor método de pesquisa para o estudo de caso em questão porque a espontaneidade dos interlocutores poderá evitar o efeito da pressão dos padrões normativos de desejabilidade social, tornando mais perceptível a consistência entre a teoria e a prática.

5.3. Seleção e caracterização da amostra

O processo de amostragem foi intencional, uma vez que foi necessário recolher dados junto de dois diferentes grupos de participantes com experiência de trabalho no sector das tecnologias de informação. Para além da seleção ser intencional, o processo de amostragem foi de conveniência sendo que foi selecionada a Winprovit – Soluções Inteligentes S.A. como local de investigação a Winprovit S.A. desenvolve soluções de sourcing, manutenção e suporte nas tecnologias da informação (TI). As principais atividades estão centradas em quatro áreas de negócio: *outsourcing*, *delivery & operations*, *engineering* e *development*, sendo que conta com mais de 30 clientes e 500 colaboradores distribuídos por norte, sul e ilhas (Açores).

Através de uma seleção por conveniência foram escolhidos um total de 11 participantes todos eles profissionais da Winprovit, 6 *IT recruiters* entre eles juniores e séniores e 5 *IT candidates* (todos no ativo). Os *IT recruiters* tinham idades compreendidas entre os 25 e os 42 anos, todos eles com habilitações superiores ligadas à psicologia do trabalho e das organizações, desenvolvimento de recursos humanos e engenharia informática. Já os *IT candidates* tinham idades compreendidas entre os 30 e os 43 anos, a maioria com habilitações pós-secundário, não superior, ligadas às tecnologias e sistemas de informação e informática. Foram usados como referência para análise de dados e para as entrevistas basicamente três perfis: técnico de *helpdesk*, técnico de informática, programador de *software* e especialista em gestão de redes e segurança.

Apresento, na tabela 3, as principais características sociodemográficas dos entrevistados:

Tabela 3 - Características sociodemográficas dos entrevistados

Entrevistado	Caraterísticas
RE1	Género: Feminino Idade: 24 anos Habilitações literárias: Mestrado em Psicologia das Organizações Situação laboral/Categoria profissional: Efetivo/ <i>It recruiter</i> Antiguidade: 2 anos
RE2	Género: Masculino Idade: 41 anos Habilitações literárias: Licenciatura em Engenharia Informática Situação laboral/Categoria profissional: Contrato de trabalho a termo incerto/ <i>IT recruiter</i> Antiguidade: 3 anos
RE3	Género: Masculino Idade: 25 anos Habilitações literárias: Pós- graduação em Gestão de Desenvolvimento de Recursos Humanos Situação laboral/Categoria profissional: Efetivo/ <i>IT recruiter</i> Antiguidade: < 6 meses
RE4	Género: Feminino Idade: 27 anos Habilitações literárias: Mestrado Intregado em Psicologia Situação laboral/Categoria profissional: Efetivo/ <i>IT recruiter</i> Antiguidade: 1 ano e 2 meses
RE5	Género: Feminino Idade: 26 anos Habilitações literárias: Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos Situação laboral/Categoria profissional: Estágio profissional/ <i>IT recruiter</i> Antiguidade: 11 meses
RE6	Género: Masculino Idade: 37 anos Habilitações literárias: Licenciado em Psicologia Situação laboral/Categoria profissional: Efetivo/ <i>IT recruiter</i> Antiguidade: 5 anos
CE7	Género: Masculino Idade: 38 anos Habilitações literárias: Licenciatura em Engenharia Informática Situação laboral/Categoria profissional: Efetivo/Programador Antiguidade: 7 anos
CE8	Género: Masculino Idade: 37 anos Habilitações literárias: Ensino Secundário em Sistemas de Informação e Software Situação laboral/Categoria profissional: Contrato de trabalho a termo incerto/Técnico de Informática Antiguidade: 3 anos
CE9	Género: Masculino Idade: 37 anos Habilitações literárias: Ensino Secundário Científico Natural Geral Situação laboral/Categoria profissional: Efetivo/Técnico de Helpdesk Antiguidade: 3 anos

CE10	Género: Masculino Idade: 39 anos Habilitações literárias: Ensino Secundário em Informática de Gestão Situação laboral/Categoria profissional: Contrato de trabalho a termo incerto/Técnico de Laboratório Antiguidade: < 1 ano
CE11	Género: Masculino Idade: 32 anos Habilitações literárias: Curso de Especialização Tecnológica em Informática Situação laboral/Categoria profissional: Contrato de trabalho a termo incerto/Especialista em Redes e Segurança Antiguidade: 27 meses

5.4. Recolha de dados

Numa primeira fase, o contacto com os participantes foi estabelecido via telefone (até porque se tratava de contactos privilegiados). Na chamada telefónica identifiquei-me e expliquei qual o âmbito do estudo e os seus objetivos, salientando as questões de confidencialidade e em que condições se ia estabelecer a entrevista. Todos os *Winprovers* seleccionados demonstraram logo no primeiro contacto interesse e aceitação em participar neste estudo. Posto isto, seguiu-se a marcação das entrevistas segundo a disponibilidade dos mesmos.

As entrevistas semiestruturadas começaram com o preenchimento da declaração de consentimento informado (anexo I) e do inquérito sociodemográfico para a participação no estudo. Este inquérito envolvia questões como género, idade, habilitações literárias, situação laboral/catetegoria profissional e antiguidade, tendo como objetivo caracterizar a amostra. Mediante a autorização do entrevistado, as entrevistas foram posteriormente gravadas em formato de áudio para facilitar a transcrição das mesmas e codificadas. A codificação foi feita para garantir o anonimato dos participantes, usando as siglas, i.e., códigos de identificação **CE**, **RE** designada por **candidato - entrevista e recrutador - entrevista** e o número referente à entrevista, por exemplo **CE1** ou **RE1** (candidato - entrevista 1 ou recrutador - entrevista 1).

A recolha de dados foi realizada entre os meses de abril e maio de 2019.

5.5. Instrumento de recolha de dados

Existe várias técnicas de recolha de informação, como a observação, entrevista, questionário (Meirinhos & Osório, 2010). Para o presente estudo a técnica de recolha de dados escolhida foi uma **entrevista** que é um processo de comunicação entre duas ou mais

peessoas que interagem entre si, possibilitando a troca de forma detalhada de informações sobre valores, experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições e comportamentos, dos participantes, potenciando maior clareza nas respostas realizadas e permitindo uma interlocução direta entre os atores sociais envolvidos (Temer & Tuzzo, 2017). Em comparação com o questionário verificamos que a entrevista permite obter respostas mais próximas da linguagem do participante, proporcionando uma melhor compreensão da realidade dos sujeitos em estudo (Seabra, 2009).

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas o que significa que existiu um guião prévio com determinadas questões. Elaboraram-se dois guiões de entrevista, um para os *IT recruiters* (anexo III e tabela 3) e outro para os *IT candidates* (anexo IV e tabela 4). Todas as questões foram construídas tendo como base a revisão da literatura efetuada, contendo 8 questões cada guião. Estas questões não pretendiam constituir uma grelha rígida, mas apenas um ponto de referência (Júnior & Júnior, 2011).

Cada entrevista realizou-se de forma singular, sendo conduzida a partir da interação resultante do contexto situacional. A maioria das questões eram abertas para todos os entrevistados devido à flexibilidade e à liberdade que estas fomentam (Júnior & Júnior, 2011).

A maioria das entrevistas tiveram uma duração de doze minutos embora existisse algumas exceções em que as duraram cerca de dezoito minutos, visto que alguns dos entrevistados envolveram-se nas questões, desenvolvendo-as mais e noutros casos que duraram apenas quatro minutos (maioritariamente os *IT's candidates*).

A maioria das entrevistas foram conduzidas numa base informal e os entrevistados eram ouvintes simpáticos e interessados pelo tema em estudo. Outras entrevistas, esporadicamente, foram mais apressadas e formais, devido à indisponibilidade de tempo manifestada pelo entrevistado.

As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados, Antas e Vila Nova de Gaia (até porque se tratava de contactos privilegiados). Todos os entrevistados acederam a conceber a entrevista no seu local de trabalho, o que permitiu aferir melhor da consistência entre o discurso teórico e a prática.

Além disto, um dos obstáculos que encontrei na realização da entrevista foi o tempo, pois mesmo conseguindo as entrevistas nunca sabia o tempo que me seria dedicado. Muitas vezes as entrevistas estavam agendadas para uma determinada hora e dia e perto da hora eram desmarcadas e reagendadas. O tempo estava a ser constantemente *negociado*.

Estes acontecimentos deveram-se à forte imprevisibilidade que constitui o trabalho dos *IT recruiters* e dos *IT candidates* (todos eles no ativo), muitas vezes provocada pela necessidade do cliente externo, ao qual os profissionais tinham que dar respostas.

Tabela 4 - Guião de entrevista semiestruturada dos *IT recruiters* com categorizações

Categorias	Questões
C1. Perceções sobre as competências emocionais	1.Como é que defines o perfil dos candidatos de tecnologias de informação? 2.Quais as <i>soft-skills</i> mais relevantes na elaboração do anúncio para um candidato de tecnologias de informação? 3.Que entendes por Inteligência Emocional (IE)? 4.Na entrevista de seleção que tipo de técnicas são aplicadas para avaliar as competências emocionais? 8. Pretendes acrescentar algo ao que já foi abordado?
C2. Perceções sobre a negociação	5.Que táticas negociais são utilizadas no processo seletivo para uma abordagem ganho-eu/ganhas-tu?
C3. Carreira	6. Concordas com a seguinte afirmação: “os profissionais de tecnologias de informação procuram primeiramente a satisfação pessoal, a integração da vida pessoal e profissional. [...] preferem o trabalho em horário flexível, o contato virtual e esperam que a empresa mude de acordo com suas necessidades” (Dante & Arroyo, 2017). Porquê? 7. Quais são as principais estratégias de retenção de talentos que a empresa utiliza para estes tipos de perfis? Planos de remuneração, benefícios sociais, apoio à celebração de contratos de trabalho sem termo?

*As categorias de análise estão detalhadas no capítulo VI

Tabela 5 - Guião de entrevista semiestruturada dos *IT candidates* com categorizações

Categorias	Questões
C1. Perceções sobre as competências emocionais	1. Quais são os aspetos que valorizas na oferta de emprego? 2. Existe da tua parte uma preparação do foro psicológico para o processo seletivo? Por exemplo, em estabelecer uma comunicação imparcial e empática com o recrutador? 5. Que entendes por Inteligência Emocional (IE)? 3. Quando estás a negociar as tuas perspetivas de carreira no processo seletivo és um otimismo realista informado ou um otimismo não sustentado? 6. Tens a capacidade de expressar as tuas próprias opiniões, necessidades, preferências e emoções de forma direta sem violar os direitos dos outros? 7. Sentes que cada vez mais as empresas preocupam-se em potenciar o desenvolvimento das competências emocionais dos profissionais de tecnologias de informação ou sentes que dada a complexidade das tuas tarefas as empresas dão

	mais relevância às competências técnicas? 8. Pretendes acrescentar algo ao que já foi abordado?
C2. Carreira	4. Quais são as âncoras de carreira que não irás abrir mão de forma alguma e que vais querer negociar com o recrutador no processo seletivo?

*As categorias de análise estão detalhadas no capítulo VI

5.6. Tratamento de dados

No desenho metodológico desta investigação que se baseou na realização de entrevista recorreu-se à **análise do conteúdo** como técnica de tratamento de dados.

A análise de conteúdo surge nos Estados Unidos como técnica para aprender significados subjacentes aos discursos produzidos no contexto da primeira guerra mundial. Apesar de se ter assistido a um período de quebra, a análise do conteúdo ressurgiu a partir dos anos 50, acentuando a sua importância no anos 60, tendo como objetivo conceder significado aos conteúdos das informações recolhidas, através da elaboração de categorias analíticas que permitem a sistematização das informações (Santos, 2012).

Assim, a análise de conteúdo ocorre em duas fases: a primeira com a transcrição das entrevistas onde se procura conceitos, temas e acontecimentos que guiarão a análise, codificando as entrevistas, permitindo agrupar o que os vários participantes referiram. Na segunda fase, procura-se responder aos objetivos de investigação comparando o discurso dos participantes (Seabra, 2010).

Seguindo a revisão da literatura o tratamento de dados iniciou-se com a transcrição *verbatim* das entrevistas de formato áudio para ficheiro escrito (anexo V). De seguida efetuei a análise, codificação, que se baseou numa leitura cuidada de todas as entrevistas, percebendo se as respostas estavam enquadradas nas questões colocadas e, por fim, a análise de conteúdo (tabela 5 e 6).

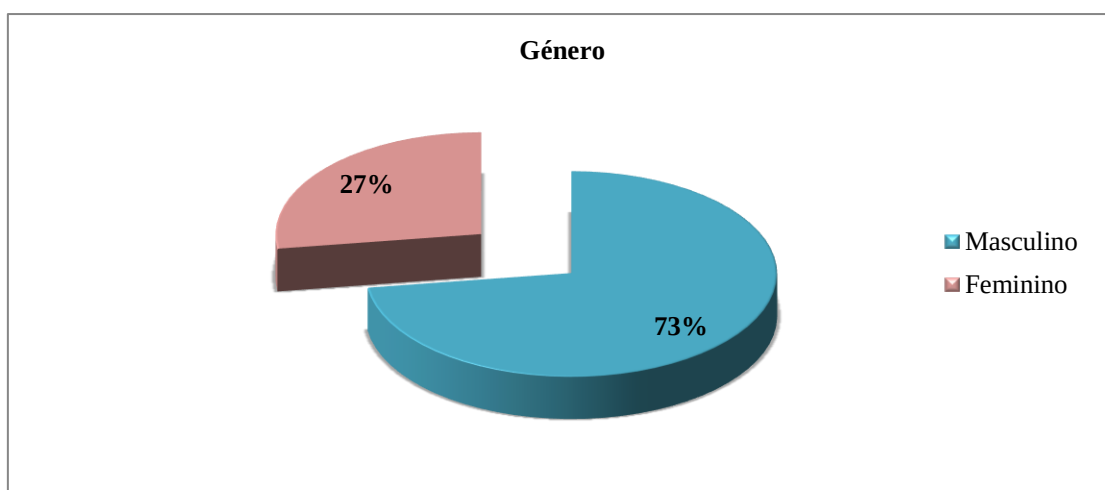
Organizam-se e sistematizam-se as respostas dos entrevistados, permitindo uma melhor interpretação da realidade em estudo (Coutinho, 2011).

Capítulo VI - Apresentação e análise de dados

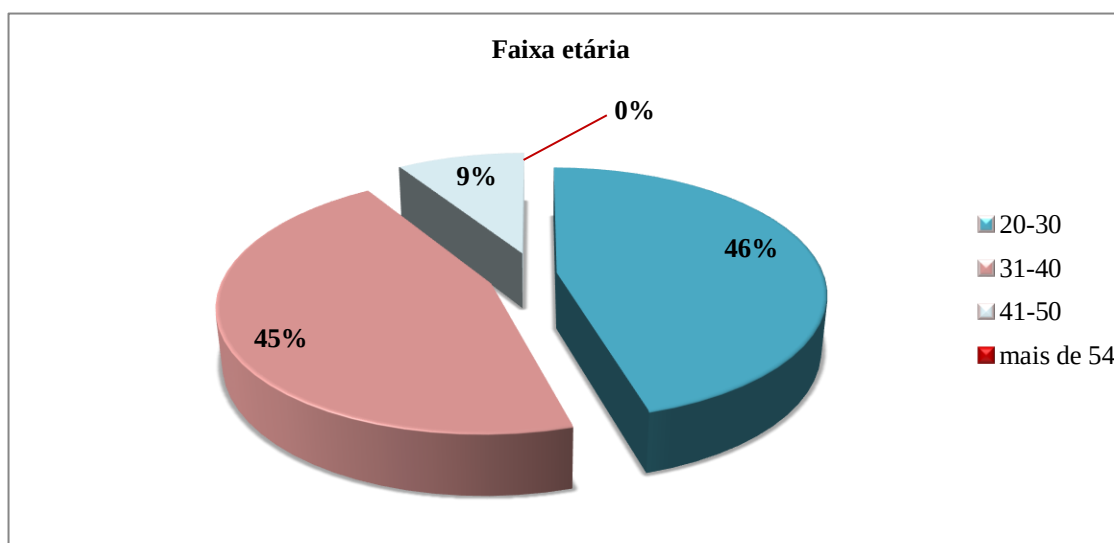
Neste capítulo, serão apresentados os resultados, de forma rigorosa e objetiva do universo sociodemográfico, obtidos através do preenchimento de um inquérito, assim como os resultados de acordo com as categorias resultantes da análise de conteúdo e decorrentes das entrevistas semiestruturadas.

