COIMBRA BUSINESS SCHOOL

iscac Politécnico de Coimbra

Patrícia Sofia Mariano Ladeiras

Gerir com inteligência emocional: a relevância do salário emocional

Coimbra, Junho de 2024

COIMBRA BUSINESS SCHOOL

iscac Politécnico de Coimbra

Gerir com inteligência emocional: a relevância do salário emocional

Patrícia Sofia Mariano Ladeiras

ISCAC | 2024

Patrícia Sofia Mariano Ladeiras

Gerir com inteligência emocional: a relevância do salário emocional

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão empresarial,** realizada sob a orientação da Professora Doutora Maria da Conceição Marques.

Coimbra, Junho de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

PENSAMENTOS

"Conhecer os outros é inteligência, conhecer-se a si próprio é verdadeira sabedoria. Controlar os outros é força, controlar-se a si próprio é verdadeiro poder."

Lao-Tsé

"É importante compreender que a inteligência emocional não é o oposto de inteligência, não é o triunfo do coração sobre a cabeça, é a interseção de ambas."

David Caruso

DEDICATÓRIA

A ti pai dedico todo o meu esforço, dedicação e empenho, fruto do orgulho que sempre tiveste em mim e na força que sempre me deste nas adversidades e na “luta” pelos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

A todos, sem esquecer ninguém, a todos os que de uma forma direta e indireta me apoiaram, me deram motivação, me fizeram acreditar que não há impossíveis quando se acredita que é possível, a todos OBRIGADA.

A todos os que me acompanharam diretamente, pela força e apoio, são eles amigos, colegas de trabalho, a minha entidade patronal (Sr. João Maia e D. Luísa), professores e família, OBRIGADA.

À Professora Conceição, ao meu irmão Fábio, à minha cunhada Ana, à minha mãe Silvina, aos meus filhos Isaías, Hugo e Alice, e ao meu marido Luís, pela oportunidade, pela paciência, por acreditarem e fazerem-me acreditar, dando força e motivação, pelo apoio permanente, OBRIGADA.

RESUMO

A gestão empresarial envolve práticas, estratégias e técnicas para administrar eficientemente uma empresa e alcançar seus objetivos. Gerir com inteligência emocional e dar relevância do salário emocional aplicando-o, são temas cruciais no contexto empresarial moderno.

A inteligência emocional é definida como a capacidade de compreender, gerir e expressar as próprias emoções, bem como refletir e influenciar as emoções dos outros. Esta competência inclui a autoconsciência, a autorregulação, a motivação, a empatia e as habilidades sociais

O salário emocional refere-se aos benefícios intangíveis que um emprego pode oferecer, além do salário remuneratório. Esses benefícios incluem reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento pessoal, ambiente de trabalho positivo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A integração da gestão com inteligência emocional e a oferta de salário emocional têm um impacto significativo na satisfação e no desempenho organizacional. Gestores que possuem alta inteligência emocional são capazes de criar um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sintam motivados e apoiados. Isso não só melhora a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, mas também aumenta a produtividade e a eficiência da organização.

O presente estudo sugere que a inteligência emocional está positivamente associada ao salário emocional, uma ferramenta importante para motivar e reter talentos. Gestores que reconhecem a importância da inteligência emocional tendem a valorizar mais o salário emocional, usando-o como parte da estratégia de gestão de talentos. As organizações podem utilizar essas perceções para ajustar suas políticas de remuneração e benefícios, promovendo o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

Palavras-chave: inteligência emocional, salário emocional, gestão empresarial

ABSTRACT

Business management involves practices, strategies and techniques to efficiently manage a company and achieve its objectives. Managing with emotional intelligence and giving relevance to emotional salary by applying it are crucial topics in the modern business context.

Emotional intelligence is defined as the ability to understand, manage and express one's own emotions, as well as reflect and influence the emotions of others. This competency includes self-awareness, self-regulation, motivation, empathy and social skills

Emotional salary refers to the intangible benefits that a job can offer, in addition to the remunerative salary. These benefits include recognition, personal development opportunities, a positive work environment, and work-life balance.

Integrating management with emotional intelligence and offering an emotional salary has a significant impact on satisfaction and organizational performance. Managers who have high emotional intelligence are able to create a positive work environment, where employees feel motivated and supported. This not only improves employee satisfaction and well-being, but also increases the organization's productivity and efficiency.

The present study suggests that emotional intelligence is positively associated with emotional salary, an important tool for motivating and retaining talent. Managers who recognize the importance of emotional intelligence tend to value emotional salary more, using it as part of the talent management strategy. Organizations can use these insights to adjust their compensation and benefits policies, promoting employee well-being and productivity.

Keywords: emotional intelligence, emotional salary, business management

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO 1 - Enquadramento Teórico-Concetual 4

1.1 A gestão empresarial 4

1.2 Conceito de Inteligência Emocional 7

1.3 O trio da inteligência: emocional, racional e artificial 8

1.4 Modelos de Avaliação de Inteligência Emocional e Ferramentas Intrínsecas 12

1.5 A Gestão Empresarial e a Inteligência Emocional 16

1.6 O Salário Emocional, as suas Dimensões e Teorias Motivacionais 19

1.7 A Inteligência Emocional e a Relevância do Salário Emocional na Gestão das Empresas 25

CAPÍTULO 2 - Definição e caracterização do estudo 31

Definição do estudo do cenário A 32

Objetivo do Estudo: 32

Desenho do Estudo: 32

Resultados Esperados: 33

Implicações Práticas: 33

Limitações do Estudo: 33

Hipótese para o estudo: 33

Definição do estudo do cenário B 34

Objetivo do Estudo: 34

Desenho do Estudo: 34

Resultados Esperados: 35

Implicações Práticas: 35

Limitações do Estudo: 35

Hipótese para o estudo: 36

CAPÍTULO 3 – Metodologia 37

Descrição do método utilizado e procedimentos 37

Procedimentos do cenário A 38

Procedimentos do cenário B 40

CAPÍTULO 4 - Apresentação e análise de resultados 41

4.1. Apresentação e análise dos resultados cenário A 41

Caracterização da amostra 41

Análise Descritiva dos resultados 41

Análise do Construto de Perceção da Importância da Inteligência Emocional 41

Análise do Construto de Perceção da Importância do Salário Emocional 41

Análise do Construto de Perceção da Inteligência Emocional do SH 41

Análise Correlacional – Teste de Hipóteses 41

4.2. Apresentação e análise dos resultados cenário B 41

Caracterização da Amostra 41

Análise Descritiva dos resultados 43

Análise do Construto de Perceção da Importância da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas 45

Análise do Construto de Perceção da Importância do Salário Emocional 50

Análise Correlacional 52

Discussão de resultados 54

CONCLUSÕES 58

Considerações finais 58

Limitações do estudo 59

Linhas futuras de investigação 60

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 63

ANEXOS 72

ANEXO 1 73

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 – Desafios da gestão empresarial 5

Figura 2 – Resumo ilustrativo do capítulo 30

Figura 2. Sexo 41

Figura 3: Idade 41

Figura 4: Categoria.....41

Figura 5: Sector da Entidade.....41

Figura 6: Funções de Chefia 41

Figura 7: Tempo na Entidade Patronal.....41

Tabela 1- Ambiente entidade patronal 41

Figura 8: Sente que a sua entidade patronal valoriza o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal? 41

Figura 9: Sente que a sua entidade patronal reconhece e valoriza o seu contributo, empenho, esforço e dedicação? 41

Tabela 2- Importância da IE no desempenho profissional 41

Figura 10: A sua entidade patronal fornece formação ou recursos para desenvolver a Inteligência Emocional?.....41

Tabela 3 – Perceção da importância da IE 41

Tabela 4 – Perceção da importância da IE por sexo.....41

Tabela 5 – Perceção da importância da IE por idade.....41

Tabela 6 – Perceção da importância da IE por função da categoria profissional ..41

Tabela 7 – Perceção da Importância da IE por tempo de trabalho 41

Tabela 8 – Perceção da Importância da IE por funções de chefia 41

Tabela 9 – Perceção da Importância da IE por sector 41

Tabela 10 – Importância do SE na satisfação.....41

Tabela 11 – Avaliação do colaborador do SE na entidade patronal 41

Tabela 12 – Avaliação do benefícios emocionais na entidade patronal 41

Tabela 13 – Perceção da Importância do SE 41

Tabela 14 - Perceção da Importância do SE por sexo 41

Tabela 15 -Perceção da Importância do SE por idade 41

Tabela 16 - Perceção da Importância do SE por categoria profissional 41

Tabela 17 - Perceção da Importância do SE por tempo de trabalho 41

Tabela 18 - Perceção da Importância do SE por funções de chefia.....41

Tabela 19 - Perceção da Importância do SE por sector 41

Figura 12: Na sua opinião, o seu superior hierárquico demonstra empatia quando lida com as emoções dos colaboradores? 41

Tabela 20 – Feedback do superior hierárquico 41

Tabela 21 – Capacidade emocional do superior hierárquico 41

Figura 13: O seu superior hierárquico lida bem com situações de pressão e stress? 41

Figura 14: Sente-se à vontade para expressar as suas próprias emoções ao seu superior hierárquico?.....41

Figura 15: O seu superior hierárquico promove um ambiente de trabalho que valoriza a saúde emocional dos colaboradores?.....41

Tabela 22 – Capacidade de compreensão e resposta emocional do superior hierárquico.....41

Figura 16: O seu superior hierárquico promove um ambiente de trabalho emocionalmente saudável?.....41

Figura 17: A Inteligência Emocional do seu superior hierárquico contribui para melhor desempenho da equipa? 41

Tabela 23 – Perceção da IE do Superior 41

Tabela 24 – Perceção da IE do Superior por sexo 41

Tabela 25 – Perceção da IE do Superior por idade 41

Tabela 26 – Perceção da IE do Superior por categoria 41

Tabela 27 – Perceção da IE do Superior por tempo de trabalho 41

Tabela 28 – Perceção da IE do Superior por funções de chefia 41

Tabela 29 – Perceção da IE do Superior por sector 41

Tabela 30 – Teste de correlação de Pearson cenário A 41

Tabela 31 – Teste H1: modelo regressão linear simples 41

Tabela 32 – Teste H1 : modelo de regressão linear múltipla 41

Figura 18: Sexo amostra 41

Figura 19: Idade 41

Figura 20: Habilitações académicas 42

Figura 21: Tempo no mercado 42

Tabela 33 –Importância da IE na gestão de pessoas 43

Figura 22: Treino da IE 43

Figura 23:Importância da competência IE nos colaboradores 44

Figura 24: Valorização e promoção da IE na gestão das empresas do meio 44

Tabela 34 – Perceção da IE na gestão de pessoas 45

Tabela 35 – Perceção da IE na gestão de pessoas por sexo 45

Tabela 36 - Perceção da IE na gestão de pessoas por idade 46

Tabela 37 - Perceção da IE na gestão de pessoas por habilitações académicas .46

Tabela 38 - Perceção da IE na gestão de pessoas por tempo da empresa no mercado 47

Tabela 39 -Investimento emocional na gestão 47

Tabela 40 - Importância do SE na gestão de pessoas 47

Figura 25: Benefícios para satisfação dos colaboradores 48

Figura 26: Obstáculos á implementação do SE 49

Figura 27: Como o SE impacta nos resultados da empresa 49

Tabela 41 - Perceção da importância do SE na gestão de pessoas 50

Tabela 42 - Perceção da importância do SE na gestão de pessoas por sexo 50

Tabela 43 - Perceção da importância do SE na gestão de pessoas por idade 51

Tabela 44 - Perceção da importância do SE na gestão de pessoas por habilitações académicas 51

Tabela 45 - Perceção da importância do SE na gestão de pessoas por tempo da empresa no mercado 52

Tabela 46 - Teste de correlação de Pearson cenário B 52

Tabela 47 – Modelo de regressão linear simple no teste de hipótese do cenário B 53

Tabela 48 – Modelo de regressão linear múltipla no teste de hipótese do cenário B 54

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ECER - Evento, Cérebro, Emoção e Reação

EQ-i - Inventário do Quociente Emocional

ESCI - Inventário de Competências Emocionais e Sociais

EVP - Employee Value Proposition

IA – Inteligência Artificial

IE - Inteligência Emocional

IED – Inteligência Emocional e Diversidade

IR - Inteligência Racional

QI - Quociente de Inteligência

QE - Quociente Emocional

MSCEIT - Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test

OCDE - Organização Europeia de Cooperação Económica

SE – Salário Emocional

SH – Superior Hierárquico

SPSS - Solução de Produtos e Serviços de Estatística

TEIQue - Questionário da Inteligência Emocional Traço

INTRODUÇÃO

As emoções desempenham um papel fundamental na experiência humana, moldando as nossas perceções, decisões e interações sociais. O seu impacto estende-se a diversas áreas da vida, influenciando desde as relações interpessoais até o desempenho profissional.