6.1. Análise dos dados do universo sociodemográfico

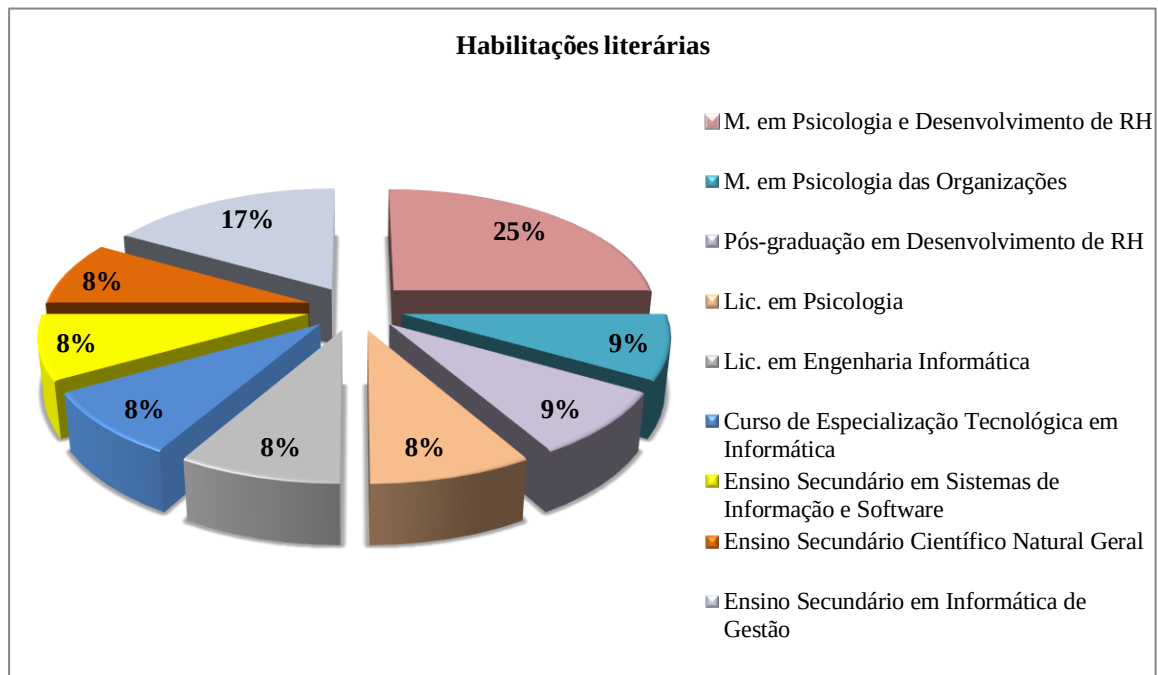
Os resultados do universo sociodemográfico serão apresentados através de demonstrações gráficas contendo as variáveis: género, faixa etária, habilitações literárias, categoria profissional, vínculo laboral e antiguidade.



O grupo dos entrevistados foi constituído por onze participantes, três do sexo feminino e oito do sexo masculino, confirmando-se que o género *feminino* corresponde a (27%) enquanto o género masculino a (73%), significando que a maioria dos entrevistados é do género masculino.

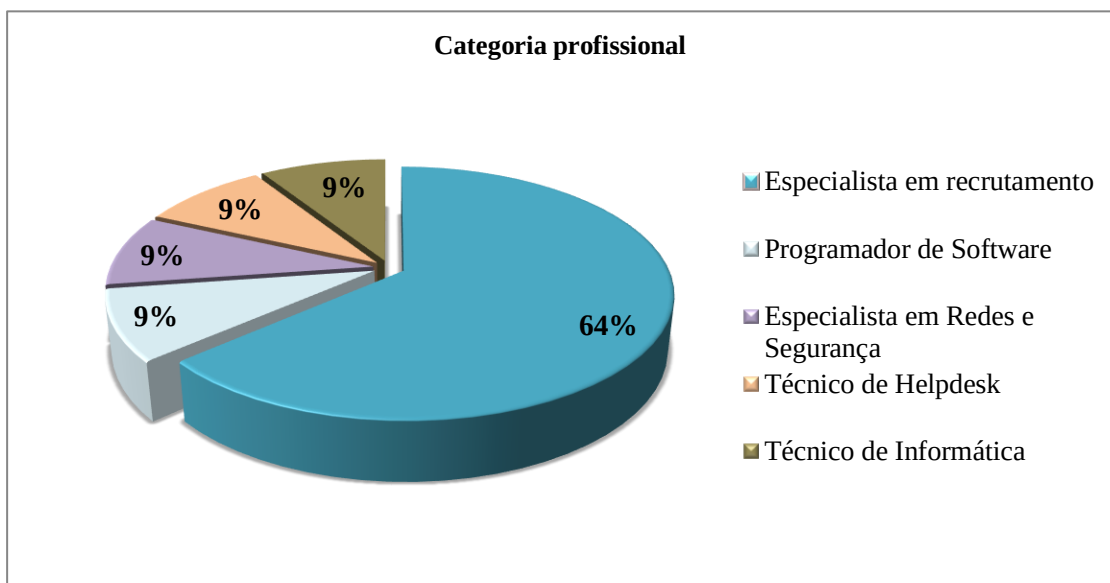


A maioria dos entrevistados desta empresa tem idades compreendidas entre os vinte a trinta anos (46%). 45% do total dos entrevistados tem entre trinta e um a quarenta anos. Em minoria, com (9%), registam-se as idades compreendidas entre os quarenta e um a cinquenta anos. Nenhum dos entrevistados tem mais que cinquenta e quatro anos de idade.

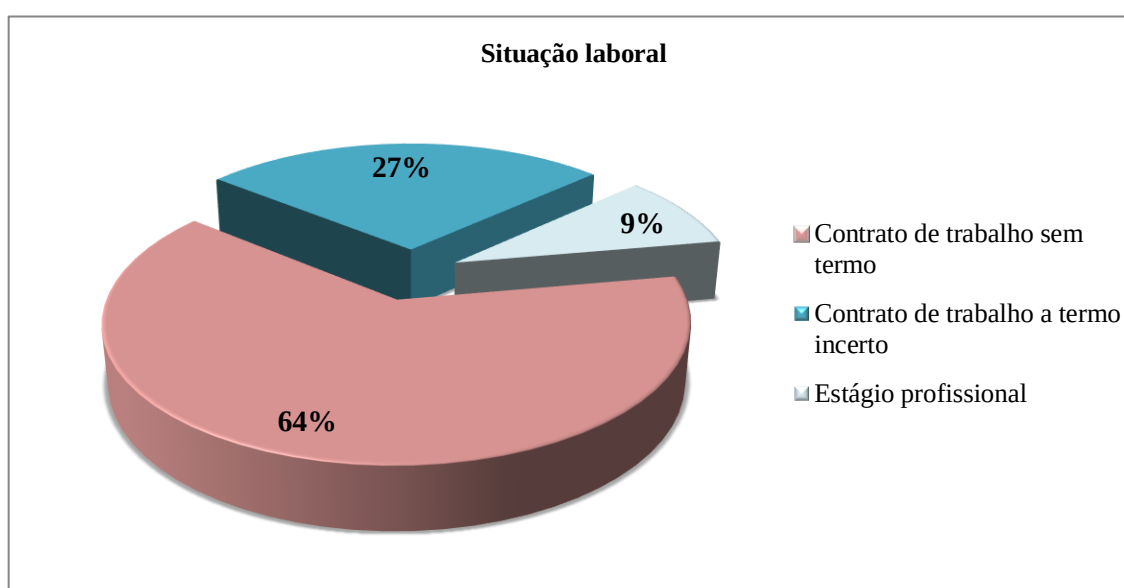


As principais conclusões resultantes da análise do gráfico apresentado são que a maioria dos entrevistados possui qualificações de nível superior com cerca de (59%) - Mestrado ou Licenciatura ou Pós-graduação. O que poderá traduzir-se em perfis que devido à complexidade das suas tarefas, exigem a melhoria contínua das suas capacidades técnicas. Cerca de (8%) dos entrevistados têm formação pós-secundária não superior e (33%) um nível de habilitações mais baixo. Não existem entrevistados com habilitações superiores ao nível de doutoramento, nem inferiores à escolaridade mínima obrigatória.

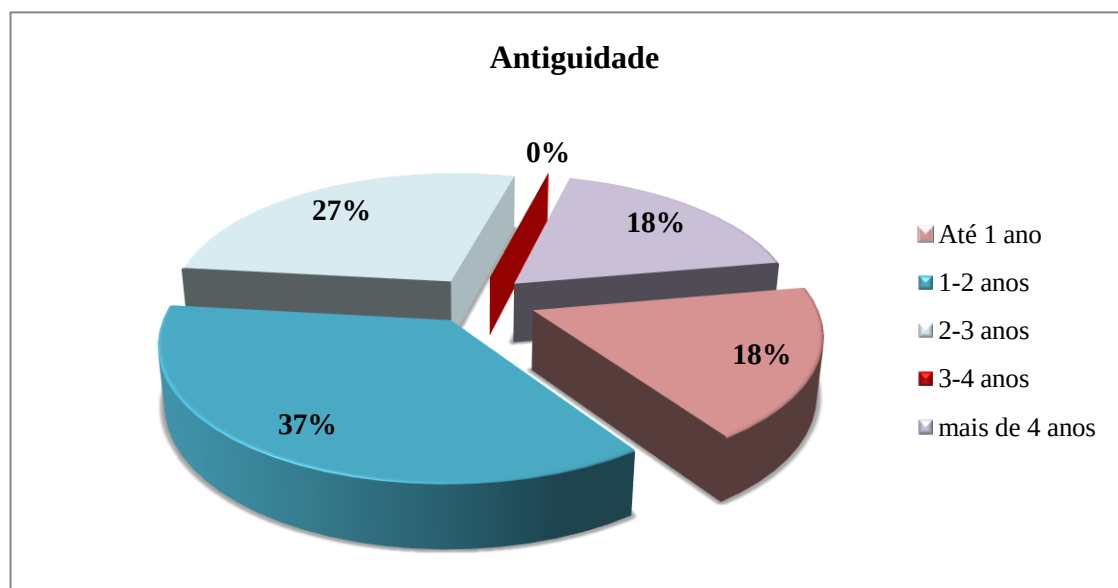
O gráfico exposto revela ainda que ao nível de mestrado as áreas mais comuns são psicologia e o desenvolvimento de recursos humanos, podendo traduzir-se numa relação entre estas e as funções exercidas pelos *IT recruiters*. Podemos ainda levantar a hipótese que estas áreas podem manifestar a valorização do pessoal, do subjetivo, i.e. das competências emocionais nos processos de recrutamento e seleção.



A maioria dos entrevistados ocupa o cargo de especialistas em recrutamento com cerca de (64%). Não podemos negar que tal se deve a uma estratégia adotada pela empresa em estudo. No entanto, o facto destes especialistas terem um lugar privilegiado na organização, poderá traduzir-se numa aposta de uma gestão de recursos humanos estratégica e integrada, conferindo a esta área o pilar da mesma. Parece-me que dada à constante rotatividade dos profissionais de TI's no mercado de trabalho, torna-se relevante este tipo de cargo, nesta organização específica, porque são eles que conhecem as necessidades do cliente interno e externo, dos candidatos e das empresas concorrentes, possibilitando a facilidade de uma maior retenção de talentos. Os restantes (9%) revelam-nos áreas específicas que compõem a organização em estudo.



Como é perceptível através do quadro apresentado a maioria dos entrevistados estão vinculados a um contrato de trabalho sem termo, os chamados contratos de efetividade com (64%). Parece-me ser uma estratégia adotada pela empresa no sentido de colmatar o aumento da rotatividade. As restantes percentagens, (27%) e (9%), encontram-se entrevistados vinculados a contratos de trabalho a termo incerto e a estágio profissional (IEFP), respetivamente.



Verificamos que a maioria dos entrevistados tem entre um a dois anos de antiguidade, representando cerca de (37%) o que poderá significar que existe rotatividade destes. Com (27%) encontram-se aqueles entrevistados que tem uma antiguidade entre dois a três anos na organização estudada. Cerca de (18%) dos entrevistados trabalham há menos de um ano e (18%) há mais de quatro anos. Nenhum dos entrevistados apresenta uma antiguidade entre os três e os quatros anos, concluindo-se que a maioria não possui uma antiguidade elevada.

6.2. Análise dos dados da entrevista semiestruturada

De acordo com os guiões das entrevistas e respondendo aos objetivos de investigação, procedeu-se à criação de uma tabela de sistema de categorias (tabela 5 e 6) para as entrevistas realizadas aos 11 entrevistados, 6 *IT recruiters* entre eles juniores e séniores e 5 *IT candidates*, contendo os códigos atribuídos às categorias, a designação conferida a cada

uma das categorias criadas, as ilustrações dos fragmentos dos dados, i.e., partes do discurso dos participantes incluindo um comentário geral à posição assumida pelos mesmos.

Desta forma, o processo de categorização apresenta uma relação estreita com as problemáticas em estudo nesta investigação, inteligência emocional e negociação. Assim, tendo como base a revisão da literatura definiram-se como categorias de análise:

C1) Percepções sobre as competências emocionais: esta categoria deve englobar itens que permitam aos entrevistados posicionarem-se quanto ao seu acordo/desacordo com as afirmações relativas à percepção sobre as competências emocionais, nomeadamente a sua importância, preferências e requisitos nos processos de recrutamento e seleção.

C2) Percepções sobre a negociação: esta categoria deve incluir itens que permitam aos entrevistados, essencialmente *IT recruiters*, exprimirem opiniões quanto à importância da negociação processo seletivo.

C3) Carreira: esta categoria deverá agrupar itens que permitam aos entrevistados, exprimirem e/ou identificarem quais as expectativas de carreira, i.e., as necessidades individuais e profissionais que orientam as carreiras destes perfis de TI's.

Seguem de forma estruturada e detalhada, os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas, para cada uma das categorias:

Tabela 6 - Análise do conteúdo (*IT recruiters*)

Categorias	Respostas dos entrevistados (<i>IT recruiters</i>)	Análise
C1. Percepções sobre as competências emocionais	RE1Q1 e RE3Q1: “Tentamos também a nível comportamental (...) que tenham também uma boa capacidade de comunicação, que sejam autonomo, mas pronto, acho que todos os perfis são diferentes, não existe um padrão”. RE2Q1: “(...) portanto são muito focados nas competências técnicas”. “(...) são pessoas muito mais, com raciocínio muito mais lógico ou dedutivo e portanto olham muito mais e tem menores competências emocionais. Ao nível de competências sociais, estão um bocadinho mais à kem (...) porque vem de áreas muito específicas e muitos, por exemplo, são programadores e passam a vida sentados em frente a um portátil”. RE6Q1: “São pessoas que são até algo difíceis de tu conseguires decifrar a nível comportamental”. RE3Q1: “Notas que as instituições em si, estão cada vez mais apostar nas soft-sills e não só nas hard-skills. Acho que já não acontece tanto teres um perfil um bocadinho tecnologico aquele perfil mais conhecido de nerd, não. As faculdades apostam nos trabalhos em equipa (...)”. RE5Q1: “De acordo com a necessidade que é partilhada do lado do nosso cliente, a senioridade (...) dentro das	Na generalidade existe consenso por parte dos <i>IT recruiters</i> quanto ao termo Inteligência Emocional afirmando a capacidade de compreender, reconhecer e gerir os nossos próprios sentimentos e os dos outros bem como a forma como lidamos com eles referindo-se aos atos de autoconsciência, autoregulação, motivação, empatia e

	tecnologias que me são solicitadas é um dos componentes que nós utilizamos para definir o perfil dos candidatos (...).” RE2Q2, RE3Q2 e RE4Q2: “(...)é a capacidade de comunicação. A vertente da resistência ao stress e a capacidade multitask (...) o facto de trabalharem em equipa (...) um bom relacionamento interpessoal acho que a nível de soft-skills são assim as mais relevantes. Uma pessoa que tenha uma boa capacidade analítica também”. RE4Q2: “(...) são muito bons tecnicamente, a programar (...), mas depois a parte comunicacional falha e, portanto, é necessário ter aqui comunicação”. RE5Q2 e RE6Q2: “A sua assertividade, a sua objetividade, a flexibilidade, é fundamental (...)”. RE1Q3 e RE2Q3: “(...) inteligência emocional ligada um bocadinho à resiliência, (...) como conseguimos encarar cada situação do nosso dia a dia, do nosso quotidiano. (...) a capacidade que nós temos para lidar com diferentes situações”. RE3Q3, RE4Q3 e RE6Q3: “A inteligência emocional entendo como a capacidade de compreender, reconhecer e também gerir as nossas próprias emoções, bem como reconhecer as emoções dos outros e também a forma como lidamos com eles. Essa vertente da empatia e saber colocar no lugar do outro (...) acaba por ser aqui também muito importante, na vertente da inteligência emocional”. RE5Q3: “É a capacidade de (...) conseguirmos reagir de uma forma positiva perante determinadas situações”. RE1Q4, RE2Q4 e RE4Q4: “Nós não temos uma técnica específica, no entanto o que nós tentamos fazer também para conseguirmos avaliar a parte comportamental dos nossos candidatos é tentar dar exemplos e fazer questões do dia a dia deles. (...) Perguntamos se eles já passaram por alguma situação de stress, e como é que lidaram com ela”. RE3Q4: “Nesta empresa em concreto, não fazemos os testes psicotécnicos porque levaria a que o processo de recrutamento fosse muito muito longo, muito extenso e por si só também muito caro”. RE5Q4: “(...) perceber no meio de um contexto onde vão estar mais pessoas a trabalhar como é que ele reage perante pessoas que tem forma de estar, energias completamente diferentes e ele procura pontos em comum para conseguir fazer crescer-se a ele próprio mas também aos outros que estão à volta dele”. RE5Q7: “(...), portanto procurar nos conhecer perfeitamente cada um dos nossos colegas e aquilo que os motiva, o que é que eles vêem de positivo e não tão positivo dentro da organização e de alguma forma nós conseguimos ir de encontro aquilo que eles pretendem é fundamental (...)”.	aptidões sociais. É bastante satisfatório constatar que na fase do recrutamento é um requisito, a existência das competências emocionais como: assertividade, independência, relações interpessoais e a tolerância ao stress. No entanto revelam que não são competências preponderantes processo seletivo, i.e. não são avaliadas.
C2. Perceções sobre a negociação	RE1Q5, RE2Q5 e RE3Q5: “No processo seletivo inclusive, questionamos as expectativas dos candidatos, eles dão-nos as suas expectativas e nós (...)quais as expectativas da oportunidade, depois tentamos explicar ao	É gratificante saber, que nesta nova era, a era do ser, os IT recruiters,



	<i>candidato as rates que podem ser fechadas, ou não (...)”.</i> RE4Q5: “(...) imagina se alguém começa a entrevista e está ou começa a suar, por exemplo. Ou seja, se olharmos para indicadores que sejam físicos, sei lá se começa a suar e a tremer muitas vezes (...)”. RE5Q5 e RE6Q5: “Para já como como está aí escrito é um processo win-win, (...) para nós conseguirmos encontrar um candidato que faça fit com a necessidade partilhada (...) (...) é perceber qual é expectativa salarial (...) no caso não tenhamos uma rate suficiente para pagar o valor (...) negociamos outros fatores além do valor remuneratório. A negociação é um processo em que é uma dança a dois”.	aplicam no processo seletivo o modelo de negociação integrativa de Ury William, utilizando táticas negociais como percepção da perspectiva contrária, troca de informação explícita e a capacidade de compreender e reconhecer as emoções dos outros.
C3. Carreiras	RE1Q6: “Eu concordo com afirmação. Eles já não mudam por dinheiro. (...) amigas da família tentando adotar os horários mais flexíveis por exemplo, (...) cada vez mais a temática da relação trabalho e família e da família trabalho, é muito importante para estes profissionais, (...). Eles já não mudam por dinheiro, mudam mesmo por projeto e por terem um equilíbrio entre o trabalho e a família” RE2Q6: “(...) são Millennials. (...) dar mais importância ao horário flexível, mas não tem a ver com eles em particular, mas em ser uma área cuja procura é ainda maior que oferta, e podem se dar ao luxo de negociar os horários”. RE3Q6: “A questão do trabalho remoto (...)”. RE4Q6: “Concordo plenamente. (...) exigem poder estar em casa e tratar da sua vida enquanto vão fazendo o trabalho. É um perfil que cada vez mais pede mais isso”. RE3Q6, RE4Q6 e RE5Q6: “Concordo em parte. Estes perfis cada vez mais procuram passar tempo com a família e ser feliz no trabalho, e, portanto esta satisfação pessoal e integração da vida pessoal (...) até porque são pessoas que passam muito tempo em frente ao computador e precisam (...) de alguém por de trás que o suporte para ajudar aquele acompanhamento que o computador não dá”. RE6Q6: “O contacto virtual, claramente, porque são pessoas muito de computadores (...) e acho que não esperam que a empresa mude de acordo com as suas necessidades”. RE1Q7, RE3Q7, RE4Q7, RE5Q7 e RE6Q7: “(...) primeira impressão, é uma das coisas mais importantes e nós tentamos retê-los desde aí. (...) existe os planos de remuneração, os benefícios: o seguro de saúde, parcerias e protocolos (...) e uma equipa especializada que trata também do acompanhamento ao longo do tempo de cada consultor que temos na nossa organização”. RE2Q7: “(...) A primeira estratégia (...) é a de que os perfis de TI possam ter um crescimento em termos de projeto”.	Nas respostas dadas pelos entrevistados, é possível verificar que na maioria verificamos a repetição das palavras flexibilidade, equilíbrio entre a vida familiar e profissional, projetos e o contacto virtual revelando que estamos perante um conjunto de expectativas e motivações de uma geração chamada Millennials ou conhecida por geração Y (GY), onde procuram quando e onde podem exercer as suas funções. Parece-me que as estratégias de retenção talentos mencionados pelos entrevistados, como benefícios sociais, estabilidade laboral, remete-nos para a existência de uma geração X onde procuram a segurança



	RE3Q7, RE4Q7 e RE5Q7: <i>“A questão do contrato de trabalho sem termo é sempre importante. A retenção na área do IT (...) em resumo, diria as atividades time billing, os prémios e também a questão das formações e certificações, aqui, pagas pela entidade patronal”.</i> RE4Q7: <i>“(...) existe aqui muito e aí sim, um esforço em termos de progressão de carreira e de soluções de carreira para que eles sintam constantemente desafiados, (...) as tecnologias com que podem trabalhar porque eles prezam muito o facto de poderem trabalhar com tecnologias de ponta. (...) ajudas de custo também, (...) são algumas das técnicas que vão sendo adaptadas para motivar este tipo de perfis.</i>	física e financeira. Esta análise revela uma necessidade das organizações serem provedoras do trabalho, i.e. perceberem quais a necessidades destes profissionais
--	--	---



Tabela 7 - Análise do conteúdo (IT candidates)

Categorias	Respostas dos entrevistados (IT candidates)	Análise
C1. Percepções sobre as competências emocionais	CE7Q1: “(...) a tecnologia em que vou trabalhar (...) a localização (...) o horário, ou seja, gosto sempre de ter um horário normal que me permita ter tempo para a família e ter os fins de semana para também aproveitar”. CE8Q1, CE11Q1: “O que mais valorizo na oferta de emprego é (...) o ambiente de trabalho”. CE9Q1: “(...) competências emocionais nem tanto, mais técnicas”. CE7Q2, CE10Q2 e CE11Q2: “(...) não me preparo muito nesse aspeto, porque já é uma característica da pessoa, podendo ser trabalhada, mas acho que para as entrevistas de emprego preparo-me mais a nível técnico, mesmo, de tecnologia”. CE9Q2 e CE8Q2: “Sim, sim, preparo-me para as entrevistas (...) naquilo que é a interação com o entrevistador sobretudo será a parte do ser claro e transparente para com a pessoa”. CE7Q5, CE8Q5 e CE9Q5: “A inteligência emocional (...), é a capacidade de conseguirmos lidar com os nossos sentimentos e com os sentimentos dos outros. É a capacidade de nos relacionarmos com ou outros”. CE10Q5 e CE11Q5: “A inteligência emocional (...) a forma como nós podemos lidar com o stress, a forma como podemos lidar com os problemas eminentes. (...) é a capacidade (...) de consiga manter a sua calma e de manter o seu foco, de manter o seu vocabulário para com o seu cliente”. CE7Q5, CE8Q5, CE9Q5, CE10Q5 e CE11Q5: “Tenho a capacidade de me expressar e às (...) tenho que ter em conta que os meus direitos, (...) a liberdade de expressão minha e do recrutador também não estão a afetar toda a minha integridade pessoal”. CE7Q7, CE8Q7 e CE10Q7: “As empresas dão mais relevâncias às competências técnicas. Infelizmente e aquilo que tenho presenciado as competências técnicas estão em primeiro lugar e depois as emocionais estão em segundo lugar”. CE9Q7: “Eu acho que hoje em dia as empresas estão preocupadas com ambas”. CE11Q7: “É uma pergunta complexa, porque depende da empresa que está a fazer o recrutamento”.	É satisfatório perceber que a maioria dos entrevistados têm conhecimento ou já ouviram falar sobre o termo inteligência emocional, tendo a plena noção de como gerir as emoções no espaço profissional, manifestando que assertividade é uma competência emocional. No entanto a maioria revela o que mais valorizam na oferta de emprego são as competências técnicas, i.e., a tecnologia onde vão trabalhar para aquele projeto específico, sendo que as competências emocionais ficam para segundo plano. Outros mencionam, (em minoria) que o ambiente de trabalho é um factor decisivo.

C3. Carreiras	CE7Q4, CE9Q4 e CE10Q4: “(...) sentir motivado com a tecnologia em que estou a trabalhar, ou seja, (...) ter sempre ali uma tecnologia sustentável e evolutiva, (...) um bom ambiente de grupo e de equipa”. CE8Q4 e CE9Q4: “(...) a estabilidade financeira (...) e (...), portanto o tempo livre, portanto o equilíbrio entre o trabalho e a casa, preso bastante”. CE11Q4: “As condições salariais, a possibilidade de evoluir como profissional”. CE11Q8: Nota-se, nas empresas, que estão na área do desenvolvimento, que não existe horários fixos, toda a interação com os clientes não está preso aos paradigmas atuais, é um bocado diferente, porque a pessoa pode estar a descansar ao meio da tarde e depois à noite já está a trabalhar.	Verificamos que a grande maioria professa afirmações que nos permite concluir que estamos perante a geração Y. O resultado das entrevistas indica que para os participantes desta amostra, a âncora com maior destaque é o estilo de vida e a conciliação entre as necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira.
----------------------	--	--



Capítulo VII – Discussão dos Resultados

Com o intuito de responder aos objetivos específicos de forma clara, vamos de seguida apresentar os resultados empíricos que tiveram por base as entrevistas realizadas (N=11), articulando-os com os contributos teóricos analisados (Santos, 2012).

Objetivo 1. Conhecer a percepção dos *IT recruiters* sobre o termo inteligência emocional.

Objetivo 2. Conhecer a percepção dos *IT candidates* sobre o termo inteligência emocional.

É gratificante saber que (100%), (N=11) das respostas dos entrevistados, revelam conhecimento sobre o tema inteligência emocional, ou pelos menos já ouviram falar, corroborando a posição da comunidade científica quanto ao tema (Q3 e Q5).

Estes resultados sugerem o defendido por Daniel Goleman quando referiu que a inteligência emocional é a capacidade que o ser humano tem em reconhecer os seus sentimentos e os dos outros, bem como de se conseguir motivar a si próprio, de gerir as suas emoções e as dos demais (2012).

Os dados empíricos revelam ainda que as definições sobre a inteligência emocional descritas pelos entrevistados (55%) relevam uma dimensão de autoconsciência, (36%) autocorrelação e (9%) empatia. Não existindo manifestações por parte dos entrevistados quanto às restantes componentes da inteligência emocional, ao contrário do que se esperava de acordo com o que a literatura aponta.

O modelo do autor que indica devermos gerir com o coração, afirma a existência de cinco habilidades, interdependentes, que o mentor da IE considera mais relevantes: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e aptidões sociais (Goleman, 2012; Cortizo & Andrade, 2017). **Autoconsciência**, é a primeira componente da IE e consiste na capacidade de reconhecermos e percebermos as nossas emoções, motivações, sentimentos, pontos fortes, fraquezas e necessidades. **Autorregulação**, a capacidade de controlar impulsos e sentimentos e de regular o nosso próprio comportamento de modo a facilitar as tarefas em vez de interferir. **Motivação**, a capacidade de utilizarmos os nossos sentimentos e emoções para atingir os nossos objetivos. **Empatia**, é habilidade de perceber as emoções dos outros e ter competência para lidar com outras pessoas em função das suas reações emocionais. **Aptidões sociais**, a competência de gerir relacionamentos e de construir redes

para alcançar objetivos, tanto a nível pessoal como profissional (Cortizo & Andrade, 2017).

Apesar destas constatações, as competências emocionais para os *IT recruiters* não são um requisito nos processos de recrutamento e seleção. Também os *IT candidates* não apresentam competências emocionais de auto-gestão de si próprios e dos outros, apesar de reconhecerem a pertinência do tema. Confirma-se, assim, o que a revisão da literatura afirmava sobre o facto de os profissionais de TI's terem um perfil mais fechado (Ieger & Bridi, 2014) apresentando necessidades menores de interação social, i.e., de competências emocionais (Moreno, Cavazotte, & Farias, 2009).

Objetivo 2. Quais as *soft-skills* mais relevantes na elaboração do anúncio para uma vaga nas áreas das tecnologias de informação?

Segundo os resultados obtidos através do estudo empírico, os *IT recruiters* (N=6) consideram que as competências transversais mais relevantes na elaboração do anúncio para os perfis tecnológicos são a capacidade de comunicação (95%), tolerância ao stress, relações interpessoais. Os restantes (4%) revelam, assertividade e a flexibilidade (Q2).

Verificamos no discurso dos entrevistados uma preocupação constante quanto à capacidade de relacionamento interpessoal (RE1, RE2 e RE3). Atualmente, estes perfis estão cada vez mais agregados a projetos, onde o local de trabalho é no cliente final tendo mais contacto com as expectativas, necessidades do próprio cliente, o que impõe uma elevada capacidade de se relacionar com os outros (Cardozo & Silva, 2014) dando continuidade às relações de amizade e parcerias sustentáveis (Carvalho, 2013).

A flexibilidade surge com regularidade no discurso dos participantes quando se fala em projetos que podem mudar no decorrer do seu desenvolvimento, muitas vezes potenciando, horários flexíveis, linguagens de programação e equipas de trabalho também diferentes (RE5 e RE6).