Ao considerar a interação entre emoções e ambiente de trabalho, procuramos compreender como a inteligência emocional pode ser cultivada e aplicada como uma ferramenta estratégica para promover um ambiente organizacional saudável e eficiente. Desvendar os mecanismos pelos quais a inteligência emocional se manifesta na gestão, proporcionando perceções valiosas para líderes, gestores e pesquisadores interessados na otimização do desempenho humano nas organizações, é um desafio para os gestores.

De acordo com os dados do “Employer Brand Reseach 2023” (Roseiro, 2023) pontos como o salário, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as oportunidades de crescimento profissional, são os mais valorizados pelos colaboradores, e também aqueles em que os seus gestores mais falham. Uma vez que o mercado de trabalho ainda está a recuperar dos efeitos da pandemia as empresas para se manterem competitivas terão de repensar as suas estratégias de aquisição e retenção de talentos.

Na dinâmica atual do ambiente profissional, a gestão eficaz não se restringe apenas à competência técnica, mas estende-se ao entendimento e aproveitamento das nuances emocionais dos colaboradores. Nesse contexto, a inteligência emocional assume um papel central na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Paralelamente, emerge o conceito de "salário emocional", que vai além das recompensas financeiras tradicionais, incorporando aspetos emocionais e psicológicos no pacote remuneratório.

O salário emocional refere-se aos benefícios não financeiros ou intangíveis que os funcionários recebem além do salário tradicional. Esses benefícios estão relacionados ao bem-estar emocional, reconhecimento, equilíbrio entre vida

pessoal e profissional, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, ambiente de trabalho positivo e outros aspetos que contribuem para a satisfação e motivação dos funcionários.

A relevância do salário emocional na gestão empresarial está relacionada com vários fatores: retenção de talentos, motivação, clima organizacional positivo, atração de talentos e branding da empresa. As empresas que valorizam e investem no bem-estar emocional dos seus funcionários tendem a ser vistas como empregadores de escolha, o que pode beneficiar a empresa em termos de atratividade para clientes, parceiros comerciais e investidores.

O grande desafio parte desta base "vivemos tempos de desafios e oportunidades, de opções, de riscos e de decisões num mundo cada vez mais rápido e acessível" (Brandão et al., 2013).

Segundo Amaro (2023, p. 60) "só tendo consciência das nossas emoções, reconhecendo-as e encarando-as é que conseguimos expressar os nossos sentimentos às equipas", gerir com inteligência emocional é um processo para o gestor que se inicia com as suas próprias emoções, o autoconhecimento das mesmas. "Quando o envolvimento emocional no local de trabalho é consistente, torna-se parte do seu tecido cultural" (Amaro, C. 2023, p.125).

A pandemia da Covid-19 veio alterar o modo como definimos as nossas prioridades, a saúde mental, física e emocional, tornou-se para muitos um elemento central no foco do dia a dia (Aydin e Aziziglu, 2022).

A gestão empresarial no século XXI é moldada por uma sociedade turbulenta e altamente competitiva, na qual surgem novos desafios. Para enfrentá-los, a criatividade é reconhecida como um recurso vital para o progresso. Emergem paradigmas de gestão significativos, exigindo que os gestores considerem cuidadosamente essas mudanças nos seus processos de gestão, assim como os próprios elementos de gestão.

Com base na atualidade empresarial e humana, pretende-se assim investigar a importância da gestão com inteligência emocional e a relevância do salário

emocional no contexto da gestão empresarial, analisando o seu impacto nas emoções e satisfação dos colaboradores, este é o objetivo geral desta dissertação.

Para cumprir este objetivo traçado, o estudo está organizado em cinco capítulos, no primeiro capítulo temos o enquadramento teórico-concetual, no segundo capítulo a definição e caracterização do estudo, a metodologia do estudo é desenvolvida no terceiro capítulo, no quarto são apresentados, analisados e discutidos os resultados do estudo. O estudo finaliza com a conclusão, onde consta as considerações finais, as limitações do estudo e as linhas futuras de investigação.

CAPÍTULO 1 - Enquadramento Teórico-Concetual

1.1 A gestão empresarial

A gestão empresarial engloba práticas, estratégias e técnicas para administrar eficientemente uma empresa e alcançar os seus objetivos (Silva, 2019).

Com novas lideranças, os colaboradores procuram orientação e motivação para contribuir com metas organizacionais, além de um ambiente moderno com feedbacks claros (Ostec, 2018).

O ambiente organizacional é um conjunto complexo de fatores externos que afetam uma empresa, apresentando potenciais a serem explorados conforme a empresa emprega as suas capacidades para gerir recursos escassos.

As organizações, ao tomarem decisões, consideram informações vitais para adquirir recursos e conduzir as suas atividades, como novas tecnologias, concorrência, satisfação dos clientes e disponibilidade de produto. Este ambiente dinâmico e em constante mudança, requer uma gestão eficaz para enfrentar os desafios e capitalizar as oportunidades que surgem.

Cada empresa é única, com as suas próprias características, valores e produtos. As estruturas organizacionais são adaptadas para atender às necessidades do mercado em que a empresa atua, moldando-se de acordo com as solicitações e exigências específicas (Jones, 2010).

Para se integrar numa empresa, é essencial que a pessoa compreenda a cultura organizacional e se adapte ao modo de pensar e agir conforme as exigências do cargo que irá ocupar (Crozatti, 1998).

Figura 1: Desafios da gestão empresarial

Fonte: Elaboração própria

A gestão empresarial enfrenta diversos desafios, que variam conforme o tamanho, setor e localização da empresa. Alguns dos principais obstáculos são verdadeiros desafios da gestão empresarial (figura 1) onde se inclui:

1. Competição: A concorrência pode ser um grande desafio para a gestão empresarial, especialmente em setores altamente competitivos. Os gestores precisam ser capazes de identificar e aproveitar oportunidades de mercado, desenvolver estratégias de diferenciação e inovação, e manter um foco constante na satisfação do cliente (Guimarães, 2013; Lima & Brito, 2017).

2. Mudanças tecnológicas: A evolução rápida das tecnologias pode representar um desafio para a gestão empresarial. Os gestores precisam estar atentos às novas tendências e inovações, e investir em tecnologias que possam melhorar a eficiência, produtividade e qualidade da empresa (Moresco, 2021).

3. Gestão de pessoas: A gestão de recursos humanos é um desafio constante para os gestores, especialmente em empresas com grande número de funcionários. Os gestores precisam ser capazes de recrutar, treinar, motivar e reter talentos, bem como lidar com conflitos e problemas de comunicação (Hunter, 2006).

4. Mudanças no ambiente regulatório: Mudanças nas leis e regulamentações podem afetar significativamente a gestão empresarial. Os gestores precisam estar

cientes das mudanças nas leis e regulamentações e ajustar as suas práticas de acordo com as novas exigências (Nielsen, 2013).

5. Gestão dos riscos: A gestão de riscos representa um desafio contínuo na administração empresarial. Os gestores precisam de serem capazes de identificar, avaliar e gerir os riscos que podem afetar a empresa, incluindo aqueles relacionados à área financeira, os legais, de segurança e reputação (Dvorsky et al., 2020).

6. Adaptação às mudanças económicas: A economia pode ser volátil e imprevisível. Os gestores devem serem capazes de adaptar a empresa às mudanças do mercado e da economia, como variações nas taxas de juros, mudanças no câmbio e crises económicas (Settembre-Blundo et al., 2021).

7. Sustentabilidade e responsabilidade social: A crescente preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade social tem um impacto significativo na imagem e reputação das empresas. Os gestores precisam de serem capazes de implementar práticas sustentáveis e éticas em todas as áreas da empresa, desde produção até finanças e recursos humanos (Torelli, 2020).

Os tempos atuais são marcados por grandes transformações na gestão empresarial, o gestor tem de se adaptar e estabelecer novas diretrizes para a empresa, com a sociedade como guia, a rede como forma organizacional, a efetividade como foco, a área social como núcleo estratégico, as ciências sociais e humanas como disciplina emergente e o investimento humano/estratégico em pessoas como o método para gerir os colaboradores. Os recursos humanos assumem o papel de principal ativo da empresa, bem como o elemento primordial de diferenciação empresarial (Brandão, 2013).

1.2 Conceito de Inteligência Emocional

A inteligência emocional refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerir as emoções, quer as nossas quer a dos outros. Os talentos emocionais abrangem um conjunto de competências essenciais, incluindo autoconsciência, identificação, expressão e controlo de sentimentos e de impulsos, bem como a capacidade de gerir a tensão e ansiedade. Muitas dessas competências são de natureza interpessoal, tais como a capacidade de interpretar sinais sociais e emocionais, praticar a escuta ativa, resistir a influências negativas e considerar as perspetivas dos outros (Goleman, 2012).

Este atributo tem sido reconhecido como uma competência na gestão, especialmente na liderança de equipas eficazes e na promoção de um ambiente de trabalho positivo (Goleman, 1995), fundamental sobretudo para profissionais que ocupam cargos de liderança (Baczyńska & Thornton, 2017; Caruso & Salovey, 2007; Han et al., 2017).

A aplicação de inteligência emocional na liderança, por parte dos gestores, é reconhecida como uma abordagem eficaz para estabelecer relacionamentos positivos com os membros da equipa, fomentar a motivação e elevar o desempenho. Este processo pretende a utilização de competências como empatia, autogestão emocional, comunicação eficaz e tomada de decisão consciente (Goleman et al., 2002).

O uso apropriado das capacidades individuais em um determinado domínio de conhecimento, que abrange tanto o "saber fazer" quanto o "saber ser", valoriza a importância do indivíduo e das suas competências. Atualmente, as competências são entendidas como um conjunto de comportamentos inter-relacionados, organizados em torno de uma intenção específica. Essa intenção direciona a escolha e o ajustamento do comportamento adequado a uma situação particular, dentro das que definem o objeto global da competência (Neves et al., 2015). As competências estão intrinsecamente ligadas ao conhecimento, o que estabelece uma relação direta entre o sucesso e a competitividade das empresas e a gestão adequada dessas competências. Assim, as pessoas e as suas competências

individuais exercem uma influência significativa sobre o desempenho coletivo da organização (Ceitil, 2010).

A inteligência emocional abrange a capacidade de reconhecer o significado das emoções e utilizá-las para resolver problemas (Mayer et al., 2000), sendo composta por quatro domínios: perceber as emoções; facilitar o pensamento utilizando as emoções; entender as emoções e gerir emoções em si mesmo e nos outros (Mayer et. al, 2016).

Os gestores podem trabalhar nestes domínios para melhorar a gestão dos seus colaboradores e, consequentemente, aprimorar os resultados organizacionais. Neste contexto, o papel emocional torna-se assim fundamental, uma vez que as emoções positivas tendem a gerar resultados positivos com maior frequência (Mayer et al., 2000), contribuindo para o desempenho e sucesso no trabalho, incluindo elementos como o salário emocional, na promoção da produtividade e bem-estar dos colaboradores (Achor, 2010). Por outro lado, as emoções negativas frequentemente resultam em consequências desfavoráveis ressaltando ainda mais a necessidade de os gestores saberem gerir esse processo de maneira eficaz (Mayer et al., 2000).

1.3 O trio da inteligência: emocional, racional e artificial

A inteligência emocional (IE), a inteligência racional e a inteligência artificial são conceitos distintos que desempenham papéis importantes em diferentes contextos.

A IE refere-se à capacidade de perceber, controlar e avaliar emoções, tanto as próprias quanto as dos outros. Popularizada por Daniel Goleman (1995), a IE inclui cinco componentes principais: autoconsciência, que é a capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções; autorregulação, que é o controlo ou redireccionamento de emoções impulsivas; motivação, que utiliza as emoções para atingir objetivos; empatia, que é a capacidade de compreender as emoções dos outros; e habilidades sociais, que envolvem a gestão de relacionamentos. A IE é crucial para a eficácia pessoal e profissional, influenciando a capacidade de

liderança, a resolução de conflitos e a colaboração em equipa (Chung et al., 2023; Dhani & Sharma, 2016).

A IE pode ser desenvolvida através de práticas e treinos específicos. Programas de desenvolvimento de IE incluem atividades como a reflexão pessoal, feedback 360 graus, exercícios de empatia e técnicas de regulação emocional. Em ambientes corporativos, o desenvolvimento da IE pode ser promovido através de workshops, coaching executivo e programas de mentoria (Gilar-Corbi et al., 2019).