A tolerância ao stress está muito ligada ao controlo de situações indesejadas, ameaçadoras, podendo envolver o medo, tristeza, aversão, fuga e disputa, contribuindo para o enfraquecimento, quer da saúde física, quer da emocional (Carvalho, 2013). Isto vai ao encontro das especificidades deste setor de atividade em que cada vez mais, na área das TI's, se espera um perfil generalista que esteja preparado para lidar com os imprevistos do

dia a dia, inclusive com os problemas ligados ao projeto em que está alocado e à tecnologia utilizada, evitando assim comprometer os timings do projeto e o trabalho em equipa.

Apenas (1%) dos entrevistados relata que se continua a recrutar tendo por base um perfil técnico, em que as competências emocionais como a flexibilidade e a capacidade de relacionamento interpessoal não são tidas em conta, tanto no recrutamento, como no processo seletivo, podendo entrar em conflito com o mercado de TI que vai exigir perfis cada vez mais complexos (Ieger & Bridi, 2014). De facto, embora os entrevistados manifestem a necessidade de um perfil generalista como comprovam os discursos dos mesmos, não significa que as competências emocionais sejam um requisito e alvo de avaliação no processo seletivo pelos recrutadores. Parece-me que não são competências preponderantes na fase da seleção. Um dos entrevistados (RE3Q4) afirma “*não fazemos os testes psicotécnicos porque levaria a que o processo de recrutamento fosse muito muito longo, muito extenso e por si só também muito caro*”.

Objetivo 3. Analisar que táticas negociais são utilizadas no processo seletivo para uma abordagem ganho-eu/ganhas-tu.

É gratificante saber, que nesta nova era, a era do ser, (100%) dos *IT recruiters*, aplicam no processo seletivo o modelo de negociação integrativa de Ury William (Q5). Esta negociação, segundo a revisão de literatura enriquece o aparecimento de novas ideias, propostas e a troca de informação entre os participantes, preocupando-se com os próprios interesses e com os dos outros não alimentando a troca de concessões (Levino, Medeiros, & Morais, 2010).

Verificamos, que (55%) dos entrevistados utilizam as táticas negociações da **percepção da perspetiva contrária** quando tentam compreender qual a expectativa salarial do candidato no sentido de fazer *fit* à necessidade partilhada pelo cliente (RE1Q5, RE2Q5 e RE3Q5). Esta tática pode ser assemelhada ao conceito de **empatia**, nos termos propostos por Salovey e Goleman (Ury & Patton, 2015), ou seja, a capacidade de compreender os interesses e pontos de vista do outro. Dos entrevistados, (38%) utilizam a **troca de informação explícita** como tática negocial quando manifestam ao candidato que face à necessidade partilhada a *rate* pode ser aberta ou fechada, significando que pode existir margem ou não para negociar valores. É uma tática onde as partes exibem as suas

preferências, transfigurando a negociação numa resolução conjunta do problema (Jackman, 2004) (RE5Q5 e RE6Q5). Em minoria com (7%) dos *IT recruiters* que demonstram compreender as origens das emoções, i.e., através dos sinais físicos como o porquê da outra parte se sentir irritada, preocupada ou calma e confiante (RE4Q5).

É possível a aplicação deste tipo de modelo de negociação no processo seletivo porque estamos perante perfis cada vez mais flexíveis, potenciado muitas das vezes pelas necessidades do cliente final (RE2Q6).

A maioria dos entrevistados (RE1Q5, RE2Q5, RE3Q5 e RE4Q5) revela que na fase do processo seletivo, o que é negociado é, fundamentalmente, a remuneração. Manifestam preocupação quanto a esta expectativa motivacional, porque a remuneração por vezes não está associada ao desenvolvimento e crescimento destes profissionais de tecnologias de informação, mas sim ao mercado de TI que não está saturado devido às elevadas ofertas de emprego.

Objetivo 4. Entender se os profissionais de tecnologias de informação procuram a satisfação pessoal, a integração da vida pessoal, a flexibilidade de horários, o contacto virtual e o contrato psicológico.

Objetivo 3. Perceber quais as expectativas de carreira dos candidatos das TI's.

Visando encontrar as tendências de carreira destes perfis tecnológicos que são um desafio para os *IT recruiters* parece-nos interessante analisar em conjunto as ilustrações dos fragmentos dos dados dos participantes envolvidos neste estudo (*IT recruiters e IT candidates*) (N=11) (Q6 e Q4).

Para efetuarmos esta análise recorreremos ao levantamento de inclinações profissionais desenvolvido por Schein que em 1970 (citado por Rosa, Zampier, & Stefano, 2017) identificou as primeiras âncoras: autonomia/independência, segurança/estabilidade, competência técnica, competência profissional e a criatividade. Posteriormente, em 1996 identificou mais 3 âncoras: serviço ou dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida. Diante deste contexto, o mesmo autor afirmou que âncora predominante é aquela que o profissional não irá ceder no momento que tenha de tomar alguma decisão profissional.

Segundo os resultados obtidos, verificou-se que (66%) (N=6) dos *IT recruiters* consideram que o **estilo de vida** (RE1Q6, RE3Q6, RE4Q6 e RE5Q6) é a âncora de carreira

predominante para estes tipos de perfis. Com (17%) **autonomia/independência** (RE3Q6) e (17%) **competência técnica** (RE2Q6), podendo-se desde já prever que serão as âncoras de menor evidência segundo o discurso dos participantes.

Desta forma surgem alguns discursos por parte dos *IT candidates* (N=5) que nos levam a considerar pertinente a sua análise quanto às âncoras de carreira. Verificamos que no discurso dos entrevistados as âncoras de carreira de maior incidência com igual percentagem de (40%) são o **estilo de vida** (CE8Q4, CE9Q4) e a **competência técnica** (CE7Q4, CE10Q4). Em minoria com (20%) surge a segurança/estabilidade (CE11Q8).

Observando estes resultados, podemos afirmar que estamos perante uma geração chamada Y ou mais conhecida por *Millennials* (RE2Q6) nascida entre (1977-1992) que demonstra uma maior predisposição em abraçar o conceito de carreira proteana (Rosa, Zampier, & Stefano, 2017).

Isto pressupõe que os perfis tecnológicos procuram primeiramente a satisfação pessoal, integrando o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, preferindo assim horários flexíveis. Procuram a autonomia, o desenvolvimento e o apetreçoamento de novas capacidades técnicas, preferindo que a carreira seja conduzida por eles e não pela organização. Torna-se, assim, evidente que este tipo de perfil passa a ser um desafio para os *IT recruiters*, pois as estratégias de retenção, atração devem estar ligadas a questões pessoais e não às posições hierárquicas (Dante & Arroyo, 2017). Estas necessidades remetem-nos para as chamadas organizações do conhecimento, em que os métodos arcaicos de gestão de pessoas voltados para o controlo de tempos, estruturas hierarquizadas, investimento nas competências técnicas deixam de existir (Dante & Arroyo, 2017).

É uma geração rotulada como a geração dos resultados e maior independência devido às experiências, aprendizagens pessoais, adquiridas ao longo da vida, transições, sendo elementos observados nos profissionais das TI's (Dante & Arroyo, 2017).

Estes resultados permitem identificar que os *IT recruiters* e os *IT candidates*, estão cada vez mais a seguir um caminho de homogeneidade dado que nos discursos dos entrevistados a palavra **pessoal** é repetida várias vezes, tornando-se genuína.

Apesar de existir ainda um longo caminho a percorrer, no que se refere às competências emocionais serem um requisito no processo de recrutamento e seleção, parece-me que a **felicidade no trabalho** é a competência emocional que permite sentir-se satisfeito com a sua própria vida, gostando de si próprio e dos outros e sendo capaz de viver feliz (*and have*

fun) (Carvalho, 2013). Assim, esta vai exigir por parte das organizações de TI uma maior atenção. Pelo menos é o que afirma um dos entrevistados quando utiliza a expressão “*Eles já não mudam por dinheiro, mudam mesmo por projeto e por terem um equilíbrio entre o trabalho e a família*” (RE1Q6).

Objetivo 1. Compreender se existe por parte do candidato preparação do foro psicológico para o processo seletivo.

A maioria dos entrevistados com cerca de (60%) (N=5) afirmam que não se preparam do foro psicológico para o processo seletivo, pondendo entrar em conflito com o mercado de TI que estando em crescimento, vai exigir cada vez mais perfis completos, i.e., generalistas CE7Q2, CE10Q2 e CE11Q2) (Ieger & Bridi, 2014). Em minoria (40%) relatam preocupação com esta temática (CE9Q2, CE8Q).

Alguns dos investigadores afirmam que o QI deixa de ser um parâmetro de sucesso, exigindo cada vez mais uma preparação ao nível da inteligência emocional. Daniel Goleman, professor na Universidade de *Havard*, e considerado o *pai* da IE porque difundiu mundialmente o conceito de IE, ao publicar um livro intitulado por *Inteligência Emocional*, afirma que é um traço de personalidade e como tal uma solução para atingir o sucesso a nível organizacional (citado por Cortizo & Andrade, 2017).

O mesmo autor acrescenta que indivíduos emocionalmente preparados e inteligentes são capazes de transmitir emoções positivas, mesmo estando perante situações de stress transformando-se numa fonte de energia, orientação e autenticidade (Brasil, et al. 2015). Seguindo a linha de pensamento dos autores acima citados é necessário refletirmos sobre a não preparação dos *IT candidates* para o processo seletivo, pelo facto de ser uma competência inata, que nasce com a própria pessoa ou podendo ser adquirida através das experiências vivenciadas (Gonzaga & Rodrigues, 2018). Esta constatação é manifestada pela expressão do (CE10Q2) quando salienta: “*Não. Não faço nenhum tipo de preparação. A preparação faço-a na hora, mas isso também tem muito a ver com o meu background, como faço teatro acabo por não precisar*”.

Na análise efetuada julgamos que existe uma maior preparação no que se refere às competências técnicas ficando em segundo plano, as habilidades emocionais.

Objetivo 4. Analisar se os candidatos expressam as suas próprias opiniões, necessidades, preferências e emoções de forma direta sem violar os direitos dos outros.

Verificamos que (100%) (N=5) dos entrevistados demonstram ter competências emocionais de assertividade ou pelo menos têm consciência do seu significado (CE7Q5, CE8Q5, CE9Q5, CE10Q5 e CE11Q5) (Q6).

Carvalho (2013) afirma que a **assertividade** está ligada à inteligência emocional, sendo a capacidade de expressar as suas próprias opiniões, necessidades, preferências e emoções de forma direta, i.e., defendendo os seus próprios direitos sem violar os direitos dos outros. Seguindo a linha e pensamento do autor acima citado, Bortolini (2012) afirma o seu carácter afetivo/emocional devido à capacidade de expressar sentimentos como a zanga, carinho, opiniões, mostrar desacordo, tomar posições mesmo em situações de óbvia dificuldade emocional.

Estes dados podem não corroborar o que é defendido por alguns autores quando afirmam ser um perfil mais fechado devido à complexidade das suas tarefas, não manifestando na maioria das vezes as suas próprias opiniões, necessidades, preferências e emoções de forma direta (Ieger & Bridi, 2014). Tal expressa-se nas entrevistas dos *IT recruiters* quando é afirmado que “*são pessoas que têm um perfil difícil de tu conseguires decifrar a nível comportamental*” (RE6Q1).

No que concerne à análise efetuada julgamos que esta não é totalmente confirmada, dado a homogeneidade de opiniões. Pelo menos, percebe-se que esta competência pode estar a ganhar uma dimensão importante para os perfis de TI's selecionados para este estudo, em especial nos técnicos de *helpdesk*, pois são eles que prestam suporte e acompanham o incidente por assistência remota ou telefónica aos utilizadores (RE5Q2, RE6Q2: “*A sua assertividade, a sua objetividade, a flexibilidade, é fundamental (..)*”) (Chichinelli et al. 2008).

Conclusões

Atingido este ponto, algumas considerações finais se revelam oportunas.

Agregar e sintetizar o conjunto de fenómenos, tendências e observações verificadas surge como um trabalho árduo. No entanto, arrisco-me a reavivar o que nos parece ter sido o sentido de fundo desta investigação com base no objetivo geral: analisar a relação entre a inteligência emocional e a negociação, mais concretamente na área das tecnologias de informação em que é pretendido compreender se as competências emocionais são um requisito nos processos de recrutamento e seleção.

O mercado de trabalho das Tecnologias de Informação está cada vez mais exigente, sendo difícil de encontrar paralelo noutra ciência, técnica ou área em termos de evolução tão rápida, com as consequentes implicações nos perfis profissionais que se tornam necessariamente cada vez mais generalistas, transversais e não somente técnicos.

As conclusões deste trabalho apontam para a existência de um longo caminho a percorrer na área das TI's quanto às competências emocionais serem um requisito nos processos de recrutamento e seleção. Assim podemos afirmar que os *IT recruiters*, retêm os perfis tecnológicos, os mais conhecidos por cérebros racionais, mesmo incutindo na fase de recrutamento as *soft-skills* (nos anúncios de recrutamento, por exemplo) e falham no processo seletivo porque as mesmas não estão sujeitas avaliação.

Já os *IT candidates* revelam algum conhecimento sobre o tema inteligência emocional, ou pelos menos já ouviram falar dele, quando afirmam que IE integra uma dimensão interna (associada à compreensão das emoções e ao seu controlo) e uma dimensão externa (relativa à compreensão e regulação das emoções dos outros), corroborando a revisão da literatura quanto ao tema em estudo.

No global é possível constatar que as competências técnicas são mais preponderantes no recrutamento e na seleção, passando para segundo plano as competências emocionais.

Os temas negociação e IE têm sido objeto de estudo e de grande debate no meio organizacional, com diversas definições, mas concordando na existência de um conjunto de competências emocionais, de conhecimento, próprio ou dos outros e de gestão própria ou dos outros (Carvalho, 2013).

As entrevistas realizadas permitiram identificar algumas particularidades sobre o mercado das Tecnologias de Informação.

Verificou-se no discurso dos entrevistados uma preocupação constante quanto à capacidade de relacionamento interpessoal. A flexibilidade surge com regularidade no discurso dos participantes quando se fala em projetos que podem mudar no decorrer do seu desenvolvimento e a tolerância ao stress (Carvalho, 2013).

Estas competências embora fiquem em segundo plano, são as mais valorizadas pelo mercado de TI's. É visível que as organizações estão à procura de um perfil generalista que esteja preparado para lidar com os imprevistos do dia a dia, inclusive com os problemas ligados ao projeto em que se está alocado e à tecnologia utilizada.

Foi possível constatar nitidamente que estamos perante uma geração de profissionais maioritariamente constituída por *millennials* em que as expectativas que orientam as suas carreiras são, com maior evidência, o estilo de vida, o que nos pode remeter para uma mudança de paradigma. Tal mudança de paradigma passa pela carreira proteana, em que a geração *millennials* (também conhecida por geração y) demonstra a vontade de ter liberdade total para gerir a sua própria carreira, o seu autoconhecimento, assim como Proteu que possuía o dom de transformar a sua vontade. Esta geração procura primeiramente a satisfação pessoal integrando o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, preferindo assim horários flexíveis. A aspiração da segurança no emprego surge substituída pela empregabilidade, em que a condição contratual não é feita com a organização, mas num acordo consigo próprio.

Mais do que salientar conclusões parece-nos pertinente realçar algumas limitações que na nossa opinião levantam questões eventualmente interessantes para seguir atentamente num futuro próximo.

Por exemplo, o facto de ter escolhido participantes ativos no mercado de trabalho e moradores na cidade do Porto ao invés de amplificar o estudo para outras filiais da empresa escolhida que se encontram localizadas no centro do País e ilhas (Açores e Madeira), onde se encontra também um mercado de TI's dinâmico, escolhendo participantes inativos com ou sem experiência profissional. Futuras investigações devem considerar uma amostra maior, tornando-se pertinentes estudos complementares, os quais poderão favorecer a temática em estudo.