Na prática, a IE é aplicada em diversas áreas:

- Líderes com alta IE são capazes de inspirar e motivar as suas equipas, gerir conflitos de forma eficaz e criar um ambiente de trabalho positivo. A capacidade de compreender e influenciar as emoções dos outros é crucial para a liderança transformacional (Barroso, 2023; Gonçalves, 2024).

- Profissionais de atendimento ao cliente com alta IE conseguem melhor compreender as necessidades e sentimentos dos clientes, proporcionando um atendimento mais personalizado e eficaz. A empatia e a capacidade de gerir o próprio stress são fundamentais neste contexto (Chrusciel, 2006).

- A IE está fortemente correlacionada com a saúde mental e o bem-estar. Indivíduos com alta IE são mais capazes de lidar com o stress, manter relacionamentos saudáveis e tomar decisões que promovam o seu bem-estar emocional (Woyciekoski & Hutz, 2009).

A inteligência racional (IR), também conhecida como inteligência cognitiva, é medida pelo Quociente de Inteligência (QI) e envolve competências como raciocínio lógico, pensamento crítico, memória e aptidão verbal e matemática. A IR é frequentemente associada ao desempenho académico e à capacidade de realizar tarefas cognitivamente exigentes, sendo fundamental para a resolução de problemas técnicos e analíticos (Meneses, 2019; Valentini & Laros, 2014).

O desenvolvimento da IR é tradicionalmente focado na educação formal e em treinos técnicos. Instituições educacionais e programas de desenvolvimento

profissional oferecem cursos que visam aprimorar competências cognitivas como resolução de problemas, pensamento crítico e competências matemáticas.

As aplicações práticas da IR são vastas e incluem (Burgoyne et al., 2021; Stanovich et al., 2011):

- A capacidade de raciocínio lógico e crítico é essencial para a inovação tecnológica, permitindo a criação de soluções avançadas e a resolução de problemas complexos em várias disciplinas científicas.

- A IR facilita a análise de grandes volumes de dados, ajudando a prever tendências de mercado e a tomar decisões estratégicas informadas. O pensamento analítico e quantitativo é crucial para interpretar informações e formular políticas eficazes.

- Na educação, a IR é fundamental para o desenvolvimento de currículos eficazes, a avaliação do desempenho e a implementação de estratégias pedagógicas baseadas em evidências. Isso promove a aprendizagem e o pensamento crítico entre os estudantes.

A inteligência artificial (IA) é a simulação de processos de inteligência humana por sistemas de computador. A IA é aplicada em diversas áreas, incluindo saúde, finanças, transporte e entretenimento, com o potencial de transformar significativamente estas indústrias (Garg, 2021; Kumar & Thakur, 2012).

No contexto desafiador das empresas, a crescente complexidade dos dados empresariais excede a capacidade das metodologias tradicionais, ressaltando a necessidade premente de abordagens avançadas. A IA surge como uma ferramenta promissora na previsão de falência de empresas, oferecendo soluções inovadoras para enfrentar as intricadas questões do ambiente empresarial (Perifanis & Kitsios, 2023).

A IA emerge como um recurso transformador, proporcionando capacidades analíticas avançadas para processar grandes volumes de dados. A sua aptidão para discernir padrões subtis e relações complexas nos dados empresariais permite

uma compreensão mais profunda dos fatores que contribuem para a insolvência (Morandé et al., 2023).

Ao adotar a IA como ferramenta promissora, a previsão de falência de empresas beneficia de uma abordagem inovadora e eficiente, melhorando a capacidade de antecipar e mitigar riscos financeiros.

No dinâmico ambiente empresarial, as condições podem evoluir rapidamente. A IA demonstra a sua eficácia ao adaptar-se dinamicamente a essas mudanças, garantindo que os modelos de previsão estejam sempre atualizados. Isso confere uma vantagem significativa, permitindo uma resposta ágil a sinais precoces de instabilidade financeira e melhorando a capacidade de implementar estratégias preventivas (Zarifis et al., 2023).

Um dos pontos cruciais da IA como ferramenta promissora é a sua habilidade de identificar sinais precoces de dificuldades financeiras. Ao analisar continuamente um amplo espectro de variáveis, a IA pode alertar sobre tendências preocupantes antes mesmo que se manifestem de maneira evidente. Essa eficiência na identificação de indicadores antecipados permite uma intervenção proativa, potencialmente evitando crises empresariais (Umadia & Kasztelnik, 2020).

No entanto, as oportunidades oferecidas pela IA são igualmente impressionantes:

- A IA pode automatizar tarefas repetitivas e processar grandes volumes de dados com rapidez e precisão, aumentando a eficiência em setores como manufatura, logística e serviços financeiros (Soori et al., 2023).

- Sistemas de IA são utilizados para diagnosticar doenças, personalizar tratamentos e analisar grandes quantidades de dados médicos, contribuindo para avanços significativos na medicina (Alowais et al., 2023).

- Tecnologias de IA são usadas para criar assistentes virtuais, melhorar recomendações de produtos e personalizar experiências de usuário em plataformas digitais (Bhuiyan, 2024).

As relações entre estas formas de inteligência são complexas e complementares. A IE e a IR juntas podem levar a uma liderança mais eficaz e a um melhor

desempenho geral no trabalho. A capacidade da IA de realizar tarefas cognitivas complexas pode complementar a inteligência humana, automatizando processos e melhorando a eficiência (Akter, 2024; Bru-Luna et al., 2021).

1.4 Modelos de Avaliação de Inteligência Emocional e Ferramentas Intrínsecas

De acordo com Moreira (2019), a expressão Inteligência Emocional gera um paradoxo, destacando a importância de existir um treino para aprimorá-la, argumentando que as emoções influenciam as nossas decisões, que consequentemente, moldam os nossos resultados. Esse paradoxo é resolvido com o equilíbrio entre QI (quociente de inteligência/racional) e QE (quociente emocional). Neste sentido, as decisões são inicialmente emocionais e depois racionais, enfatizando a necessidade de desenvolver a inteligência emocional para alcançar resultados positivos na vida (Moreira, 2019).

O *modelo ECER* (Evento, Cérebro, Emoção e Reação), é uma ferramenta que nos permite avaliar as nossas emoções em resposta às situações quotidianas. Especificamente, desenvolve-se de forma sequencial começando pelo evento (situação) que é experienciado pelos cinco sentidos, transmitindo informações ao cérebro, primeiramente ao centro emocional e depois ao racional (mediante a sua carga emocional). Essas informações cerebrais transformam-se em emoções, que desencadeiam uma reação correspondente (Moreira, 2019). Na aprendizagem, o modelo pode ser aplicado de duas formas: de "baixo para cima" (involuntário, automático, intuitivo, impulsivo e rotineiro), caracterizado pela automação e impulsividade, e de "cima para baixo" (mais lento, voluntário, movido pelo esforço, força de vontade, em que a escolha é intencional para operar), solicitando um esforço consciente e escolhas intencionais. A prática diária do modelo de "cima para baixo" pode integrá-lo naturalmente ao nosso comportamento diário, influenciando o modelo de "baixo para cima" (Moreira, 2019). É um modelo caracterizado pela sua flexibilidade e capacidade de se adaptar a diferentes

contextos, tornando-o uma abordagem valiosa para compreender e gerir as nossas emoções (Moreira, 2019).

O modelo de *Inteligência Emocional e Diversidade* (IED), projetado para ajudar colaboradores a gerir as emoções de forma saudável e produtiva, especialmente em contextos de diversidade que podem desencadear reações negativas. O IED é baseado em quatro pilares: introspeção afirmativa (olhar para si mesmo), autogovernança (administrar os seus sentimentos), instrução intercultural (interpretar os outos com exatidão) e arquitetura social (incluir e envolver os outros). Esses pilares visam promover a autoavaliação construtiva, o controle emocional, a interpretação precisa das emoções dos outros e a criação de ambientes inclusivos e participativos (Gardenswartz et al., 2012).

No *Modelo de Habilidades*, as emoções são consideradas fontes de informações úteis para interpretar o ambiente social. O modelo propõe que as pessoas diferem na sua capacidade de processar informações emocionais e na sua capacidade de perceber, aceder e gerar emoções. Uma vertente desse modelo é o MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) (Mayer, 1997), que foi concebido para medir capacidades emocionais. O MSCEIT avalia quatro áreas principais da inteligência emocional: perceção emocional, facilitação emocional, compreensão emocional e gestão emocional. A perceção emocional refere-se à capacidade de identificar emoções em si mesmo e nos outros, expressando-as de forma precisa. A facilitação emocional envolve usar emoções para melhorar processos cognitivos, como pensamento criativo e resolução de problemas. A compreensão emocional diz respeito à capacidade de entender as nuances das emoções, incluindo mudanças ao longo do tempo. Por fim, a gestão emocional abrange a capacidade de gerir as próprias emoções e as dos outros, incluindo a regulação emocional e a gestão eficaz dos relacionamentos.

No *Modelo de Traço*, a Inteligência Emocional é concebida como uma amálgama de traços de personalidade e comportamentos, oferecendo uma estrutura abrangente que engloba todas as facetas da personalidade. Em contrapartida ao modelo de habilidade proposto por Mayer e Salovey em 1997, este enfoque

considera a Inteligência Emocional como um conjunto de traços e disposições mensuráveis através de questionários de autorrelato.

Este modelo descreve as perceções do mundo emocional, incluindo disposições emocionais e capacidades apreendidas para perceber, compreender, manusear e utilizar emoções próprias e alheias. Para capturar a subjetividade das emoções, Petrides (2011) identificou 15 aspetos distintos que formam o domínio dimensional da Inteligência Emocional, avaliado pelo Questionário da Inteligência Emocional Traço - TEIQue. Este instrumento, composto por 13 facetas agrupadas em quatro fatores principais: bem-estar, autocontrolo, emocionalidade e sociabilidade; e mais duas facetas adicionais (adaptabilidade e automotivação) que contribuem diretamente para a pontuação global dos indivíduos, considerado o melhor preditor de múltiplos critérios psicológicos (Chirumbolo et al., 2019).

No *Modelo Misto*, a Inteligência Emocional é concebida como um amplo conjunto de competências e capacidades que impulsionam o desempenho. Estas competências emocionais não são inatas, mas sim capacidades que podem ser desenvolvidas ao longo do tempo. Uma das correntes vinculadas a este modelo é o EQ-i (Inventário do Quociente Emocional), desenvolvido por Reuven Bar-On (1997), amplamente aplicado em diversas áreas, como negócios, saúde, educação e investigação.

O EQ-i, um instrumento de avaliação da inteligência emocional, analisa cinco áreas principais, denominadas "compostos" ou "fatores":

1. Autoperceção: Este fator avalia a capacidade de uma pessoa em perceber as suas próprias emoções e reações diante de diferentes situações emocionais.
2. Autoexpressão: Examina como uma pessoa expressa as suas emoções aos outros e lida com as relações interpessoais, medindo a sua capacidade de se comunicar emocionalmente.
3. Inter-relacionamento: Avalia a qualidade das relações interpessoais da pessoa e a sua capacidade de se conectar emocionalmente com os outros, enfatizando a importância das relações sociais.

4. Tomada de Decisão: Este fator analisa como as emoções são utilizadas para facilitar o pensamento e a tomada de decisões, destacando a influência das emoções no processo decisório.
5. Gestão de Stress: Avalia a capacidade de uma pessoa em lidar com o stress e as pressões emocionais, medindo a sua capacidade em gerir e superar adversidades emocionais.

Cada um desses fatores é subdividido em subescalas mais específicas, proporcionando uma análise detalhada das capacidades e competências emocionais de uma pessoa. O EQ-i (Bar-On, 1997), é frequentemente utilizado em contextos de desenvolvimento pessoal, *coaching,* avaliação de liderança e seleção de pessoal. Além de fornecer uma pontuação global de inteligência emocional, o EQ-i também oferece pontuações individuais para cada componente, permitindo uma avaliação mais detalhada das áreas de força e oportunidades de crescimento emocional de um indivíduo. É importante ressaltar que, embora o EQ-i forneça uma métrica para a inteligência emocional, essa área é complexa e multidimensional. Portanto, a aplicação desses instrumentos deve ser feita com cuidado e compreensão das limitações inerentes às avaliações psicométricas.

Uma corrente associada a este modelo é o ESCI (Inventário de Competências Emocionais e Sociais), desenvolvido por Richard Boyatzis e Daniel Goleman, em 2000. O ESCI avalia competências emocionais em 12 áreas específicas agrupadas em quatro domínios:

1. Autoconhecimento: autoavaliação precisa e autoconfiança.
2. Controlo automático: controlo emocional, transparência e adaptação.
3. Consciência Social: empatia, organização de serviço e sensibilidade cultural.
4. Gestão de Relacionamentos: inspiração e influência, desenvolvimento de relacionamentos, conflito e trabalho em equipa e colaboração.

Amplamente utilizado em contextos organizacionais, especialmente em avaliações de desenvolvimento de liderança, o ESCI proporciona uma visão completa das competências emocionais de um indivíduo, incluindo avaliações de colegas, subordinados e supervisores, além da autoavaliação. Similar a outros instrumentos de inteligência emocional, o ESCI visa promover a consciência e o desenvolvimento das competências emocionais e sociais para melhorar o desempenho, liderança eficaz e relações interpessoais no ambiente de trabalho.

As ferramentas intrínsecas da inteligência emocional são competências e capacidades que uma pessoa desenvolve para entender, expressar e gerir as suas próprias emoções, bem como para compreender e relacionar-se eficazmente com as emoções dos outros (Walton, 2012). A empatia, por sua vez, é descrita por Goleman (2012) como a capacidade emocional de compreender os sinais emocionais dos outros. Essa capacidade é essencial nas interações humanas e deve ser valorizada tanto nas empresas quanto na liderança (Amaro, 2023). Empatia envolve colocar-se no lugar do outro e é uma ferramenta valiosa na construção de relacionamentos e na resolução de problemas, baseando-se na escuta, na comunicação e na capacidade de oferecer críticas construtivas (Walton, 2012). A base dos relacionamentos emocionalmente inteligentes reside na comunicação eficaz. No entanto, é importante notar que a comunicação vai além das palavras; a comunicação não verbal assume um papel, muitas vezes mais significativo do que a comunicação verbal. Os três elementos de comunicação – palavras, tom de voz e linguagem corporal – contribuem, de maneiras distintas, para a transmissão de mensagens. As palavras por si só representam apenas 7% da comunicação, enquanto o tom de voz contribui com 38% e a linguagem corporal lidera com 55% (Walton, 2012).

1.5 A Gestão Empresarial e a Inteligência Emocional

A gestão com inteligência emocional, fundamenta-se em diversas teorias e conceitos provenientes da psicologia e liderança. Entre os principais enquadramentos teóricos que fundamentam essa abordagem, destacam-se:

- Teoria da inteligência emocional de Daniel Goleman (1995), que propõe que a inteligência emocional é composta por cinco componentes: autoconsciência emocional, autorregulação emocional, motivação, empatia e competências sociais. Estas componentes formam a base para uma liderança eficaz e influenciam diretamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores.
- Modelo de competências emocionais baseia-se na inteligência emocional, enfatiza as competências emocionais, como empatia, influência social, inspiração, adaptação e trabalho em equipa, são fundamentais para liderança e gestão eficazes. Estas competências são aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo (Goleman et al., 2007).
- Teoria da autodeterminação de Edward Deci e Richard Ryan (2000): propõe que a motivação intrínseca é essencial para o compromisso e o desempenho dos indivíduos, enfatiza a importância de satisfazer as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento para promover a motivação e o bem-estar dos colaboradores.
- Teoria do modelo de contingência de liderança de Fred Fiedler (1967): sugere que diferentes estilos de liderança são mais eficazes em diferentes situações. A gestão com inteligência emocional enquadra-se neste modelo, pois reconhece a importância de adaptar o estilo de liderança às necessidades emocionais e situacionais dos colaboradores. Os líderes emocionalmente inteligentes são capazes de se adaptar e ajustar o seu estilo de liderança de acordo com as necessidades do contexto (Teixeira, 2011).

Estas teorias fornecem uma base concetual sólida para a gestão com inteligência emocional, ressaltando a importância das competências emocionais, da motivação intrínseca, do reconhecimento das necessidades psicológicas básicas e da adaptação ao contexto. Ao combinar esses enquadramentos teóricos, os gestores podem desenvolver competências emocionais e aplicá-las de maneira eficaz na gestão dos colaboradores e na criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

A inteligência emocional é definida como a capacidade de compreender os próprios sentimentos e os dos outros, e de lidar com eles de maneira saudável e construtiva (Gardenswartz et al., 2012).

Ao desenvolver a sua inteligência emocional, o gestor adquire a capacidade de compreender e lidar, de maneira saudável e construtiva, tanto com as suas próprias emoções quanto com as dos outros, o que acaba por influenciar a lucratividade e o desempenho. Isso ocorre através dos seguintes passos:

- Identificar os sentimentos que está a viver;
- Entender a sua reação emocional aos mesmos;
- Controlar essas mesmas reações;
- Comunicar de forma assertiva os seus sentimentos e necessidades aos outros;
- Aplicar a energia resultante das suas emoções no relacionamento com o outro (Gardenswartz et al., 2012).

A inteligência emocional desempenha um papel importante na produtividade e eficiência dos colaboradores. Ao reconhecer e gerir as suas próprias emoções e compreender as dos outros, cria-se um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso. Além disso, indivíduos com alta inteligência emocional tendem a ser mais resilientes perante os desafios, o que favorece a superação de obstáculos no trabalho. A capacidade de comunicação eficaz, resolução construtiva de conflitos e manutenção de relacionamentos saudáveis são aspetos-chave que impulsionam a produtividade da equipa. A inteligência emocional também está ligada a tomadas de decisões mais ponderadas e eficazes, resultando em melhorias nos processos e nos resultados organizacionais. Investir no desenvolvimento da inteligência emocional dos colaboradores é uma estratégia eficaz para promover um ambiente de trabalho produtivo, eficiente e saudável, trazendo benefícios tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo (Silva, 2019).

1.6 O Salário Emocional, as suas Dimensões e Teorias Motivacionais

O salário emocional é um dos elementos relevantes no contexto do papel emocional. O conceito de salário remonta aos primórdios da troca de força de trabalho por bens, evoluindo posteriormente para transações monetárias. A sua origem etimológica, do termo "salarium" que significa sal, um bem valioso na Roma antiga, utilizado como recompensa pelo trabalho devido às suas propriedades de conservação de alimentos e antissépticas. Esta compensação, frequentemente entregue em sacos de sal, ganhou relevância como forma de moeda de troca (Albarrán, 2015).

Atualmente, os salários são definidos como a totalidade das perceções económicas dos trabalhadores, incluindo dinheiro ou benefícios em espécie (Albarrán, 2015). Entretanto, além da remuneração tradicional, há também o salário emocional, que abarca os aspetos não financeiros que contribuem para a satisfação e motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Isso engloba desde o reconhecimento até oportunidades de crescimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e um ambiente laboral saudável (Cherniss & Goleman, 2001).

Considerando o salário emocional como um elemento psicológico e motivacional, existem dois principais requisitos para estimular a motivação dos trabalhadores: os elementos intrínsecos e extrínsecos. O contexto intrínseco abrange elementos subjetivos que variam para cada colaborador, como a satisfação, o reconhecimento e a delegação de responsabilidades, essenciais para promover a felicidade no ambiente de trabalho. No caso extrínseco, são contempladas as iniciativas da empresa para aprimorar o ambiente de trabalho, como horários flexíveis, concessão de folgas, benefícios adicionais, e outras medidas destinadas a promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores (Poelmans, 2006).

A gestão do salário emocional requer uma liderança eficaz que atue como mediadora entre as políticas da empresa e o bem-estar dos colaboradores. O líder, além de representar os objetivos organizacionais, possui a responsabilidade de

identificar e implementar estratégias que promovam o reconhecimento e a satisfação profissional. A eficácia dessa gestão depende da existência de políticas claras de recompensa e de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos colaboradores. Sem tais políticas e cultura, a liderança fica limitada na implementação do salário emocional, o que pode resultar em um ambiente de trabalho desigual e insatisfatório (Simão, 2017).

Esta dualidade entre o salário tradicional e o salário emocional destaca a importância não apenas do aspeto financeiro, mas também do aspeto psicológico e emocional na satisfação dos colaboradores. Gerir e reconhecer esses elementos não financeiros torna-se importante para promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo, onde os funcionários se sintam valorizados e motivados a contribuir para os objetivos organizacionais. É imperativo reconhecer que as organizações não podem meramente elevar os salários em determinadas percentagens a cada ano para acompanhar os aumentos do custo de vida, sem experimentar um correspondente aumento de desempenho e produtividade. Para que esse aumento seja alcançado, é fundamental compreender que a produtividade das pessoas só aumenta e se sustenta quando elas também estão genuinamente interessadas em produzir mais (Chiavenato, 2017).

Deste modo, é necessário reconhecer que os colaboradores são seres emocionais e não apenas recursos produtivos. A autonomia permite que os colaboradores tenham controlo sobre o seu trabalho, tomem decisões e se sintam responsáveis pelos seus resultados (Gagné et al., 2009). Ao mesmo tempo, o apoio emocional demonstra que a organização se preocupa com o bem-estar e o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, criando um ambiente onde se sintam apoiados e valorizados como indivíduos (Gagné et al., 2009).

Além do mais, a relação entre salário emocional, justiça organizacional e comprometimento organizacional é essencial. Quando os colaboradores percebem que são tratados de maneira justa e equitativa, e quando recebem um salário emocional que atende às suas necessidades de reconhecimento, desenvolvimento e apoio, eles tendem a se sentir mais comprometidos com a empresa. O salário

emocional, nesse sentido, age como um importante catalisador para o comprometimento dos colaboradores, influenciando diretamente a sua disposição para contribuir ativamente para os objetivos da organização (Dust et al, 2018).

É importante distinguir a inteligência emocional da noção de salário emocional. Enquanto a inteligência emocional envolve o reconhecimento e a gestão das emoções próprias e dos outros, o salário emocional refere-se aos benefícios intangíveis e não financeiros que os funcionários recebem além do salário remuneratório tradicional. Ambos são essenciais para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e comprometidos com o sucesso organizacional.

O conceito de salário emocional é frequentemente discutido no âmbito da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos, embora não tenha um enquadramento teórico específico. Baseia-se em várias teorias relacionadas ao bem-estar no trabalho, motivação e satisfação dos colaboradores. Existem algumas teorias e enquadramentos teóricos que podem contribuir para o entendimento do salário emocional, como a teoria da troca social, a teoria das necessidades de Maslow, a teoria da autodeterminação e a abordagem em valores.

A teoria da troca social, desenvolvida por sociólogos como George Homans (1958) e Peter Blau (1964), é uma abordagem que procura entender as interações sociais com base em princípios de custo e benefício. Sugere que os indivíduos se envolvem em relacionamentos e interações sociais com outras pessoas com base na expectativa de recompensas e custos percebidos. Esta teoria parte do pressuposto de que os seres humanos são seres racionais que tomam decisões com base numa análise de ganhos e perdas. Dentro do contexto organizacional, a Teoria da Troca Social é aplicada para compreender as relações entre os colaboradores e a organização. Por exemplo, um colaborador pode sentir-se mais motivado a trabalhar mais e permanecer na empresa se receber reconhecimento pelo seu trabalho, sentir-se parte de uma equipa coesa e receber apoio emocional dos seus colegas e superiores. Esses benefícios emocionais não são necessariamente

tangíveis, como um aumento salarial, mas têm um impacto significativo na satisfação e na produtividade dos colaboradores.

A Teoria das Necessidades de Maslow é uma teoria psicológica proposta por Abraham Maslow, que descreve uma hierarquia de necessidades humanas, organizadas em uma pirâmide. Essas necessidades incluem, em ordem hierárquica, necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. No contexto do salário emocional, pode ser aplicada para entender como as organizações podem atender às necessidades psicológicas mais elevadas dos colaboradores, como as necessidades de estima e autorrealização, através de benefícios intangíveis e emocionais (Matsuoka, 2013). Por exemplo, reconhecimento pelo trabalho realizado, oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, feedback construtivo e um ambiente de trabalho positivo podem contribuir para satisfazer as necessidades de estima dos colaboradores. Isso pode incluir elogios públicos, prémios por desempenho excecional e oportunidades de avanço na carreira, todos os quais alimentam o sentimento de valorização pessoal e profissional.

A Teoria da Autodeterminação, enfatiza a importância da satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento para promover a motivação intrínseca e o bem-estar dos indivíduos (Deci e Ryan, 1985). A autodeterminação representa a capacidade de uma pessoa ser o agente causal em relação ao seu próprio futuro, demonstrando comportamentos intencionais (Ryan & Deci, 1987). Comportamentos autodeterminados são caracterizados por serem autónomos, autorregulados, expressões de empoderamento psicológico e resultarem em autorrealização (Wehmeyer, 1999). Isso implica que tais comportamentos são alinhados com as necessidades, interesses e competências individuais, envolvem o uso de estratégias para alcançar objetivos e resolver problemas, conferem um senso de controlo percebido e estão orientados para o desenvolvimento de um curso de vida significativo com base em propósitos pessoais (Wehmeyer, 1999).