Mais ainda, um estudo posterior de maior amplitude e recursos quantitativos poderá confirmar ou não algumas das conclusões aqui obtidas.

Por último, a sugestão poderá ser complementada com recurso a instrumentos de medida de aspetos motivacionais, personalísticos e de índole vocacional que podem aportar novas variáveis à *equação* aqui tratada.

Bibliografia:

Agência nacional para a qualificação e o ensino profissional. (2016). Retrieved from: <http://www.anqep.gov.pt/>.

Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade aberta.

Almeida, F. J., & Sobral, F. J. (2005). Emoções, Inteligência e Negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes. *Revista da administração contemporânea*, 9(4), 9-30. Retrieved from: doi.org/10.1590/S1415-65552005000400002.

Amaral, V. (2007). A vida afetiva: emoções e sentimentos. *Psicologia da educação*, 1-12. Retrieved from: [file:///C:/Users/sonia/Downloads/4709-14632-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/sonia/Downloads/4709-14632-2-PB%20(1).pdf).

Andrade, M., & Funck, S. (2014). Inteligência Social: Discussão acerca da possibilidade de um modelo para o secretariado executivo. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC*, 5(2), 23-48. Retrieved from: Doi: 10.7769/gesec.v5i2.197.

Beecham, S., & Baddoo, N., & Hall, T. & Robinson, H., & Sharp, H. (2008) Motivation in software engineering: a systematic literature review. *Information and Software Technology*, 50(10), 860–878. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2007.09.004>

Bilhim, J. (2002). *Questões atuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto de Ciencias Sociais e Políticas.

Bortolini, M. (2012). O desenvolvimento da habilidade de assertividade e a convivência na escola: relato de experiência. *Psicologia em Revista*, 373-388. Retrieved from: doi.org/10.5752/P.1678-9563.2012v18n3p373.

Bradberry, T., & Luc, S. (2006). Ability versus skill based assessment of emotional intelligence. *Psicothem*, 18, 59-66. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.518.1720&rep=rep1&type=pdf>.

Brasil, A., Barbosa, F., Gama, J., Barbosa, L. (2015). Inteligência Emocional: Aplicação profissional. *Revista Conexão Eletrônica*, 12(1), 2-13. Retrieved from: [file:///C:/Users/sonia/Downloads/009-Adm-INTELIG%C3%80NCIA-EMOCIONAL-Aplica%C3%A7%C3%A3o-profissional%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/sonia/Downloads/009-Adm-INTELIG%C3%80NCIA-EMOCIONAL-Aplica%C3%A7%C3%A3o-profissional%20(1).pdf).

Bravin, F. H. (2007). *Gestão de negociação* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

- Bueno, J., & Primi, R. (2003). Inteligência Emocional: Um Estudo de Validade Sobre a Capacidade de Perceber as Emoções. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(2), 279-291. Retrieved from: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a08v16n2.pdf>.
- Bueno, J. M., Correia, F. M., Abacar, M., Gomes, Y. A., & Júnior, F. S. (2015). Competências emocionais: estudo de validação de um instrumento de medida. *Avaliação Psicológica*, 14(1), 153-163. Retrieved from: Doi: 10.15689/ap.2015.1401.17.
- Cabral, A. P., & Cunha, L. C. (2016). Negociação direta ou resolução colaborativa de disputas: mediação sem mediador. *Revista de processo*, 41(259), 1-11. Retrieved from: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/106021>.
- Cardozo, G. C., & Silva, L. O. (2014). A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. *Interbio*, 8(2), 24-34. Retrieved from: https://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf.
- Carvalho, J. C. (2016). *Negociação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C. (2013). *Negociação para (In) competentes negociais*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Chichinelli, M., & Marcondes, L., & Cazarini E. (2006). As competências requeridas do profissional de informática segundo a visão do usuário: um paralelo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e as exigências organizacionais. Retrieved from: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/873.pdf.
- Cortizo, M., & Andrade, R. (2017). A relação entre a Inteligência Emocional. *Revista de psicologia*, 1-13. Retrieved from: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0443.pdf>.
- Coutinho, P. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciência Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cruz, M., & Júnior, A. (2011). Corpo, mente e emoções: Referenciais teóricos da Psicossomática. *Revista Simbio-Logias*, 4(6), 47-66. Retrieved from: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/140656/ISSN1983-3253-2011-04-06-46-66.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Dante, F., & Arroyo, R. (2017). Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações. *Revista de carreira pessoas* 7(2), 512-528. Retrieved from: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i2.32748>.

Damásio. (2000). *O Sentimento de Si*. Lisboa: Europa-América.

Daychoum, M. (2016). *Negociação: Conceitos e técnicas*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimédia, lda.

Faria, L., & Barros, F. (2015). Inteligência emocional na seleção de pessoal: um estudo com técnico de recursos humanos, 79-99. Retrieved from: <http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2736/1/Vol-XII-5-Intelig%C3%Aancia-Emocional-na-sele%C3%A7%C3%A3o-de-Pessoas-Um-estudo-com-t%C3%A9cnicas-dos-recursos-humanos%20%281%29.pdf>.

Foncesa, L., & Valle, T., & Reis, R., & Mesquita, K. (2016). Inteligência emocional – uma competência da atualidade. *Congresso nacional de excelência em gestão*. Retrieved from: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_216.pdf.

Foina, P., & Eiras, V. (2016). Os desafios motivacionais na gestão dos profissionais de TI: estudo de três empresas. *Universitas gestão e TI*, 6(2). Retrieved from: doi: 10.5102/un.gti.v6i2.3555.

Goleman, D. (2015). *Como ser um líder: a importância da inteligência emocional*. Lisboa: Sílabo.

Goleman, D. (2012). *O livro que mudou a maneira como se trabalha: trabalhar com a inteligência emocional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Goleman, D. (2010). *O livro que mudou o conceito da inteligência emocional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gonzaga, A. R., & Rodrigues, M. C. (2018). *Inteligência Emocional nas organizações*. Canoas: UnilaSalle.

Gonzaga, L., Sarmiento, A., & Caldeira, C. (2016). Inteligência emocional e otimismo em sujeitos adultos. *Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, 1-16. Retrieved from: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v4.i2.9940>.

Ieger, E., & Bridi, M. (2014). Profissionais de TI: perfil e o desafio da qualificação. *Revista da ABET*. 13(2), 262-278. Retrieved from: <file:///C:/Users/sonia/Downloads/25676-53406-1-SM.pdf>.

Jackman, A. (2004). *Como negociar: O caminho mais rápido para os resultados pretendidos*. Lisboa: Plátano Editora, S.A.

Johann, S. (2013). *Comportamento organizacional: teoria e prática*. Brasil: Editora Saraiva.

Junqueira, F., & Couto, E., & Pereira, M. (2011). *A Importância da Inteligência Emocional na atuação de um líder*, 1-14. Retrieved from: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/38814405.pdf>.

Junqueira, L. A. (25 de 07 de 2014). *Instituto MVC Soluções em Educação Corporativa*. Retrieved from: <http://www.institutomvc.com.br/artigos/post/comunicacao-e-negociacao>.

Júnior, A., & Júnior, N. (2011) *A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos*, 7(7), 237-250. Retrieved from: <https://met2entrevista.webnode.pt/files/200000032-64776656e5/200-752-1-PB.pdf>.

Levino, N. D., Medeiros, D. F., & Moraes, D. C. (2010). Modelo de Negociação integrativa para a resolução de conflitos nos recurso hídricos. *Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente*, 1-12. Retrieved from: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_118_770_16184.pdf.

Lima, L. G., & Varjão, D. M. (2017). A negociação como ferramenta estratégica de vendas. *Revista Científica da FASETE*, 1-11. Retrieved from: https://www.fasete.edu.br/revistarios/media/revistas/2017/12/a_negociacao_como_ferramenta_estrategica_de_vendas.pdf.

Lubieńska, K., & Woźniak, J. (2012). Managing IT workers” J. Business, Management and Education. 10(1). 77-90. Retrieved from: <https://doi.org/10.3846/bme.2012.07>.

Magalhães. (2013). *O código de Ekman: o cérebro, a face e a emoção*. Edição Escrytos.

Marconi & Lakatos . (2005). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5º ed.). São Paulo: Atlas S.A.

Marques, E. (2012). A Importância da Inteligência Emocional na Vida do Profissional Secretário. *Revista das Faculdades Integradas Claretianas*, 56-69. Retrieved from: <file:///C:/Users/sonia/Downloads/sumario5.pdf>.

Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Revista Educação*, 2(2), 49-65. Retrieved from: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3961/1/O%20estudo%20de%20caso%20co%20mo%20estrat%C3%A9gia%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>.

Matsukuma, N., & Bernardo, A. (2017). Inteligência Emocional no trabalho de Tecnologia da Informação: um estudo de caso. *Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística* 6(6), 79-96. Retrieved from: http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/wp-content/uploads/2017/09/6-224_Artigo_revisado.pdf.

Miguel, F. (2015). Psicologia das emoções: uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional. *Revista Psicologia da expressão emocional*, 20(1), 153-162. Retrieved from: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v20n1/1413-8271-pusf-20-01-00153.pdf>.

Moreno, A., & Cavazotte, F., & Farias E. Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 6(3), p. 437-462, 2009.~ Retrieved from: 10.4301/S1807-17752009000300004.

Neta, N., & García, E., & Gargallo, I. (2008). Emotional intelligence in the academic environment: A theoretical and empirical approach. *Psicol. Argum*, 11-22. Retrieved from: <http://www.uesc.br/cursos/graduacao/licenciatura/letras/nair2.pdf>.

Neves, A. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (2º ed.). Lisboa: Recursos Humanos.

Oliveira, V. (2016). *Entre eu, tu e a mente*. Edições Vieira da Silva.

Primi, R. (2003). Inteligência: Avanços nos Modelos Teóricos e nos Instrumentos de medida. *Avaliação Psicológica*, 2(1), 67-77. Retrieved from: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v2n1/v2n1a08.pdf>.

Queroz, C., & Neri, L. (2005). Bem-estar Psicológico e Inteligência Emocional entre Homens e Mulheres na Meia Idade e na Velhice. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(2), 292-299. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722005000200018>.

Rebelo, J. (2014). A Inteligência Emocional na Gestão das Instituições Educativas em Portugal. *Revista de educación*, 33(1), 137-150. Retrieved from: <file:///C:/Users/sonia/Downloads/Dialnet-AInteligenciaEmocionalNaGestaoDasInstituicoesEduca-4953349.pdf>.

Roazzi, A. (2011). O que é Emoção? Em busca da organização estrutural. *Revista de Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24(1), 51-61. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722011000100007>.

Rodrigues, N., & Rebelo, T., & Coelho, J. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutural factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, 55, 189-207. Retrieved from: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13367/1/Adapta%C3%A7%C3%A3o%20da%20Escala%20de%20Intelig%C3%Aancia%20Emocional%20de%20Wong%20e%20Law%20%28WLEIS%29.pdf>.

Rodrigues, L. C., & Oliveira, J. V. (2013). O Processo de Negociação, sua estrutura e importância no contexto atual. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 32-42. Retrieved from: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/299_ARTIGO%20NEGOCIACAO.pdf.

Rosa, F., & Zampier, M., & Stefano, S. (2017). Tipos de carreira: análise da produção científica. *Revista de carreira pessoas* 7(1), 358-373. Retrieved from: [file:///C:/Users/sonia/Downloads/32650-88114-2-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/sonia/Downloads/32650-88114-2-PB%20(2).pdf).

Santos, F. (2011). Análise de Conteúdo: a visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383-387. Retrieved from: <file:///C:/Users/sonia/Downloads/291-1411-1-PB.pdf>

Schelini, P. W. (2000). A teoria subjacente à escala wechsler de inteligência para crianças. *Rev. Estudos de Psicologia, PUC-Campinas*, 17(2), 73-77. Retrieved from: <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v17n2/07.pdf>.

- Seabra, F., Mota, G., & Castro, I. (2009). Metodologia. In: Mota, G. (Org.). *Crescer nas Bandas Filarmônicas. Um estudo sobre a construção da identidade musical de jovens portugueses*. Porto: Afrontamento, 57-72. Retrieved from: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10877/1/tese.pdf>.
- Silva, E. W. (2016). Inteligência Emocional e sua importância nas lideranças e no trabalho. *Congresso nacional de excelência em Gestão*, 2-11. Retrieved from: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_045.pdf.
- Silva, M. M., & Silva, A. M. (2018). Inteligência emocional e a sua aplicação no contexto educacional. *Luminar Revista de Ciência e Humanidades*, 1(2), 16-31. Retrieved from: <http://periodicos.urca.br/ojs/index.php/BDCC/article/view/1569/1183>.
- Soares, P. A. (2017). Inteligência emocional – Uma proposta para o atendimento de vendas. *Gestão em foco*, 158-163. Retrieved from: http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/027_inteligencia_emocional_proposta_atendimento_vendas.pdf.
- Sousa. (2010). *Tecnologias de Informação: O que são? Para que servem?* Lisboa: Editora de Informática.
- Teixeira, A., Fialho, F. A., & Silva, R. F. (2011). A negociação, o negociador e o perfil psicológico: um estudo teórico reflexivo com base nos pressupostos de Martinelli e Almeida (2009), Hirata (2007) e Jung em Keirse-Bates (1984). *Convibra administração*, 1-18. Retrieved from: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3237.pdf.
- Temer, A., & Tuzzo, S. (2017). A entrevista como método de pesquisa qualitativa: uma Leitura. *Investigação qualitativa em ciências sociais. Revista Atas CIAIQ*. Retrieved from: <file:///C:/Users/sonia/Downloads/1419-Texto%20Artigo-5546-1-10-20170703.pdf>.
- Ury, R. F., & Patton, B. (2015). *Como conduzir uma negociação: chegar ao sim*. Espanha: Lua de Papel.
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Emotional Intelligence: Theory, Research, Measurement, Applications, and Controversies. *Psicologia: reflexão e crítica*, 2(1), 1-11. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>.

ANEXOS



ANEXO I – Declaração de consentimento informado

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Instituto Universitário da Maia, aceito participar de livre vontade, neste estudo elaborado por Sónia Alexandra da Silva Calvário, sob a orientação do Doutor Alberto Peixoto Pinto.

Compreendi a explicação dos objetivos acerca do estudo que vou participar, aceitando de forma voluntária a realização de uma entrevista semiestruturada que aborda questões sobre a inteligência emocional e a negociação no processo seletivo, dando-me a oportunidade de fazer as perguntas que entender necessárias.

Consinto a minha participação no estudo, respondendo a todas as questões propostas pelo entrevistador, permitindo que os dados recolhidos sejam utilizados para este estudo e futuros, podendo desistir a qualquer momento.

Entendo, ainda, que toda a informação obtida nesta investigação será estritamente confidencial e a minha identidade enquanto participante não será revelada em qualquer relatório ou publicação sem autorização prévia por escrito da minha parte.

Data ____/____/____

Assinatura_____



ANEXO II – Dados sociodemográficos



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DA MAIA

MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Os resultados obtidos através da técnica de recolha de dados, **inquérito por entrevista**, são totalmente confidenciais, sendo unicamente utilizados no âmbito deste trabalho de investigação e futuros. De tal modo, que não existem respostas **certas** ou **erradas**.

O objetivo é recolher opiniões concretas e sinceras sobre os assuntos abordados ao longo da entrevista.

Obrigada pela sua colaboração!