O salário emocional, sugere que os benefícios intangíveis e emocionais oferecidos pelos empregadores podem contribuir para satisfazer essas necessidades básicas, promovendo assim a motivação intrínseca e as oportunidades de crescimento e relacionamentos positivos no ambiente de trabalho. Por exemplo, oferecer aos colaboradores autonomia no seu trabalho, permitindo-lhes tomar decisões e influenciar o processo de trabalho, pode aumentar a sensação de controlo e satisfação no trabalho. Proporcionar oportunidades para o desenvolvimento de competências e competências pode ajudar os colaboradores a sentirem-se mais competentes e realizados nas suas funções.

A Abordagem baseada em valores, desenvolvida por Schwartz (2011), enfatiza a importância de alinhar os valores individuais com os valores organizacionais. Esta abordagem distingue os valores com base nos tipos de objetivos ou motivações que expressam para o indivíduo (Schwartz, 2011). Segundo Schwartz, há 10 tipos motivacionais de valor:

(1) poder – procura por estatuto social;

(2) realização – procura pelo sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com critérios sociais;

(3) hedonismo – procura por prazer e gratificação pessoal;

(4) estimulação – procura por entusiasmo, novidade e desafio na vida;

(5) autodeterminação – procura por pensamento independente, liberdade de escolha e criatividade;

(6) universalismo – procura por compreensão, apreciação, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza;

(7) benevolência – procura pela preservação e melhoria do bem-estar das pessoas com quem há contato frequente;

(8) tradição – respeito e compromisso com costumes e ideias transmitidos pela cultura e religião;

(9) conformidade – restrição de ações que possam perturbar os outros ou violar normas sociais;

(10) segurança –procura por estabilidade, harmonia e segurança pessoal, nos relacionamentos e na sociedade.

Estas teorias e estruturas teóricas oferecem perspetivas sobre as necessidades e motivações dos colaboradores, destacando a importância do reconhecimento, das oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e dos relacionamentos positivos no ambiente de trabalho. Embora o salário emocional não parta de uma teoria específica, estas abordagens teóricas auxiliam na compreensão dos fatores subjacentes e na relevância do salário emocional na gestão de recursos humanos e no bem-estar dos colaboradores.

Os métodos de retenção de talentos nas empresas têm evoluído, não se baseando apenas em incentivos financeiros para manter os colaboradores. Para manter os seus talentos, uma empresa deve oferecer incentivos adicionais além do salário financeiro, concentrando-se no que é conhecido como "salário emocional". Este termo refere-se às recompensas não financeiras que os colaboradores valorizam, como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho positivo e cultura organizacional saudável.

As empresas adotam a prática do salário emocional para motivar e reter talentos, o que melhora a perceção que os colaboradores têm da empresa. Algumas das principais vantagens para as empresas que implementam o salário emocional entre os seus colaboradores incluem a redução da rotatividade de colaboradores, menos gastos com recrutamento, economia de tempo na formação de novos talentos, facilidade tanto na aquisição quanto na retenção de jovens talentos, baixo índice de absenteísmo no trabalho, equipa de colaboradores mais empenhada e motivada, além do aumento da produtividade da empresa e consequentemente, aumento da rentabilidade do negócio.

1.7 A Inteligência Emocional e a Relevância do Salário Emocional na Gestão das Empresas

A importância da Economia da Felicidade em Portugal destaca-se pela necessidade em compreender e aprimorar o bem-estar dos seus cidadãos. Portugal está abaixo da média dos países da OCDE em termos de experiências positivas e satisfação com a vida. Especialistas ressaltam a necessidade de investigar a felicidade em contextos mais específicos, como uma maneira de compreender e melhorar o estado emocional dos indivíduos e dos colaboradores nas empresas. Estes estudos são relevantes para identificar os fatores que contribuem para a felicidade dos indivíduos e para promover políticas e práticas que melhorem o bem-estar social e económico do país (Rocha, 2018).

A felicidade dos gestores pode estar diretamente ligada à sua inteligência emocional, que engloba a capacidade de reconhecer, compreender e gerir as emoções próprias e dos outros, e tem sido associada a melhores resultados em várias áreas, incluindo a gestão de pessoas e organizações (Goleman, 2012). Os gestores com alta inteligência emocional tendem a lidar melhor com situações stressantes e desafiadoras, além de promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A gestão emocional pode contribuir para a criação de uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar dos colaboradores e fomenta a felicidade no ambiente de trabalho (Rocha, 2018).

Aprimorar a inteligência emocional é possível e altamente benéfico no contexto do ambiente de trabalho, através de programas estruturados de formação e desenvolvimento. Estes programas abrangem uma variedade de atividades, desde dinâmicas de grupo até sessões de coaching e feedback individualizado.

É importante que os líderes da empresa sejam exemplos de inteligência emocional, pois eles têm um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Dourado, 2019).

A adoção de estratégias que contribuem significativamente para o desenvolvimento da inteligência emocional nas organizações, resulta em ambientes de trabalho mais

saudáveis e colaboradores mais habilidosos em lidar com desafios emocionais (Rocha, 2018).

O impacto emocional das ações e palavras dos líderes são importantes para as organizações. Os melhores líderes destacam-se ao entenderem o poder das emoções no ambiente de trabalho, indo além de métricas tangíveis como lucros e retenção de talentos. Reconhecem a importância de aspetos intangíveis, como moral, motivação e empenho dos colaboradores. Isso cria um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados, compreendidos e motivados, resultando em maior produtividade e satisfação no trabalho (Goleman et al., 2002).

Destaca-se a necessidade de os gestores reconhecerem o lado emocional dos seus colaboradores no ambiente de trabalho, enfatizando que o sucesso no cenário empresarial atual requer sensibilidade, intuição e um amplo conjunto de competências emocionais (Grilo, 2009).

O desenvolvimento de competências comportamentais, em comparação com as competências técnicas, pode trazer uma série de benefícios para o ambiente organizacional. Enquanto as competências técnicas são importantes para tarefas específicas, as competências comportamentais são essenciais para interações interpessoais eficazes, resolução de problemas e alcance de metas. No ambiente de trabalho, essas competências promovem um clima positivo, colaborativo e produtivo, afetando significativamente a dinâmica das equipas e a eficiência das operações. Os indivíduos com competências comportamentais desenvolvidas, são mais adaptáveis e resilientes em ambientes dinâmicos. Priorizar exclusivamente competências técnicas pode limitar a capacidade de relacionamento, resolução de conflitos e liderança construtiva. Portanto, o desenvolvimento de competências comportamentais é fundamental para promover relações saudáveis, resolver problemas e cultivar um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Silva, 2019).

Um estudo realizado em empresas familiares no Médio Tejo (Santos,2018) identificou as competências emocionais mais importantes para uma relação eficaz entre líder e liderado. Isso inclui autoconhecimento emocional, controlo emocional, automotivação, reconhecimento das emoções nos outros e competências de

relacionamento interpessoal. Essas competências são fundamentais para promover uma comunicação eficaz, gerir conflitos, liderar, impulsionar mudanças, construir redes de relacionamento, colaborar em equipa e trabalhar em conjunto (Santos, 2018).

A cultura organizacional desempenha um papel importante na gestão emocional dos colaboradores. Uma cultura que prioriza transparência, comunicação aberta e colaboração pode criar um ambiente de trabalho saudável e positivo, aumentando a satisfação e a motivação da equipa. Por outro lado, uma cultura baseada em competição, hierarquia rígida e falta de feedback pode resultar num ambiente tóxico, prejudicando a saúde mental e emocional dos colaboradores. Para lidar com isso, é fundamental que as empresas promovam uma cultura saudável, incentivando a participação dos colaboradores, o intercâmbio de ideias e a resolução construtiva de conflitos. Além disso, oferecer suporte emocional e psicológico através de programas de bem-estar e saúde mental é essencial (Barros, 2018).

A liderança desempenha um papel fundamental no impacto emocional dos colaboradores. Uma liderança negativa pode causar um impacto significativo, gerando medo, insatisfação e desmotivação. Isso pode levar a problemas de saúde mental e emocional, como stress, ansiedade e depressão, além de reduzir a autoestima e a confiança dos colaboradores. Um líder negativo também pode criar um ambiente de trabalho tóxico, aumentando o absentismo, a rotatividade e reduzindo a produtividade. Portanto, as empresas devem valorizar uma liderança positiva e promovam um ambiente de trabalho saudável, centrado em transparência, comunicação aberta e colaboração, para apoiar a saúde mental e emocional dos colaboradores e aumentar a sua satisfação e comprometimento com o trabalho (Barros, 2018).

O salário emocional representa uma forma de recompensa com grande influência no bem-estar emocional dos colaboradores.

Segundo Pereira Herreño et al. (2022), a sua implementação pode afetar positivamente a produtividade e o desempenho dos colaboradores de várias maneiras:

1. Motivação e envolvimento: Ao oferecer reconhecimento e incentivos emocionais, o salário emocional pode aumentar a motivação e o envolvimento dos colaboradores, resultando em maior dedicação e produtividade no trabalho.
2. Qualidade de vida e bem-estar: Considerando o bem-estar psicológico dos colaboradores, o salário emocional pode contribuir para uma melhor qualidade de vida, o que por sua vez influencia positivamente o desempenho no trabalho.
3. Comprometimento organizacional: A implementação do salário emocional pode promover o comprometimento dos colaboradores com os objetivos e valores da organização, resultando em maior envolvimento e desempenho.
4. Reconhecimento e valorização: O reconhecimento pessoal e a valorização proporcionados pelo salário emocional podem aumentar a autoestima e a confiança dos colaboradores, refletindo num desempenho mais eficaz.

Estes pontos evidenciam como o Salário Emocional pode ter um impacto positivo na produtividade e no desempenho dos colaboradores, levando em consideração não apenas aspetos financeiros, mas também emocionais e de bem-estar (Pereira Herreño et al., 2022). Com base nas informações dos autores, algumas estratégias eficazes para implementar o Salário Emocional numa empresa incluem:

(1) reconhecimento e valorização pessoal, através de programas que reconheçam as contribuições individuais dos colaboradores;

(2) promoção do bem-estar psicológico, oferecendo suporte emocional e flexibilidade no trabalho;

(3) incentivos não financeiros, como oportunidades de desenvolvimento profissional e programas de qualidade de vida;

(4) compromisso organizacional, envolvendo os colaboradores em processos decisórios e promovendo um ambiente participativo.

Estas estratégias têm como objetivo não apenas remunerar os colaboradores financeiramente, mas também colmatar as suas necessidades emocionais e de desenvolvimento, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável.

Quanto às tendências da marca do empregador, estas abrangem as práticas adotadas pelas empresas para atrair, recrutar e reter talentos, visando melhorar a sua imagem e reputação como um local de trabalho desejável. Algumas das tendências comuns incluem o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, foco na experiência do funcionário, flexibilidade no trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional, transparência na comunicação, responsabilidade social corporativa e adoção de tecnologia e inovação para melhorar os processos internos (Pereira Herreño et al., 2022).

As tendências da marca do empregador para 2024 (Ghiciuc, 2023) destacam a mudança de foco do empregador para os candidatos, enfatizando a importância de uma proposta de valor ao colaborador (*Employee Value Proposition* - EVP) forte e uma cultura organizacional atrativa. Algumas tendências para este ano incluem:

- Abordagem personalizada na atração de talentos.
- Uso eficaz da inteligência artificial para melhorar os processos.
- Personalização do EVP para equilibrar as necessidades dos colaboradores e as metas da organização.
- Alocação adequada de colaboradores, visando a motivação e a produtividade.
- Melhoria na liderança para aumentar sua atratividade, mesmo que seja necessário apoio externo.
- Foco no ciclo de vida dos colaboradores para alinhar seus desejos com as necessidades organizacionais.
- Essas tendências refletem a procura das empresas por atrair e reter os melhores talentos em um mercado de trabalho competitivo.

A aplicação eficaz da inteligência emocional no ambiente de trabalho pode desencadear uma série de benefícios tangíveis. Colaboradores com inteligência emocional tendem a ter uma comunicação mais eficaz, o que pode levar a um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (Thornton, 2015).

O desenvolvimento da inteligência emocional pode ajudar os colaboradores a lidar melhor com situações stressantes e a reduzir a ansiedade, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável. Os colaboradores devem ser valorizados e perceber que a empresa valoriza as suas opiniões e sentimentos. Isso cria um sentimento de pertença e propriedade, motivando os colaboradores a dedicarem a sua energia emocional ao propósito e aos objetivos do negócio (Chér, 2016). Isso, por sua vez, pode resultar em maior produtividade no trabalho.