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS	
Género:	Masculino ☐ Feminino ☐
Idade:	
Habilitações literárias:	
Situação laboral/Categoria profissional:	
Antiguidade:	

ANEXO III – Guião de entrevista semiestruturada

IT recruiters

- 1 - Como é que defines o perfil dos candidatos de tecnologias de informação?
- 2 - Na elaboração do anúncio quais as *soft-skills* mais relevantes para um candidato de tecnologias de informação?
- 3 - Que entendes por Inteligência Emocional (IE)?
- 4 - Na entrevista de seleção que tipo técnicas são aplicadas para avaliar as competências emocionais?
- 5 - Que táticas negociais são utilizadas no processo seletivo para uma abordagem ganho-eu/ganhas-tu?
- 6 - **Concordas com a seguinte afirmação:** “os profissionais de tecnologias de informação procuram primeiramente a satisfação pessoal, a integração da vida pessoal e profissional. [...] preferem o trabalho em horário flexível, o contato virtual e esperam que a empresa mude de acordo com suas necessidades” (Dante & Arroyo, 2017). **Porquê?**
- 7 - Quais são as principais estratégias de retenção de talentos que a empresa utiliza para estes tipos de perfis? Planos de remuneração, benefícios sociais, apoio à celebração de contratos de trabalho sem termo?
- 8 - Pretende acrescentar algo ao que já foi abordado?

ANEXO IV – Guião de entrevista semiestruturada

IT candidates

- 1 - Quais são os aspetos que valorizas na oferta de emprego?
- 2 - Existe da tua parte uma preparação, do foro psicológico para o processo seletivo? Por exemplo, em estabelecer uma comunicação imparcial e empática com o recrutador?
- 3 - Quando estás a negociar as tuas perspetivas de carreira no processo seletivo és um otimismo realista informado ou um otimismo não sustentado?
- 4 - Quais são as âncoras de carreira que não irás abrir mão de forma alguma e que vais querer negociar com o recrutador no processo seletivo?
- 5 - Que entendes por Inteligência Emocional (IE)?
- 6 - Tens a capacidade de expressar as tuas próprias opiniões, necessidades, preferências e emoções de forma direta sem violar os direitos dos outros?
- 7 - Sentes que cada vez mais as empresas preocupam-se em potenciar o desenvolvimento das competências emocionais dos profissionais de tecnologias de informação ou sentes que dada a complexidade das tuas tarefas as empresas dão mais relevância às competências técnicas?
- 8 - Pretende acrescentar algo ao que já foi abordado?

ANEXO V – Transcrição das entrevistas

RE1

1 - *“Os perfis dos candidatos, portanto, acabam por ser todos todos diferentes. Também são diferentes perfis para diferentes áreas do IT. No entanto, pronto, são eles um perfil consoante as suas competências. Tentamos também a nível comportamental que eles tenham todos um perfil em que sejam autonomos, que tenham também uma boa capacidade de comunicação, mas pronto, acho que todos os perfis são diferentes, não existe um padrão”.*

2 - *“Nós temos um padrão que normalmente é o que o nosso cliente procura e é aquilo que nós também procurámos. Procuramos sempre pessoas que tenham uma boa capacidade de adaptação, uma pessoa comunicativa, uma pessoa que tenha uma boa capacidade analítica também, que seja também autónoma, estas são alguns dos padrões que nós procuramos a nível de soft-skills”.*

3 - *“O que entendo por inteligência emocional. Eu interpreto a inteligência emocional ligada um bocadinho à resiliência, à uma forma como conseguimos encarar cada situação do nosso dia a dia, do nosso quotidiano. Acho que a inteligência emocional vem um bocadinho, daí a capacidade que nós temos para lidar com diferentes situações”.*

4 - *“Nós não temos uma técnica específica, no entanto o que nós tentamos fazer também para conseguirmos avaliar a parte comportamental dos nossos candidatos é tentar dar exemplos e fazer questões do dia a dia deles. Por exemplo: relativamente por exemplo a capacidade de lidar com o stress, nós temos perfis em que eles tem que lidar com o stress e como e que nós avaliamos um bocadinho estas questões. Tentamos colocá-los numa situação do seu dia a dia ou então uma situação passada. Perguntamos se eles já passaram por alguma situação de stress, e como é que lidaram com ela, prontos, isto é uma técnica, uma forma de tentarmos perceber aqui a forma comportamental de como lidam com as situações do seu dia a dia”.*

5 - *“É assim: nós normalmente não costumamos negociar com os candidatos. O que costumamos fazer: nós temos um padrão, onde nos dão uma informação de uma rate salarial. No processo seletivo inclusive, questionamos as expectativas dos candidatos, eles*

dão-nos as suas expectativas e nós também de forma natural e transparente com eles explicamos quais as expectativas da oportunidade, depois tentamos explicar ao candidato as rates que podem ser fechadas, ou não, às vezes não temos rates abertas e aí percebemos se o candidato quer continuar com a candidatura quer continuar com a candidatura. Se não quer, pronto, é um bocadinho esta forma de negociar que nós temos”.

6 - *“Sim, eu acho que cada vez mais as empresas estão a apostar na metodologia. As empresas amigas da família tentando adotar os horários mais flexíveis por exemplo, acho que é um desses critérios e acho que cada vez mais a temática da relação trabalho e família e da família trabalho, é muito importante para estes profissionais e acho que as empresas tem de continuar a dar relevância a este assunto, porque quando temos trabalhadores felizes, trabalhadores confortáveis, temos trabalhadores produtivos no locais de trabalho e a nossa empresa é um exemplo disso, amiga da família”.*

7 - *“Nós tentamos sempre reter o nosso talento e uma das formas iniciais que é a primeira impressão, é uma das coisas mais importantes e nós na primeira entrevista que é o primeiro contacto com a realidade da nossa empresa, nós tentamos retê-los desde aí. Desde apresentação da empresa, fazer com que eles compreendam o nosso ADN, a nossa cultura, quem nós somos, como trabalhamos e a partir daí acho que eles ficam comprometidos connosco e daí começa a retenção do talento. Para além disso, também, pronto, existe os planos de remuneração, os benefícios. Vai depender de cliente para cliente, mas sim também temos estas vertentes e temos também um equipa especializada que trata também do acompanhamento ao longo do tempo de cada consultor que temos na nossa organização”.*

8 - *“Penso que não.”*

RE2

1 - *“Como é que se define o perfil, ah, são ainda candidatos muito jovens, não muito jovens, mas a maior parte será jovem, são são millennus, portanto são muito focados nas competências técnicas. São pouco ligados à evolução da própria empresa têm muito mais interesse de de obterem aprendizagem em contextos diferentes. Tudo o que te posso dizer quanto ao perfil perfil mais comportamental, não sei se o deve dizer porque posso estar a*

ser perconceituoso, não se me faço entender, ou seja, não sei se existe um perfil geral em termos de comportamento, em termos de emoção, em termos daquilo que são competências técnicas. Mas, pronto, na área de IT, especificamente, na área que recrutamos há muita gente que vem das áreas de engenharias e portanto é muito mais, são pessoas muito mais, com raciocínio muito mais lógico ou dedutivo e portanto olham muito mais e tem menores competências emocionais. Se for ver por aí ao nível de competências sociais, portanto, duvido que sejam competências mais funcionais eles estão um bocadinho mais à quem normalmente, mas isto é sempre um estereótipo que se verificam muitos casos porque vem de áreas muito específicas e muitos, por exemplo, são programadores e passam a vida sentados em frente a um portátil, naturalmente que alguns tem outras outras experiências funcionais, de tester por exemplo ou análise funcional que já tem essas competências, mas pronto, certamente que não é a mesma coisa de recrutar comerciais gerais”.

2 – *“Primeiro depende do cliente e depende da função ok? Depende muito disso porque se for um técnico de informática ou técnico de electrónico, por exemplo em que vais estar no laboratório as soft-skills tem mais a ver com a capacidade de comunicação porque há de ter que comunicar com quem vai entregar os equipamentos para reparar, mas se for alguém por exemplo que vai para um cliente externo, que por exemplo é de IT mas tem que lidar com utilizadores que são administradores de um banco, aí por exemplo tem que ter muitas soft-skills de comunicação de escuta ativa enfim muito mais, depende muito do cliente e da função”.*

3 – *“A inteligência emocional é a capacidade de resolver problemas utilizando ferramentas como as emoções, ou seja, conseguir gerir as emoções para conseguir resolver problemas”.*

4 – *“Que tipo de técnicas: por acaso quando eu fiz recrutamento, nós não posso dizer que estrategicamente ou intencionalmente utilizássemos alguma tipo de técnica especificamente para avaliar as competências emocionais que infelizmente, provavelmente aí caímos no erro da impressão que é o erro crasso do recrutamento que é imagina se alguém começa a entrevista e está ou começa a suar, por exemplo. Ou seja, se olharmos para indicadores que sejam físicos, sei lá se começa a suar e a tremer muitas vezes, caímos no erro de interpretar provavelmente que não vai ser de lidar com situações de pressão, isso é uma avaliação das competências emocionais. Agora não sei se é uma avaliação correta. Não é, não sei se é a mais eficaz, mas infelizmente não há nada que eu*



possa dizer que neste momento que a gente esteja a fazer para avaliar com exatidão esse tipo de competências. O que fazemos muitas vezes, só para terminar, são as técnicas de simulação. Imagine que está numa situação x, y, z e que lhe pedem alfa como é que reagiria e ao perguntarmos com reagiria, estamos não só a perceber as competências de análise do problema e da resolução do problema como as competências lógicas não é e técnicas também e se a pessoa tem a capacidade de resiliência. Não é de não se deixar ir abaixo no momento de stress e outras competências”.

5 – “Que táticas negociais...bem, nós temos sempre aqui a primeira questão. É é por exemplo negociar o pacote salarial por forma a que seja o mais atrativo possível para a pessoa dentro de um limite negocial. Quero eu dizer nós sabemos qual é, por norma a preparação é esta tentamos saber por normal qual é o ponto de de...está-me a faltar a palavra, até onde a pessoa está disposta a ir porque sabemos o valor do mercado ok. Sabemos qual a melhor oferta que devemos apresentar e sabemos qual o ponto que não devemos ultrapassar, porque ficamos sem margem. Dentro destes limites o que tentamos fazer é negociar outras vantagens para se manter na empresa, por um conjunto de circunstâncias que outras empresas não tem como a possibilidade de ter serviços de outsourcing mas também serviços internos...negociando por aí”.

6 – “É assim, isso é uma frase muito Millennials, a malta mais jovem que ainda por cima é das TI cai nesse esteriótipo. Não sei se isso aplica-se à maior parte porque consigo rapidamente encontrar vários exemplos que não será bem assim. Pessoas que são das áreas da IT e são pessoas que se adaptam às necessidades das empresas e não estão de forma egoísta a olhar para o seu próprio crescimento que é muitas das vezes o que se pensa destes millennials. Nos perfis das TI's procuram mais do que noutras. Já recrutei outro tipo de perfis, perfis mais ligados às vendas e de facto posso dizer que esses candidatos, é verdade que cada vez começam a dar mais importância ao horário flexível mas não tem haver com eles em particular, mas em ser uma área cuja procura é ainda maior que oferta, e podem se dar ao luxo de negociar os horários noutras circunstâncias se calhar não seria assim. Mas talvez sim, mas não acho que cabe tudo nesse esteriótipo”.

7 - “A primeira estratégia acho que mais importante nos perfis de TI é claramente tentar que os perfis de TI possam ter um crescimento em termos de projeto porque caiu ainda no esteriótipo que de facto muitas vezes tem essa necessidade de evoluir em termos de projeto que possam fazer entre de portas ou sejam que não tenham de procurar fora.

Por exemplo, vou dar um exemplo que aconteceu: alguém que tínhamos na equipa interna que estava na área de redes que funcionava maravilhosamente bem e queríamos que ele se mantivesse mas que nos questionou sobre a possibilidade de se candidatar para uma oferta que era nossa mas que era para um cliente externo, ou seja mantinha-se como nosso colaborador, só que em vez de trabalhar nas nossas instalações ia para as instalações do cliente. Ele pediu-nos porque o projeto era mais interessante. Eu acho que isto é uma forma de reter, que é aceitar este tipo de pedidos porque mantemos as pessoas entre portas, mantemos as pessoas motivadas naquilo que é o projeto que elas têm de carreira delas, porque muito facilmente hoje em dia se o projeto não agradar, as pessoas saltam fora e procuram porque existe oferta e facilmente conseguem arranjar emprego. Basicamente a grande estratégia de retenção deve ser esta porque os contratos são negociados em termos financeiros muito facilmente com várias empresas. Têm muito mais haver com a disponibilidade de crescimento e de experimentar outras realidades dentro da própria empresa, daí importante que a empresa tenha várias soluções”.

8 - *“Não acho que é por aí, não tenho mais nada a dizer”.*

RE3

1 - *“Acho que não podemos considerar só um perfil, depende muito das especializações de cada um deles e das categorias profissionais de cada área de especialização de cada um deles, mas algumas coisas que encontro em comum é o facto de cada vez mais terem uma melhor comunicação. Notas que as instituições em si, estão cada vez mais apostar nas soft-sills e não só nas hard-skills. Acho que já não acontece tanto teres um perfil um bocadinho tecnologico aquele perfil mais conhecido de nerd, não. As faculdades estão apostar muito nas soft-skills e nos trabalhos em equipa, notas isso muito acontecer portanto pontos que encontramos em comum, acaba por ser muito a capacidade de comunicação alguns melhores que outros mas dependendo aqui do contacto que às vezes tem. No caso de consultores ou alguns casos; imagina de gestão de projetos acabam por ter uma melhor capacidade de comunicação, normalmente são aqui muito jovens porque saem muitas pessoas a nível de faculdade. A faixa etária é muito jovem, acabam também por serem extrovertidos outros introvertidos, acabas por ter uma diversidade muito grande de personalidades. Estão cada vez mais afastarem-se do estereótipo que tínhamos antes de*

um perfil de tecnologias de informação que só querem estudar. Eles estão cada vez mais a mudar e acho que se deve aqui às universidades que estão a apostar muito nas soft-skills”.

2 - “As soft-skills mais importantes para nós, acaba aqui por ser geral, é a capacidade de comunicação porque no caso como eles tem um contacto muito grande com o cliente esta capacidade de comunicação é muito importante. A vertente da resistência ao stress e a capacidade multitask em terem por vezes de estar em vários projetos ao mesmo tempo, também é muito importante para nós e também efetivamente o facto de trabalharem em equipa e por isso mesmo, terem um bom relacionamento interpessoal acho que a nível de soft-skills são assim as mais relevantes”.

3 - “A inteligência emocional entendo como a capacidade de compreender, reconhecer e também gerir as nossas próprias emoções, bem como reconhecer as emoções dos outros. Essa vertente da empatia e saber colocar no lugar do outro acho que acaba por ser aqui também muito importante, na vertente da inteligência emocional”.

4 - “Nesta empresa em concreto, não fazemos os testes psicotécnicos porque levaria a que o processo de recrutamento fosse muito muito longo, muito extenso e por si só também muito caro. Já o fizemos e demorou 2 horas e para a própria pessoa era bastante cansativo. Portanto o que nós tentamos fazer para verificar aqui algumas características, a nível de comunicação, obviamente que pedimos à pessoa para ficar cá às instalações, ou via skype para termos uma boa relação com ela e para perceber a maneira se ela está nervosa ou se não está e por vezes fazemos efetivamente é questionar a nível de todas as experiências que tiveram qual é que foram aquelas que gostaram mais que gostaram menos e a que correu menos bem. A que correu menos bem perceber o porquê, se foi por stress, fazê-las reviver um bocadinho estas experiências para perceber por exemplo se o fator de resistência ao stress, se esse projeto que correu mal foi por uma questão de stress, excesso de trabalho, para aqui perceber efetivamente se a pessoa é ou não resistente ao stress. De uma forma muito superficial, porque a nível intensivo seria realmente complicado porque como os processos têm que ser tão rápidos efetivamente essa parte acaba por ser um bocadinho inexplorada por falta de tempo”.

5 - “Neste caso e pelo menos comigo não se aplica tanto. Por exemplo eu tenho certas pessoas, certos candidatos que eu ao apresentar a oportunidade, eles até gostam, mas depois digo que é a empresa x e eles por esse motivo já não querem. O que eu aqui tento é

explicar que essa empresa mudou e a nível organizacional também, mas então vamos ver outras oportunidades dentro da mesma área de negócio a ver se faz sentido, mas no fundo acabam sempre por ganhar eles”.