O investimento em inteligência emocional também pode contribuir para um clima organizacional mais positivo, com relações interpessoais mais saudáveis e uma cultura de apoio mútuo (Tozo, 2019).

Empresas que oferecem programas de formação em inteligência emocional podem ser mais atraentes para profissionais que valorizam o desenvolvimento pessoal e profissional. Esses benefícios demonstram como o investimento em inteligência emocional interfere positivamente na empresa, tanto no nível individual dos colaboradores quanto no desempenho organizacional como um todo (Dourado, 2019).

Figura 1.1 – Resumo ilustrativo do capítulo

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 2 - Definição e caracterização do estudo

O papel da inteligência emocional na gestão, com foco na relevância do salário emocional é o objetivo primordial e exploratório de todo este estudo.

Coloca-se a seguinte questão de investigação:

Q: De que forma a gestão com inteligência emocional e a implementação do salário emocional afetam a satisfação dos colaboradores e a performance organizacional?

Estabelecemos como objetivos específicos:

a) Compreender os conceitos inerentes à inteligência emocional na gestão e salário emocional, explorando as suas dimensões e aplicabilidades no dia a dia das empresas;

b) Investigar a relação entre a gestão com inteligência emocional e o salário emocional, analisando como esses dois aspetos se complementam e influenciam o bem-estar dos colaboradores e os resultados organizacionais;

c) Avaliar o impacto da gestão com inteligência emocional e do salário emocional na motivação, satisfação, envolvimento dos colaboradores e resultados empresariais;

Pretende-se também perceber de que modo é que empresas, colaboradores e população em geral estão familiarizados com o uso da inteligência emocional na gestão, com relevância particular para a prática do salário emocional, compreendendo assim qual o impacto em termos de sexo, idade e escolaridade da amostra.

Um outro objetivo também importante que se tenciona esclarecer é se, porventura, existem muitas empresas a gerirem com inteligência emocional e se aplicam o salário emocional, ou se, pelo contrário, a maioria delas não faz uso desta inovação,

se possível perceber qual a razão. Para fazer face a este objetivo dividimos em 2 cenários o nosso estudo, teremos assim:

- ⇒ Cenário A - Perceção dos Colaboradores sobre a Gestão com Inteligência Emocional e relevância do Salário Emocional.
- ⇒ Cenário B - A Perceção da Gestão com Inteligência Emocional e relevância do Salário Emocional: Uma perspetiva dos Gestores/Empresários.

Definição do estudo do cenário A

Objetivo do Estudo:

Investigar a relação entre a inteligência emocional dos gestores e a perceção dos colaboradores sobre esta relação, assim como sobre o salário emocional.

Avaliar como a inteligência emocional dos gestores afeta a satisfação e a motivação dos colaboradores no trabalho.

Desenho do Estudo:

a) Amostra: Colaboradores por conta de outrem.

b) Variáveis: variável independente: Inteligência emocional dos gestores, variável dependente: Perceção do salário emocional pelos colaboradores, variáveis de controle: Idade, sexo, cargo, tempo de serviço na empresa, entre outras variáveis relevantes.

c) Recolha de Dados: Utilização de questionários validados para medir a perceção dos colaboradores sobre inteligência emocional e salário emocional, quer sua quer dos seus gestores/superior hierárquico.

d) Análise Estatística: Análise de regressão para examinar a relação entre a inteligência emocional dos gestores e a perceção do salário emocional pelos colaboradores, controlando as variáveis pertinentes. Análise de variância ou testes

de comparação de médias para investigar diferenças na perceção do salário emocional entre grupos de colaboradores com diferentes características pessoais.

e) Ética: Garantir o consentimento informado dos participantes, assegurar a confidencialidade e anonimato das respostas dos participantes, seguir os padrões éticos e de privacidade ao recolher, armazenar e analisar os dados.

Resultados Esperados:

Esperamos encontrar uma relação positiva entre a inteligência emocional dos gestores e a perceção dos colaboradores sobre o salário emocional. Antecipa-se que os colaboradores liderados por gestores com inteligência emocional sintam-se mais valorizados e reconhecidos, resultando em maior satisfação e motivação no trabalho.

Implicações Práticas:

Os resultados podem contribuir para o entendimento dos benefícios e desafios da gestão com inteligência emocional e do salário emocional, fornecendo diretrizes valiosas para a melhoria da prática de gestão de pessoas e o alcance de melhores resultados organizacionais.

Limitações do Estudo:

O estudo pode ser limitado pela auto perceção dos participantes e pela possibilidade de viés de resposta. A generalização dos resultados pode ser restrita devido às características específicas das organizações e dos participantes envolvidos.

Hipótese para o estudo:

Hipótese Nula (H0): Não há relação significativa entre a inteligência emocional dos gestores e a perceção dos colaboradores sobre o salário emocional.

Hipótese Alternativa (H1): Existe uma relação significativa entre a inteligência emocional dos gestores e a perceção dos colaboradores sobre o salário emocional,

de modo que os colaboradores que são liderados por gestores com maior inteligência emocional tendem a perceber o salário emocional de forma mais positiva.

Estas hipóteses serão testadas empiricamente através da análise estatística dos dados recolhidos por meio de questionários validados, controlando as variáveis pertinentes, conforme descrito no desenho do estudo.

Definição do estudo do cenário B

Objetivo do Estudo:

Investigar como os gestores/empresários percebem a importância da inteligência emocional na gestão dos seus colaboradores e sua relação com o salário emocional dos mesmos.

Explorar as estratégias e práticas de gestão com inteligência emocional adotadas pelos gestores/empresários em suas organizações, nomeadamente no que se refere ao salário emocional.

Desenho do Estudo:

a) Amostra: Gestores/empresários de empresas de diferentes setores e tamanhos, garantindo diversidade na experiência e na abordagem de gestão, do concelho da Sertã.

b) Variáveis: variável independente: Perceção da importância da inteligência emocional na gestão, variável dependente: Importância atribuída ao salário emocional, variáveis de controle: características pessoais do gestor/empresário, anos da empresa no mercado, entre outras variáveis relevantes.

c) Recolha de Dados: utilização de questionários estruturados para recolher dados sobre a perceção dos gestores/empresários em relação à gestão com inteligência emocional e sua relevância para o salário emocional.

d) Análise Estatística: análise de conteúdo para categorizar e analisar as respostas dos gestores/empresários em relação à importância da inteligência emocional na gestão e ao salário emocional. Análise de correlação ou regressão para examinar a relação entre a perceção da gestão com inteligência emocional e a importância atribuída ao salário emocional.

e) Ética: garantir o consentimento informado dos participantes, assegurar a confidencialidade e anonimato das respostas dos gestores ou empresários, respeitar a privacidade das informações sensíveis fornecidas pelos participantes.

Resultados Esperados:

Espera-se que os gestores/empresários reconheçam a importância da inteligência emocional na gestão e motivação dos seus colaboradores. Antecipa-se que a perceção da gestão com inteligência emocional esteja positivamente associada à importância atribuída ao salário emocional como ferramenta para motivar e reter talentos.

Implicações Práticas:

Os gestores/empresários poderão investir em autoformação no que se refere à inteligência emocional, assim como investir em práticas como o salário emocional, se concluírem que são instrumentos essenciais para a melhoria e produtividade da empresa.

As organizações podem utilizar as considerações do estudo para ajustar suas políticas de remuneração e benefícios, considerando o salário emocional como parte integrante da estratégia de gestão de talentos.

Limitações do Estudo:

O estudo pode ser limitado pela auto perceção dos gestores/empresários e pela possibilidade de viés de resposta. A generalização dos resultados pode ser restrita devido às características específicas das empresas e dos participantes envolvidos.

Hipótese para o estudo:

Hipótese Nula (H0): Não há relação significativa entre a perceção dos gestores/empresários sobre a importância da inteligência emocional na gestão e a importância atribuída ao salário emocional.

Hipótese Alternativa (H1): Existe uma relação significativa entre a perceção dos gestores/empresários sobre a importância da inteligência emocional na gestão e a importância atribuída ao salário emocional, de modo que gestores/empresários que reconhecem a importância da inteligência emocional tendem a valorizar mais o salário emocional como ferramenta para motivar e reter talentos.

Estas hipóteses podem ser testadas empiricamente através de análise estatística, como a análise de correlação ou regressão, considerando as variáveis de controlo pertinentes conforme descrito no desenho do estudo.

CAPÍTULO 3 – Metodologia

De acordo com Marôco (2021), a metodologia pode variar de acordo com a área de estudo ou trabalho, podendo assim envolver a utilização de questionários, entrevistas, observações, análise estatística. O objetivo da metodologia é fornecer um caminho claro e organizado para a obtenção de resultados fiáveis e válidos.

Descrição do método utilizado e procedimentos

O estudo pretende a análise da gestão empresarial tendo em conta a utilização e desenvolvimento da variável inteligência emocional (IE), e verificar a relação desta variável com outra variável, que lhe é subjacente na gestão dos recursos humanos, o salário emocional (SE).

Para a concretização deste estudo utilizou-se o método quantitativo, a pesquisa é baseada em números e dados mensuráveis, concentra-se na recolha e análise de informações numéricas para responder a perguntas de pesquisa específicas e testar as hipóteses definidas (Marôco, 2021).

Este estudo quantitativo envolve a aplicação de técnicas estatísticas para interpretar os dados recolhidos, utilização do SPSS (Solução de Produtos e Serviços de Estatística), esperando identificar padrões, tendências e relações entre as variáveis estudadas. Características comuns de estudos quantitativos incluem objetividade, amostragem, análise estatística, resultados quantificáveis e generalização. Os estudos quantitativos são de uso comum em áreas como a psicologia, a sociologia, a economia, as ciências políticas, o marketing e muitas outras, para investigar questões específicas e gerar evidências numéricas para apoiar conclusões e recomendações.

Os estudos quantitativos recorrem a questionários para recolher dados de pesquisa de um grande número de inquiridos, fornecendo assim informações importantes sobre as tendências e padrões de uma determinada população (Marôco, 2021).

O questionário online foi o procedimento escolhido para a realização do estudo, utilizando a plataforma Microsoft Forms. O questionário realizado online oferece vantagens em relação aos métodos tradicionais, pois há uma maior facilidade da distribuição do mesmo, o acesso é globalizado, economia de tempo e de recursos, anonimato e privacidade, e flexibilidade no tipo de questões.

Para a realização do estudo definiram-se dois cenários diferentes, como já foi referido no capítulo anterior, públicos-alvo diferentes, ou seja, amostra diferente, temos um cenário A e um cenário B, tendo cada um o seu devido questionário e sido realizado num único momento temporal.

Procedimentos do cenário A

Neste cenário os questionários foram dirigidos a todos os indivíduos trabalhadores por conta de outrem, esteve disponível de dia 10 de Janeiro de 2024 a 10 de Fevereiro de 2024. Inicialmente foi feito um pré teste ao questionário para verificação de erros e validação do método a 10 indivíduos, uma amostra por conveniência. Estando o questionário operacional e os erros ultrapassados procedeu-se à distribuição dos mesmos utilizando os canais Facebook e WhatsApp, com o método de amostragem *snowball* (Reis et al., 1997).

A amostragem snowball, também conhecida como amostragem em bola de neve, os participantes iniciais da pesquisa são selecionados deliberadamente com base em certas características ou critérios relevantes para o estudo e posteriormente, esses participantes são convidados a indicar outros indivíduos que possam também ser relevantes para a pesquisa, e assim por diante, criando uma "bola de neve" de participantes. Aquando da distribuição do questionário online foi solicitado aos participantes a divulgação e partilha do questionário, de modo a chegar ao maior número de indivíduos possível, no espaço de tempo definido para a realização do mesmo.

Este questionário (anexo1 – Questionário do cenário A) inicia com uma breve introdução sobre os conceitos que vão ser abordados, IE e SE, e com breves

instruções referenciando a confidencialidade das respostas ao mesmo, está dividido em 6 secções, sendo elas as seguintes:

- 1ª secção: Considerações gerais, questões que ajudam a caraterizar a antiguidade do colaborador na empresa, as emoções, o ambiente, a comunicação e equilíbrio que se vive na mesma;

- 2ª secção: Inteligência emocional, 3 questões pertinentes para entender a perspetiva do participante no que se refere á presença da IE na sua vida profissional;

- 3ª secção: Salário emocional, 4 questões sobre a relação, no contexto profissional, do SE e o participante;

- 4ª secção: Superior Hierárquico, questões que ajudam a compreender a relação do superior hierárquico (gestor) com as variáveis em estudo, IE e SE, na visão do participante (subordinado);

- 5ª secção: Informações pessoais, questões que ajudam a caraterizar o participante;

- 6ª secção: consentimento do participante na recolha dos dados e acordo com a política de privacidade e proteção de dados.

As questões que constam no questionário são na maioria de escolha única, todas de resposta obrigatória, havendo uma de escolha múltipla, existem algumas questões que usam a escala de Likert de 1 a 5. É uma escala usada em questionários aquando se pretende medir a intensidade de uma opinião ou atitude em relação a determinado tópico. Nessa escala, os participantes são solicitados a indicar o seu nível de concordância ou discordância com uma série de afirmações, numa escala de cinco pontos, cada ponto da escala representa um grau diferente.

Procedimentos do cenário B

No cenário B os questionários foram dirigidos a uma amostra por conveniência, 50 empresários/gerentes de empresas do concelho da Sertã, esteve disponível de dia 01 de Fevereiro de 2024 a 29 de Fevereiro de 2024.

Usando uma amostra de 2 indivíduos foi feito um pré teste ao questionário para verificação de erros e validação do método. Após ultrapassada a fase do pré teste foi efetuada a distribuição dos mesmos utilizando o email e a plataforma whatsapp. Neste cenário apenas se utilizou o método de amostragem dirigida, recorrendo aos conhecimentos e contactos pessoais, empresários/gerentes de empresas a laborar no concelho da Sertã, não sendo definido um setor empresarial específico.

Tal como o questionário do cenário anterior, este questionário (anexo1 – Questionário do cenário B) inicia com uma breve introdução sobre os conceitos que vão ser abordados, IE e SE, e com breves instruções referenciando a confidencialidade das respostas ao mesmo.

O questionário online deste cenário dispõe de 4 secções, uma primeira secção que recolhe as informações pessoais dos participantes, uma segunda secção em que as questões estão diretamente ligadas à inteligência emocional, a terceira secção aborda as questões envolventes com a variável salário emocional, e por fim na última secção o participante dá o seu consentimento na recolha dos dados tendo em consideração a política de privacidade e proteção de dados.

As questões que constam no questionário são todas de resposta obrigatória, havendo questões de escolha múltipla, e algumas de escala, utilizando a escala de Likert, de 1 a 5, como no questionário do cenário A.

CAPÍTULO 4 - Apresentação e análise de resultados

4.1. Apresentação e análise dos resultados cenário A

4.2. Apresentação e análise dos resultados cenário B

Caracterização da Amostra

A amostra em questão é definida por 31 empresários na sua maioria do sexo masculino (n=17, 54.84%) (Figura 18).

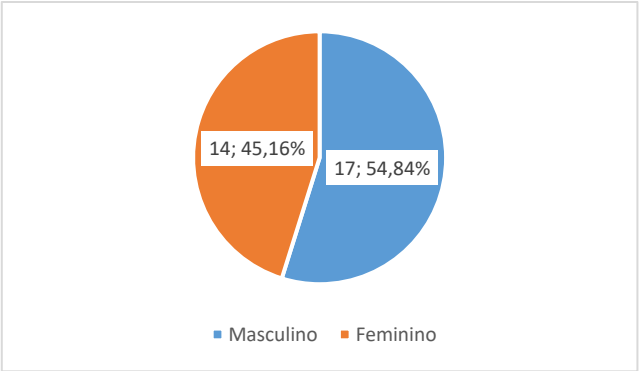

Figura 18: Sexo amostra

No que respeita à idade dos empresários nota-se, de acordo com a figura 19, que um número superior tem idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos (n=11, 35.48%). Apenas 1 (3.23%) empresário tem mais de 60 anos.

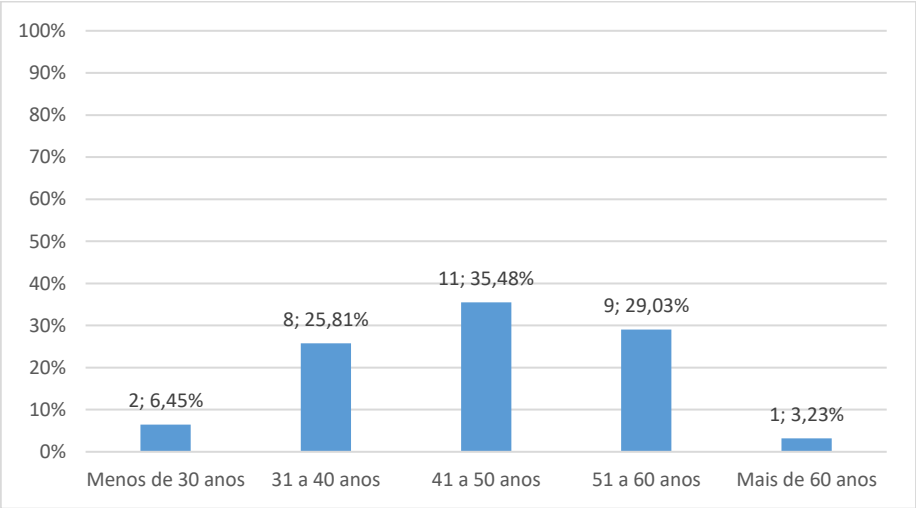

Figura 19: Idade

Quanto às habilitações académicas, os resultados obtidos apontam para um número mais elevado de empresários com apenas o ensino secundário (n=13, 41.94%). Por outro lado, uma minoria tem apenas o 2º ciclo (n=1, 3.23%) e Mestrado (n=1, 3.23%) (Figura 20).

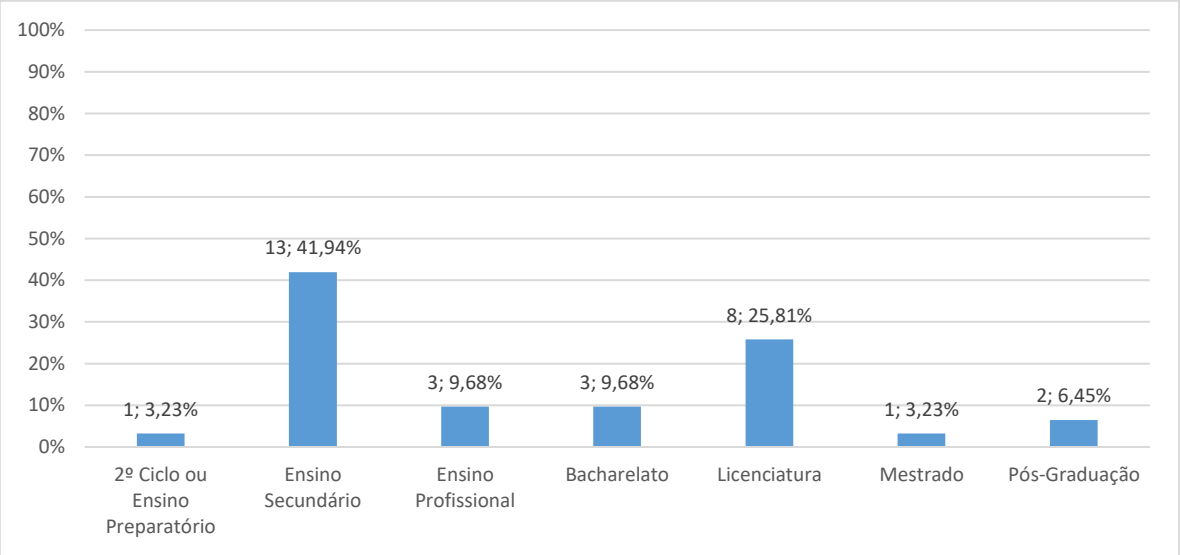

Figura 20: Habilitações académicas

Relativamente ao tempo que a empresa se encontra no mercado, os resultados obtidos apontam para um número mais elevado de empresários que referem que está entre 1 a 10 anos (n=9, 29.03%). Em menor número estão os que referem que se encontra há mais de 40 anos no mercado (n=4, 12.90%) (Figura 21).

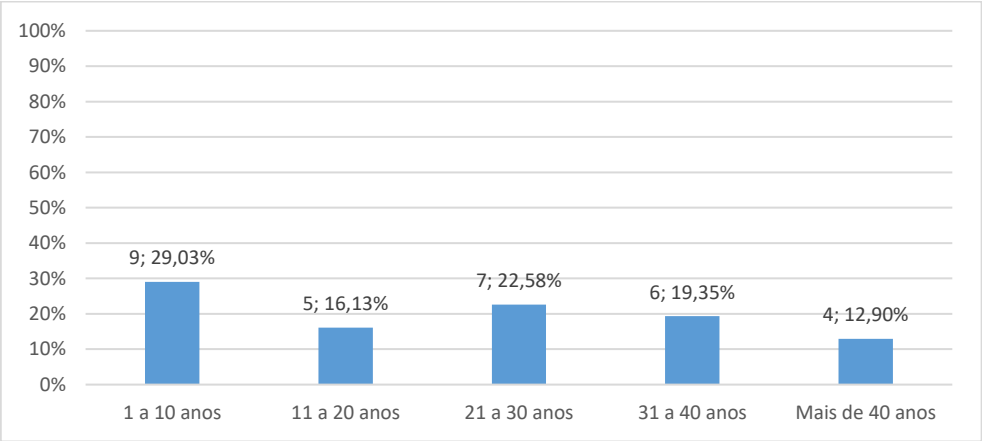

Figura 21: Tempo no mercado

Análise Descritiva dos resultados

Questões sobre perceção da importância da inteligência emocional na gestão de pessoas

No que concerne à questão sobre a importância da inteligência emocional na gestão de pessoas, os resultados obtidos indicam, de acordo com as medidas de tendência central obtidas, há uma tendência para valores mais elevados considerando uma escala que varia entre 1 a 5 pontos, o que significa que os empresários têm tendência a considerar muito importante esta questão (Tabela 33).

Tabela 33 –Importância da IE na gestão de pessoas

Na sua opinião qual é a importância da inteligência emocional na gestão de pessoas?	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	4.45	5.00	5.00	0.62	3.00	5.00

Com base nos resultados nota-se que um número superior de empresários não revela ter como hábito o treino de inteligência emocional (n=18, 58.06%) (Figura 22).

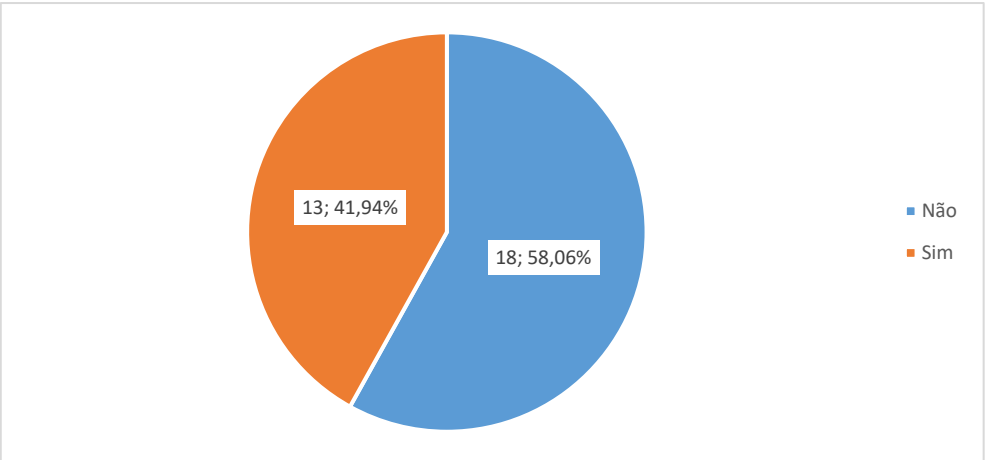

Figura 22: Treino da IE

De acordo com a figura 23 verifica-se que um número claramente superior de empresários (n=30, 96.77%) considera a inteligência emocional uma competência essencial nos seus colaboradores.