6 - *“Eu concordo com afirmação porque realmente as áreas das tecnologias de informação e as pessoas que trabalham nesta área, os perfis técnicos especialmente eles têm uma facilidade muito grande de mudar de empresa para empresa de projeto para projeto e realmente o que eles tem mais em consideração é mesmo a nível pessoal. Eles já não mudam por dinheiro, mudam sim por um equilíbrio entre trabalho e família. Essa questão do trabalho remoto, realmente as pessoas, imagina que trabalham fora das grandes cidades Porto, Lisboa e Braga. Tenho um caso...se estiver a fugir da questão diz-me. Tenho uma pessoa que conheço que é de Fafe e vem todos os dias para o Porto. A família é de lá e não fazia sentido, ele tem duas filhas pequenas e não fazia sentido mudarem de casa porque compraram casa lá obviamente que ele continua a gostar muito do projeto, mas já o admitiu que se lhe dessem uma oportunidade de trabalhar remotamente, ele faria porque era uma despesa muito menor a nível de carro e mesmo a nível de tempo que ele perde nestas deslocações. O dia dele de trabalho se calhar não tem 8h mas terá 10h ou mais aqui, devido ao trânsito. Portanto, efetivamente acho que devido à área que é e às empresas terem uma cultura organizacional diferente das empresas mais tradicionais que também faz com que os próprios profissionais da área têm uma mentalidade diferente. E lá está. Eles já não mudam por dinheiro, mudam mesmo por projeto e por terem um equilíbrio entre o trabalho e a família mais apeltivo e terem aqui mais tempo provavelmente para eles próprios e não ser um trabalho normal das 8h às 17h00”.*

7 - *“A questão do contrato de trabalho sem termo é sempre importante porque imagina: por exemplo; uma pessoa que realmente está a trabalhar não vai mudar de projeto se calhar para um projeto de curta duração, a menos que seja algum extremamente aliciante. A retenção na área do IT é extremamente complicada porque tudo aquilo que te disse, porque tu, realmente obviamente que o dinheiro é sempre uma mais valia porque estás a ter o teu trabalho reconhecido com prémios. Há empresas que têm essa questão dos prémios, por exemplo os prémios anuais, que é sempre importante e a nível de evolução monetária ao fim de um ano, mas a verdade é que às vezes eles mudam pelo projeto. Acho que existe uma necessidade grande de a nível de retenção em haver um*

acompanhamento grande com as pessoas para saber se eles estão satisfeitos ou não com o projeto. Dentro do próprio empresa saber se há algum projeto em que eles se sintam mais satisfeitos mas não é tanto a nível, obviamente que depende de pessoa para pessoa. Já tive e tenho pessoas que dizem realmente que o dinheiro é muito importante, outras pessoas dizem que nunca mudaram de trabalhos por causa de dinheiro. A nível de retenção o mundo de IT é muito volátil e efetivamente acho que existe essa necessidade grande das empresas terem atenção à retenção das pessoas porque o mais importante que as recrutar e recrutar bem é também retê-las porque se não vais acabar por ter aqui dois trabalhos. Porque vais contratar uma pessoa e ela vai embora e depois tem que contratar novamente outra para a substituir e acaba por ser um cargo muito grande para a empresa toda esta vertente. Acho também importante os planos de formação, os certificados que também são caros, normalmente e que se calhar isso pode ser uma mais valia na retenção das pessoas. Obviamente que os prémios, os convívios entre as equipas porque nem sempre podem estar juntos todos os dias porque podem estar em projetos diferentes, em clientes diferentes, ou em departamentos diferentes, e acho que essa vertente de time billing acaba por ser também muito importante. Portanto em resumo, diria as atividades time billing, os prémios e também a questão das formações e certificações, aqui, pagas pela entidade patronal”.

8 - De forma geral não tenho mais nada acrescentar. É mesmo só dizer que realmente a área de IT está em expansão e vai continuar a estar. Há muito há muita oferta e não há propriamente muitos profissionais para a quantidade de ofertas existentes, ou seja, efetivamente eles podem sempre mudar de empresa para empresa por motivos familiares ou por motivos de dinheiro que cada pessoa é diferente, mas acho que efetivamente eles têm essa vantagem do mercado estar tão competitivo que às vezes até... imagina, apresentam uma proposta à empresa onde estão e a empresa até cobre a nível financeiro e a nível de projeto, mas é uma área muito volátil e podem estar em vários processos de recrutamento e às vezes vão para o primeiro que acabe que por si só. A nível de panómetros de recrutamento temos que também de alguma forma fazer com que o processo dure o menos possível para tentar atrair cada vez mais pessoas, porque é normal que alguém seja mais rápido, mas é o que temos de momento e acho que a perspetiva é que este mundo tecnológico vai continuar...”



1 – *“É um perfil muito dinâmico, são pessoas muito proativas que estão habituadas a fazer muito multitask e aprender muito por elas próprias e muito disponíveis”.*

2 – *“Capacidade de trabalhar em equipa é fundamental, a resistência ao stress, capacidade de comunicação. Por vezes eles são muito bons tecnicamente, a programar e como ele gostam de dizer as baterias de código, mas depois a parte comunicacional falha e portanto é necessário ter aqui comunicação”.*

3 – *“A inteligência emocional é a capacidade que temos de processar as emoções, no fundo, a forma como gerirmos determinadas situações. A inteligência emocional é muito importante nas organizações, é muito importante no dia a dia do trabalho a forma como controlamos as emoções e como nos conseguimos adaptar”.*

4 – *“Em termos de técnicas fazemos normalmente uma bateria de perguntas em que tentamos ver mediante o perfil, mediante as tecnologias com que trabalha e que projetos fez, portanto, técnicas são as entrevistas muito muito caramente o assessment centers”.*

5 – *“Aqui em termos de táticas negociais é preparar muito bem o perfil, isto é, previamente, antes de irmos para a entrevista analisamos o currículo. Vemos a experiência, vemos a área em que ele trabalha e preparamos uma serie de questões que vão de encontro a esse perfil para obtermos uma melhor análise e também para termos argumentos do nosso lado”.*

6 – *“Concordo plenamente. Eles pensam muito neles próprios, tanto é que se for feito um estudo vê que a taxa de rotatividade nestes tipos de perfis é enorme porque eles estão sempre à procura deste tipo situações. É um perfil que cada vez exige mais das empresas, é necessário sempre muito flexibilidade, exigem muito o equilíbrio casa e trabalho, exigem poder estar em casa e tratar da sua vida enquanto vão fazendo o trabalho, portanto concordo plenamente. É um perfil que cada vez mais pede mais isso”.*

7 – *“As remunerações hoje em dia, as empresas tentam sempre estar alinhadas porque a concorrência é enorme. Existe aqui muito e aí sim, um esforço em termos de progressão de carreira e de soluções de carreira para que eles sintam constantemente desafiados, porque este é um perfil que também querem ganhar dinheiro naturalmente, mas também olham muito ao desafio, às tecnologias com que podem trabalhar porque eles prezam*

muito o facto de poderem trabalhar com tecnologias de ponta. Se a empresa ainda utiliza tecnologias e ferramentas muito antigas, é provável que vão desmotivar. Portanto, o plano de carreira aliado também a uma componente de benefícios, lá está, como a flexibilidade no trabalho, como algum tipo de remuneração, como ajudas de custo também, para não ter uma carga de impostos tão grande, são algumas das técnicas que vão sendo adaptadas para motivar este tipo de perfis. A formação, eles prezam muito a formação, lá está, como eu disse anteriormente, gostam de estar atualizados”.

8 – *“Acho que não. Acho que é um perfil de facto muito interessantes. Este perfil que estamos a falar, que cada vez mais tem ganho uma importância enorme porque o futuro é a tecnologia e eles vão assumir uma preponderância enorme, portanto, é um futuro muito incerto”.*

RE5

1 - *“Hmm. Ok. De acordo com a necessidade que é partilhada do lado do nosso cliente, a senioridade destes dentro das tecnologias que me são solicitadas é um dos componentes que nós utilizamos para definir o perfil dos candidatos que nós vamos recrutar”.*

2 - *“A sua assertividade, a sua objetividade, a flexibilidade, é fundamental e capacidade também por ele próprio fazer evoluir as suas competências também,ok.*

3 - *“Isso é uma pergunta mais complicada. Isso é a capacidade que nós temos para, acho eu, no meio de um contexto conseguirmos reagir de uma forma positiva perante determinadas situações”.*

4 - *“Técnicas..épá, em primeira lugar é deste o momento que o candidato chega a forma como ele fala, como se apresenta, é logo a primeira impressão que é fundamental. Depois a forma como ele comunica e a forma como ele ouve é fundamental, não é? É como responde perante aquilo que lhe é comunicado enquanto questão, portanto perceber se realmente ele está atento, se ouve perfeitamente a pergunta que lhe foi colocada e depois também perceber no meio de um contexto onde vão estar mais pessoas a trabalhar como é que ele reage perante pessoas que tem forma de estar, energias completamente diferentes e ele procura pontos em comum para conseguir fazer crescer-se a ele próprio mas também aos outros que estão à volta dele”.*

5 - *“Para já como como está aí escrito é um processo win-win, é importante para nós conseguirmos encontrar um candidato que faça fit com a necessidade partilhada, mas é importante que a pessoa em si ou o candidato entenda que a empresa que o está a seleccionar para se recrutar, é uma mais valia para ele. Basicamente é perceber até que ponto que ele é capaz de mais de que o valor remuneratório, pensar nisto, como um plano de carreira para poder vir a ganhar mais como expectativa no futuro. Técnicas que nós utilizamos, basicamente, é perceber qual é expectativa salarial que ele tem, perceber se ele está recetivo no caso não tenhamos uma rate suficiente para pagar o valor que ele pretende e até que ponto ele está recetivo para poder negociar a mesma e até que fatores além do valor remuneratório para ele são mais importantes. A negociação é um processo em que é uma dança a dois”.*

6 - *“Primeiro há aqui uma parte importante que é cada vez mais a tecnologia permite-nos relacionar-nos com pessoas que não estão ao nosso lado, portanto a parte virtual já faz parte do dia e depois é aquele alinhamento entre quais são as tuas expectativas profissionais e se achas que estão alinhadas com os teus objetivos pessoais. Na área das tecnologias de informação, muitas vezes não é preciso trabalhares as oito horas por dia nem dez, é preciso é tu seres bastante assertivo, bastante objetivo enquanto estás a trabalhar. Estes perfis cada vez mais procuram passar tempo com a família e ser feliz no trabalho, e, portanto esta satisfação pessoal e integração da vida pessoal é fundamental, até porque são pessoas que passam muito tempo em frente ao computador e precisam obviamente de alguém por de trás que o suporte para ajudar aquele acompanhamento que o computador não dá”.*

7 - *“Os planos de remuneração existem os benefícios também, mas o nosso departamento da área de comunicação tem desenhado vários eventos por forma que as pessoas cada vez mais interiorizem qual é a nossa cultura organizacional, qual é o nosso DNA e sintam cada vez mais a marca da empresa. Mas depois, todos nós somos diferentes uns dos outros, portanto procurar nos conhecer perfeitamente cada um dos nossos colegas e aquilo que os motiva, o que é que eles vêem de positivo e não tão positivo dentro da organização e de alguma forma nós conseguimos ir de encontro áquilo que eles pretendem é fundamental, portanto, isto é uma procura continua é uma relação que tem que ser trabalhada ao longo do tempo, é uma relação muito dinâmica, de proximidade”.*

8 - *“Não. Sinto-me muito satisfeito e privilegiado por ter sido, entre aspas, selecionado pela Sónia, para poder estar aqui a responder a estas questões”.*

RE6

1 - *“Eu que são pessoas que tem um perfil muito pouco comunicativos, por vezes é claro que há exceções, mas a maioria, são pessoas que são até algo difíceis de tu conseguires decifrar a nível comportamental. A nível tecnicamente, a nível técnico são pessoas que dependendo de pessoa para pessoa, tu consegues avaliar se sabem ou não sabem tecnicamente, mas a nível comportamental é muito difícil”.*

2 - *“A parte da comunicação, a parte do trabalho em equipa, assertividade e acho que maioritariamente é isso”.*

3 - *“Eu acho que a inteligência emocional é a capacidade de nós reconhecermos os nossos sentimentos e emoções e os reconhecermos e também a forma como lidamos com eles”.*

4 - *“Isso não é um procedimento. O recruter sim pode, analisar ou não, muitas das competências comportamentais da pessoa mas um bocadinho por aquilo que é o cunho pessoal de quem está a recrutar e se sentem que tem facilidade em comunicar com aquela pessoa e em perceber com clareza e transparência aquilo que ela quer transmitir e acho que é um bocadinho por aí”.*

5 - *“Sim claro que sim. Eu acho que uma pessoa é sempre uma pessoa válida independentemente do processo ao qual se está a recrutar porque as empresas hoje em dia não tem um único processo de recrutamento tem vários e uma pessoa pode ser enquadrar em várias oportunidades de recrutamento. Claro que se para a oportunidade em questão, ele não servir porque tem expectativas salariais diferentes muito mais elevados do que aquilo que é expectável, pode perfeitamente enquadrar-se noutra oportunidade em que isso já seja um fator onde possamos trabalhá-lo melhor”.*

6 - *“Concordo em parte. Concordo com o facto de serem profissionais que procuram a satisfação pessoal, não sei se numa primeira fase. Eu acho que numa primeira fase procuram a satisfação a nível profissional que também claro sempre conciliado com a*

vida pessoal. Acho que são dois fatores muito fortes na vida de qualquer pessoa, não só nos profissionais de tecnologias de informação. Acho que sim a integração da vida pessoal e profissional sejam um dos aspetos centrais destas pessoas e não só destas pessoas. O horário flexível, sim, acho que concordo com esta parte. O contacto virtual, claramente, porque são pessoas muito de computadores e de não comunicação e acho que não esperam que a empresa mude de acordo com as suas necessidades. Eu acho que isso não concordo com esta última parte. Não creio que tenham uma ligação direta com os profissionais de tecnologias de informação, acho que tem haver com a personalidade de cada um e não com a formação académica delas”.

7 - “As principais estratégias da retenção primeiro a nível salarial, prende qualquer pessoa. Garantir à pessoa que está dentro da expectativas delas, acho que a deixa confortável. O tipo de contrato é também muito importante porque deixa uma segurança na pessoa, um contato sem termo do que qualquer outro tipo de contrato e os benefícios que a empresa também tem como o seguro de saúde, parcerias e protocolos em vigor que o colaborador da empresa pode usufruir e penso que é por aí. Claro que quem está a recrutar também tem que vender um bocadinho a empresa, fazer ver que é uma empresa onde há possibilidade de crescimento pessoal e profissional e que é uma empresa com futuro, e, portanto eu acho que nesse sentido é preciso vender um bocadinho, à que ser um bocadinho comercial”.

8 - “Sim. Acho que é preciso ter em atenção e sobretudo neste estudo que estás a ter, virado muito para as tecnologias de informação. A retenção hoje em dia neste mercado é muito difícil por mais que se faça um acompanhamento próximo à pessoa ou por mais que a empresa tenha 100 benefícios. Eu acho que o mercado é muito dinâmico neste sentido mais nas grande cidades como seja Lisboa e Porto cabe-nos a nós profissionais de TI’s tentar encontrar estratégias para mesmo assim conseguir competir com o mercado e fazer a diferença no mercado de trabalho. As pessoas estão em grande rotatividade no mercado das TI’s”.

CE7

1 - “Um dos aspetos que valorizo na oferta de emprego são: na minha área, a tecnologia em que vou trabalhar, portanto tem que ser uma tecnologia recente em que me

permita evoluir. De seguida valorizo a localização, ou seja, privilegio a zona em que tenho residência e em terceiro lugar valorizo também o horário, ou seja, gosto sempre de ter um horário normal que me permita ter tempo para a família e ter os fins de semana para também aproveitar”.

2 - “É assim, eu acho que a inteligência emocional é uma questão um bocado já inata. Tem a haver uma bocado com os nossos sentimentos e como lidamos com eles e acho que não me preparo muito nesse aspeto, porque já é uma característica da pessoa, podendo ser trabalhada mas acho que para as entrevistas de emprego preparo-me mais a nível, mesmo, de tecnologia e de questões não fora desse âmbito”.

3 - “Sou um otimista realista, ou seja, proponho patamares que se enquadra com a realidade e que obviamente que tento sempre negociar o melhor possível, mas não vou além do que penso que é o expectável ou o máximo possível que conseguir”.

4 - “Tem um bocado a ver com a pergunta anterior. São as questões relacionadas, essencialmente, com em sentir motivado com a tecnologia em que estou a trabalhar, ou seja, para mim é fundamental ter sempre ali uma tecnologia sustentável e evolutiva, ter também um bom ambiente de grupo e de equipa que permita também ultrapassar as dificuldades do dia a dia e sentir-me bem na empresa. Acho que são questões fundamentais para ter permanência e para me sentir motivado”.

5 - “A inteligência emocional é uma característica, é a capacidade de conseguirmos lidar com os nossos sentimentos e com os sentimentos dos outros. É uma característica essencial para ter sucesso no trabalho muito mais de que outro tipo de características, que nos permitir, por exemplo ter a capacidade de liderança, de comunicação ou seja, tem tudo a ver com a inteligência emocional. É a capacidade de nos relacionarmos com ou outros”.

6 - “Sim. Nunca violo os direitos dos outros”.

7 - “Ah! Claramente...É assim, eu acho que é uma tendência porque nós chegamos a um ponto que tecnicamente estamos ali e conseguimos desempenhar aquelas tarefas, mas depois falta-nos a capacidade emocional e o que é que nos adianta conseguirmos fazer depois o projeto e se não conseguirmos depois apresentar-lo ou exprimi-lo para uma plateia ou para o cliente final. Tem que haver um esforço de ambas as partes, tanto da

empresa como do funcionário para adquirir esse tipo de competências, que nos vai permitir evoluir, saber comunicar melhor, saber lidar com frustrações com sentimentos. Acho que tem que ser esse o caminho e não apenas a parte técnica e depois ficamos ali um bocado robó”.

8 – *“Não, não pretendo, acho que está bem”.*

CE8

1 – *“O que mais valorizo na oferta de emprego é a estabilidade financeira e portanto o ambiente de trabalho”.*

2 – *“Sim, tento perceber qual é a empresa, qual o know how e o background da empresa, o que é que trata e também tentar perceber as minhas competências, as skills, e tentar fazer essa análise antes de ir a uma entrevista”.*

3 – *“Sou um otimista realista informado, tento sempre adaptar os meus conhecimentos, ao know how que tenho e tentar perceber onde me enquadro a nível empresarial da oferta que estou a responder”.*

4 – *“Como já mencionei, a estabilidade financeira é importante e o segundo fator é também, portanto o tempo livre, portanto o equilíbrio entre o trabalho e a casa, preso bastante”.*

5 – *“Saber tomar decisões, que por vezes não são as corretas baseado num ou influenciado por alguma coisa que nos....com alguém que nos crie empatia e que se calhar se não houvesse essa empatia ou se não houve essa inteligência emocional seria tomada de outra maneira. Capacidade lidar com as emoções e ligar as emoções e tomar as decisões baseadas nisso”.*

6 - *“Sim tenho. Costumo ter”.*

7 – *“As empresas dão mais relevâncias às competências técnicas. Infelizmente e aquilo que tenho presenciado as competências técnicas estão em primeiro lugar e depois as emocionais estão em segundo lugar. Muito honestemente, acho não valorizam as competências emocionais no processo seletivo. Acho que é as competências técnicas e*

depois com o decorrer do processo, isto é, em contexto de trabalho é que vão sendo avaliadas de uma maneira diferente. No processo seletivo é meramente as competências técnicas”.

8 – *“Acho que não”.*

CE9

1 – *“Sobretudo a clareza na informação que é apresentada ao entrevistado ou potencial entrevistado e os mais detalhes possível, é isso que eu valorizo sobretudo. Competências emocionais nem tanto, mais técnicas mas emocionais valorizo quando a função assim o implica. Por exemplo: alguém que vai trabalhar, um exemplo como segurança, terá que ser uma pessoa que tem que ter algum nível de calma e compreensão certamente que aí são soft-skills que importam, se calhar, é relevante colocar no anúncio”.*

2 – *“Sim, sim, preparo-me para as entrevistas, no caso, naquilo que é a interação com o entrevistador sobretudo será a parte do ser claro e transparente para com a pessoa. Expor as minhas expectativas da forma mais honesta e clara. Só isso. Por exemplo: em vez de criar frases feitas ou vir com discursos preparados digo textualmente o que é que são as expectativas, de onde vêm e para onde quero ir e não vou estar ali com máscaras nem grandes preocupações e se a pessoa está ali a ouvir ou se vou transmitir o que realmente me preocupa e o que possa oferecer, claro que é importante”.*

3 – *“Sou um otimista realista informado”.*

4 – *“O ordenado normalmente que é um ponto fundamental, é por isso que trabalhamos, é extremamente importante que não baixe, poderá eventualmente baixar mas só se for para um projeto especial que tenha outras perspetivas para futuro. De resto, uma coisa que valorizo muito muito muito, é um bom ambiente de trabalho. No entanto, isso não é algo que as pessoas possam garantir é algo que existe e outra coisa é as funções. Portanto, se garantirem que as funções serão para melhor e não para pior, não dizer que*

vais ter uma determinada função e depois fazer uma despromoção. Delegar para funções mais básicas e não permitir a tua evolução e isso não tem interesse”.

5 – *“A inteligência emocional tanto quanto eu sei é controlar as emoções, portanto é saber e pensar na informação que queres passar independentemente da emoção que transmitam a ti. Se tiveres a interagir com uma pessoa e a pessoa tiver com um nível de energia alto ou com um nível de energia agressivo, tu tens que baixar o teu nível de energia para que aquela pessoa acompanhe e também se acalme e também saber levá-la ao sitio que queres”.*

6 – *“Eu acho que sim. Quero acreditar que sim”.*

7 – *“Eu acho que hoje em dia as empresas estão preocupadas com ambas. E existe empresas que eu sei que chegam a valorizar mais a primeira do que a segunda, mais as soft-skills do que as hard-skills. Já tive em empresas que eles davam, passava completamente ao lado a formação técnica davam nos a documentação e diziam: - ó pá orientem-se. Na parte emocional que é a mais difícil de trabalhar, já vem do carácter desde jovem, eles aí davam formação de inteligência emocional. Cheguei a ter”.*

8 – *“O que se pode acrescentar é que para mim é dos pontos mais importantes, as pessoas hoje em dia passam mais de 8 horas a trabalhar, passamos mais tempo com os colegas de trabalho do que com a família. Uma coisa que não se valoriza muito, mas que eu acredito que em algumas empresas se valorize é o ambiente de trabalho, se vamos estar mais horas com os colegas de trabalho do que com a família. É importante ao menos que se esteja num bom ambiente e se houver um enquadramento de equipas de forma a que se olhe não só para as competências técnicas mas se olhe para quem realmente se está ali a juntar. Quem está a gerir essas pessoas tenha competências de gestão de pessoas, de carácter de gestão de emoções, certamente que as coisas vão funcionar muito melhor, mas acredito que nem todas as empresas dão valor a isso”.*

CE10

1 – *“O que eu valorizo na oferta de emprego é a simplicidade, a coerência, epah não gosto muito das florzinhas, porque as florzinhas se calhar não mostram ser uma coisa*



para o futuro. Quanto mais consigo, quanto mais direto, quanto mais afirmativo for, será o meu interesse”.

2 – *“Não. Não faço nenhum tipo de preparação. A preparação faço-a na hora, mas isso também tem muito a ver com o meu background, como faço teatro acabo por não precisar. Acabo por usar na hora o que sair, é o que vai. Tento conhecer a empresa ou antes de ir tento conhecer a empresa para perceber também quais são os objetivos que eles pretendem. Se pretendem alguém mais júnior ou mais sénior”.*

3 – *“Sou um otimista realista informado. Tudo o que seja vantajoso para mim e para a empresa eu tento aproveitar e de certa forma quando estou em contacto com o recrutador tento dar essa indicação, mesmo avaliando algumas questões que possam não fazer tanto sentido no recrutamento. Vou dar o exemplo da minha última entrevista que fiz. Cheguei à empresa, deram-me a conhecer a empresa, e quando cheguei ao gabinete para falar da proposta de trabalho concreta, eu limitei-me a fazer críticas ao funcionamento, às falhas que encontrei durante a visita, durante o acompanhamento que fizeram, portanto acabei por não falar de mim, acabei por falar coisas más que eu detetei na minha visita. Tu, vem para a casa do outro dizer mal da casa dele não é muito a política, mas naquele momento, fez sentido fazer aquelas correções”.*

4 – *“A condição salarial, que é a base de tudo. Depois as condições de trabalho, quando melhor tu te sentires no ambiente de trabalho melhor vais trabalhar, melhor vais produzir, melhor vai ser o teu rendimento. Portanto não preciso de muito, preciso do mínimo para poder chegar ao objetivo e para que também possa deixar que o patrão ou o chefe, ou o coordenador, o que seja, possa exigir. Se ele me der as ferramentas eu posso fazer e ele tem toda a legitimidade para exigir, se eu não tiver com que fazer também não lhe posso dar legitimidade para me poder de alguma forma chamar atenção”.*

5 – *“A inteligência emocional acho que é, se calhar, a forma como nós podemos lidar com o stress, a forma como podemos lidar com os problemas eminentes. Sei lá, há um cliente que está com uma urgência e precisa que se trata do assunto e é preciso parar tudo e desenvolver o esforço para resolver aquele problema. O facto de termos deixado um trabalho pendurado e ter pegado noutra a meio para solucionar o problema, não invalida que tu não tenhas controlo para que a outra não fique esquecida. A inteligência*

emocional, neste caso, é mais o controlo do stress, da própria atividade e dos próprios problemas que vão surgindo”.

6 – *“Sim, acho que sim. Dentro da medida que me seja possível. Primeiro sou o mais direto possível, não gosto de estar com muitos rodeios, portanto aquilo que possa surgir. Por exemplo na ultima entrevista de trabalho em que me foi proposto um valor base substancialmente menor que aquele que eu estaria disposto aceitar para, e de alguma forma com a demonstração do meu know how, dos meus conhecimentos práticos e teóricos, acabei por conseguir de alguma forma evidenciar o meu potencial e daí fazer com que ele mudasse de opinião, até me desse uma oportunidade”.*

7 – *“Aquilo que eu acho é que realmente eles dão relevância às competências técnicas. Portanto esse é o fator principal. Mas depois dão também relevância às competências emocionais, mas só depois de terem recrutado porque o facto de tu estares dentro dos parâmetros que eles pretendem e satisfazeres alguma forma, que eles queres tecnicamente, ok estás apto para entrar. A partir desse momento que estás dentro do teu local de trabalho, se calhar, aí já vão dar mais evidência às competências emocionais. Encontro uma relação entre as duas, mas primeiro uma e depois a outra. Por exemplo: tenho aqueles dois miúdos que estão a fazer estágio cá na empresa. Como o meu coordenador não está cá eu é que estou responsável por eles, no caso fui eu que fiz a receção aos rapazes e dei-lhes algum acompanhamento em termos de onde iam trabalhar e dei algumas coisas para eles fazerem. O que é que me interessa? Interessa-me ver se eles estão interessados, se tem alguma aptidão técnica, por isso acho que a parte da competência técnica é fundamental e a partir do momento que eu sei que ele tem as ferramentas básicas para fazer e desenvolver alguma coisa, só depois é que espero pela competência emocional”.*

8 – *“Sinceramente não”.*

CE11

1 – *“Os aspetos que eu valorizo numa questão mais objetiva será a questão da evolução salarial e evolução na carreira. Acima do aspeto salarial que é aquilo que as pessoas dão mais primazia, eu acho que se uma pessoa se sentir integrada na família empresarial e de*

considerar que está protegido pelos seus superiores e que vai ter sempre uma evolução na carreira, esses são um dos aspetos principais. Numa componente mais técnica o que é que eu valorizo, as formações a componente da evolução da aprendizagem do colaborador, ou seja, se uma empresa não investir na aprendizagem a empresa também fica a perder. Numa componente mais psicológica eu considero que a empresa tem a obrigação de nos providenciar um habit que seja de simpatia, de honestidade em que as pessoas não sintam a necessidade de se prejudicar umas às outras”.

2 – *“Regra geral eu não preciso de fazer essa preparação porque o recrutador já o faz. Os recrutadores já começam a ganhar um bocadinho a vontade de cativar os Millenium. Se eles não o fizeram, eu vou ter que o fazer, porque eu não considero que um recrutador tem que ter uma conversa fria comigo, tem que ter uma conversa, uma conversa em que eu me sinta confortável”.*

3 – *“Depende da empresa. Regra geral eu sou um otimista racional”.*

4 – *“As condições salariais, a possibilidade de evoluir como profissional”.*

5 – *“A inteligência emocional toda aquela capacidade que não se estuda na realidade porque eu considero que eu não consigo incutir numa pessoa a capacidade de interagir com outro ser humano, é algo que vamos apreendendo com o tempo. A inteligência emocional para mim é a capacidade que eu tenho de interagir com determinadas situações e nota-se muito isso na área onde eu estou, na componente de stress, tudo o que acontece tem que ser resolvido para ontem e se é para ser resolvido para ontem o nível de stress que é criado num colaborador é muito grande, o que é que origina que um colaborador perca um pouco daquilo que ele é, naturalmente, quando está calmo. Quando uma pessoa está stressada, tem tendência a ser diferente. Basicamente é a capacidade que eu tenho de quando está com esta pressão ou stress consiga manter a sua calma e de manter o seu foco, de manter o seu vocabulário para com o seu cliente”.*

6 – *Tenho a capacidade de me expressar e às vezes até dou a volta ao assunto, dependendo das perguntas que me são feitas mas eu também tenho que ter em conta que os meus direitos, que a liberdade de expressão minha e do recrutador também não estão afetar toda a minha integridade pessoal”.*

7 – *“É uma pergunta complexa, porque depende da empresa que está a fazer o recrutamento. Eu noto que existe uma diferença desde os últimos dez anos para cá. Desde a entrada dos Millenium do mercado de trabalho. Eles sentem uma necessidade de fazer a diferença no mundo enquanto estão a trabalhar. Por exemplo cá, conheço casos de pessoas que tiveram problemas no seu lado pessoal e a empresa teve todo o gosto e todo o prazer de ajudar as pessoas e, como é lógico, também existiu do lado da outra pessoa um agradecimento”.*

8 - *“Acho excelente esta questão do mestrado nesta componente, porque existe algo que está a mudar e faz todo o sentido que os recrutadores estejam atualizados para o mercado de trabalho. Se os recrutadores não tiverem atualizados quem fica a perder na realidade nem é o recrutador é a empresa. Faz todo o sentido esta análise porque no meu ponto de vista contratar pessoas não é contratar máquinas, todas as pessoas têm expectativas, têm vontades, têm sonhos e eu acho que isto tem que ser analisado na altura em que o recrutamento é efetuado. Digo isto porque faz toda a diferença quando uma empresa me entrevista e me pergunta quando eu me vejo daqui a 5 anos no meu lado pessoal e não no meu lado profissional. Nota-se, nas empresas, que estão na área do desenvolvimento, que não existe horários fixos, toda a interação com os clientes não está preso aos paradigmas atuais, é um bocado diferente, porque a pessoa pode estar a descansar ao meio da tarde e depois à noite já está a trabalhar. Acho extraordinário existir empresa em fazer isso hoje em dia demonstra uma preocupação pelo lado humano sem precedentes”.*