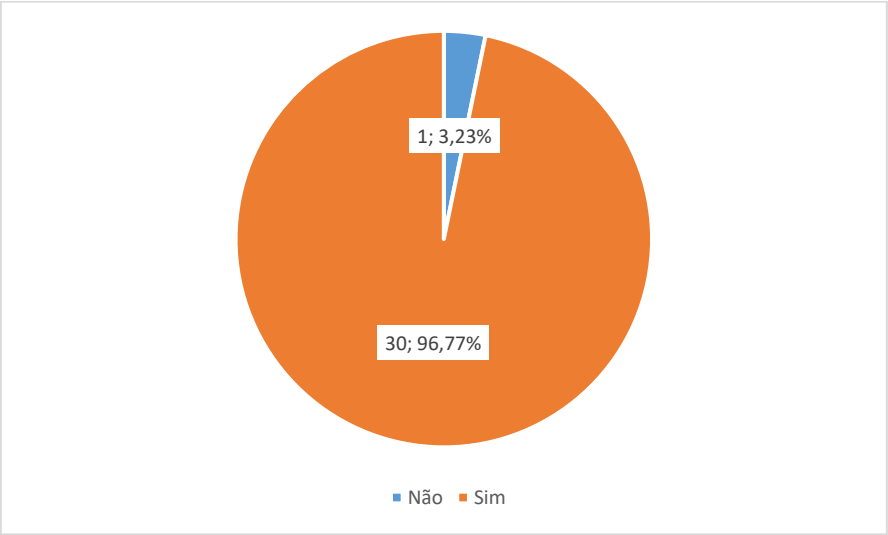

Figura 23:Importância da competência IE nos colaboradores

No que respeita ao facto da gestão das empresas valorizarem e promoverem a gestão com IE, os resultados da figura 24 revelam que um número semelhante responde positiva ou negativamente (n=9, 29.03%). Contudo existe um número superior de empresários que consideram que esta questão só se verifica às vezes (n=13, 41.94%).

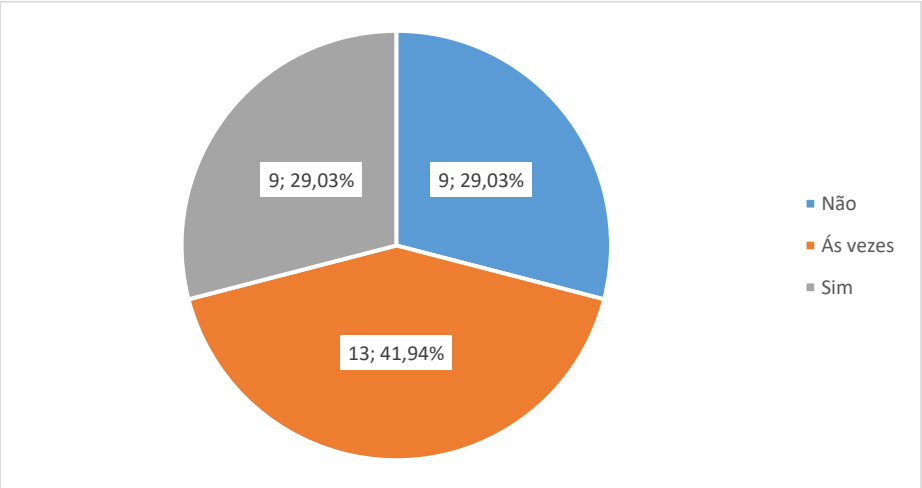

Figura 24: Valorização e promoção da IE na gestão das empresas do meio

Análise do Construto de Perceção da Importância da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas

De acordo com a tabela 34 verifica-se em relação ao construto de perceção da importância da IE na gestão das pessoas que, considerando uma escala que varia entre 0 e 14 pontos que existe uma tendência para uma perceção de uma importância mediana para esta questão, tendo em conta as medidas de tendência central obtidas.

Tabela 34 – Perceção da IE na gestão de pessoas

Perceção da Importância da inteligência emocional na gestão de pessoas	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	6.84	7.00	1.27	4.00	9.00

Analisando os resultados por sexo, de acordo com o teste não paramétrico de Mann-Whitney, não existem diferenças significativas entre homens e mulheres relativamente a perceção da importância da IE na gestão de pessoas (U=103.50, p=0.524) (Tabela 35).

Tabela 35 – Perceção da IE na gestão de pessoas por sexo

Perceção da Importância da IE na Gestão de Pessoas	Sexo						
	Feminino (n=14)			Masculino (n=17)			U (p)
	Média (M)	Mediana (Md)	Mean Rank (MR)	Média (M)	Mediana (Md)	Mean Rank (MR)	
	6,71	7,00	14.89	6,94	7,00	16.91	103.50 (0.524)

Os resultados da tabela 36 indicam-nos que a perceção da importância da IE na gestão das pessoas não varia de modo significativo em função da idade dos empresários, conforme os resultados do teste não paramétrico de Kruskall-Wallis (H=0.84, p=0.841).

Tabela 36 - Perceção da IE na gestão de pessoas por idade

Perceção da Importância da IE na Gestão de Pessoas	Idade												H (p)
	30 ou menos anos (n=2)			31 a 40 anos (n=8)			41 a 50 anos (n=11)			51 a 60 anos (n=9)			
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	
	6,50	6,50	14.50	6,50	7,00	13.75	7,09	7,00	17.23	6,78	7,00	15.17	0.84 (0.841)

Relativamente as diferenças na perceção da importância da IE na gestão das pessoas em função das habilitações académicas, os resultados obtidos na tabela 37 revelam que estas diferenças não se apresentam estatisticamente significativas (H=7.35, p=0.119).

Tabela 37 - Perceção da IE na gestão de pessoas por habilitações académicas

Perceção da Importância da IE na Gestão de Pessoas	Ensino Secundário (n=13)			Ensino Profissional (n=3)			Bacharelato (n=3)			Licenciatura (n=8)			Pós-Graduação (n=2)			H (p)
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	
	6,62	7,00	13.65	5,67	5,00	7.83	6,33	7,00	11.67	7,62	8,00	21.00	7,00	7,00	15.50	7.35 (0.119)

Quanto ao tempo da empresa no mercado, também se observa dos resultados da tabela 38, que a perceção da importância da IE na gestão de pessoas não varia de modo estatisticamente significativo em função do mesmo (H=6.20, p=0.185).

Tabela 38 - Perceção da IE na gestão de pessoas por tempo da empresa no mercado

Perceção da Importância da IE na Gestão de Pessoas	1 a 10 anos (n=9)			11 a 20 anos (n=5)			21 a 30 anos (n=7)			31 a 40 anos (n=6)			Mais de 40 anos (n=4)			H (p)
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	
	6,78	7,00	15.44	7,20	7,00	18.40	6,57	6,00	14.50	6,17	6,50	11.00	8,00	8,00	24.38	6.20 (0.185)

Questões sobre a perceção da importância do salário emocional

Considerando uma escala que varia de 1 a 5 pontos, os resultados obtidos na tabela 39, revelam uma tendência para um valor mediano no que refere à perceção de investimento das empresas na gestão com recurso a IE, recorrendo essencialmente ao SE, confirme as medidas de tendência central obtidas.

Tabela 39 -Investimento emocional na gestão

Na sua opinião, as empresas têm investido adequadamente na gestão, tendo em conta a inteligência emocional, nomeadamente recorrendo ao salário emocional?	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	2.77	3.00	3.00	0.72	1.00	4.00

No que respeita à importância do salário emocional para a motivação e satisfação dos colaboradores os resultados da tabela 40 indicam que existe uma tendência para os empresários o considerarem bastante importante, tendo em conta os valores das medidas de tendência central obtidos, numa escala que varia de 1 a 5 pontos.

Tabela 40 - Importância do SE na gestão de pessoas

Na sua opinião, qual a importância do salário emocional para a motivação e satisfação dos seus colaboradores?	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	4.00	4.00	4.00	0.82	2.00	5.00

Com base nos resultados expostos na figura 25, podemos afirmar que uma proporção superior de empresários o benefício mais relevante para promover a satisfação dos colaboradores é o reconhecimento pelo trabalho realizado (27/31, 87.10%). Por outro lado, apontam menos o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (19/31, 61.29%) e outros benefícios (2/31, 6.45%).

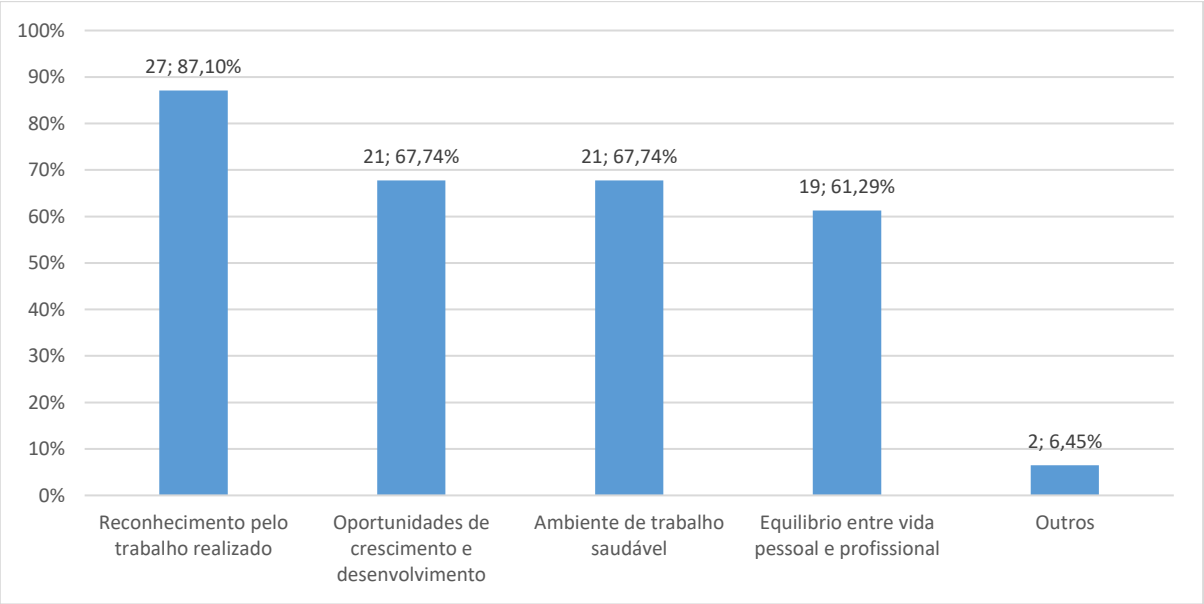

Figura 25: Benefícios para satisfação dos colaboradores

No que refere aos principais obstáculos que podem surgir na implementação do SE, os resultados obtidos (Figura 26) apontam para uma proporção superior que refere que o principal obstáculo é a desvalorização do SE por parte dos colaboradores (20/31, 64.52%). Uma proporção inferior (7/31, 22.58%) aponta como principal obstáculo a dificuldade de aferir os resultados dessas práticas.

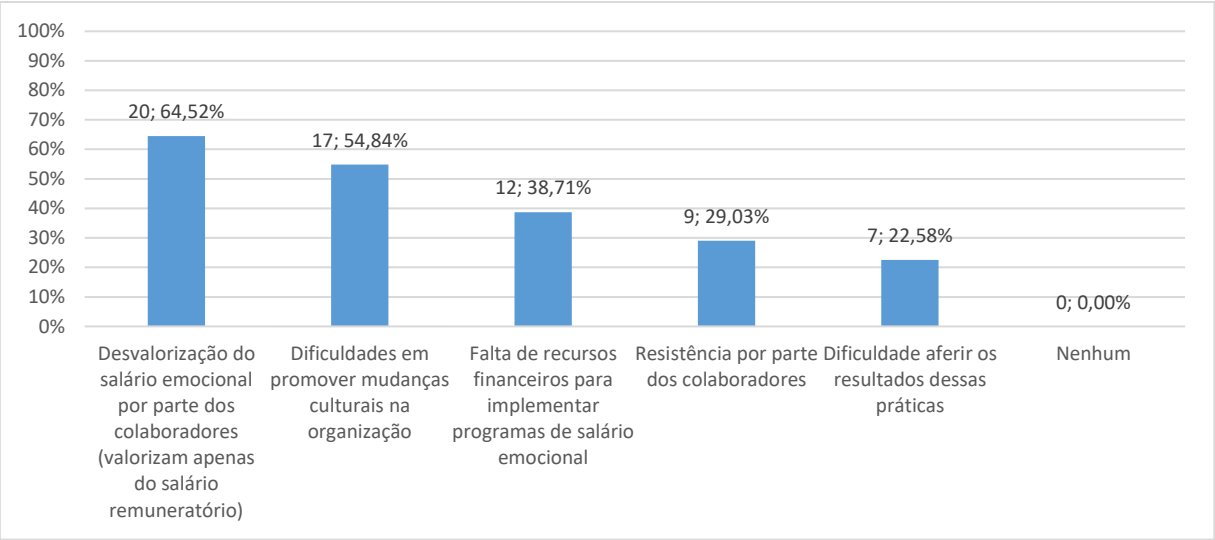

Figura 26: Obstáculos á implementação do SE

Na opinião de uma proporção mais elevada de empresários o SE influencia os resultados de uma empresa, contribuindo para o aumento da produtividade (28/31, 90.32%). Por outro lado, verifica-se que uma proporção inferior considera que o SE afeta, no sentido de contribuir para a redução do absentismo e rotação de pessoal (8/31, 25.81%) (Figura 27).

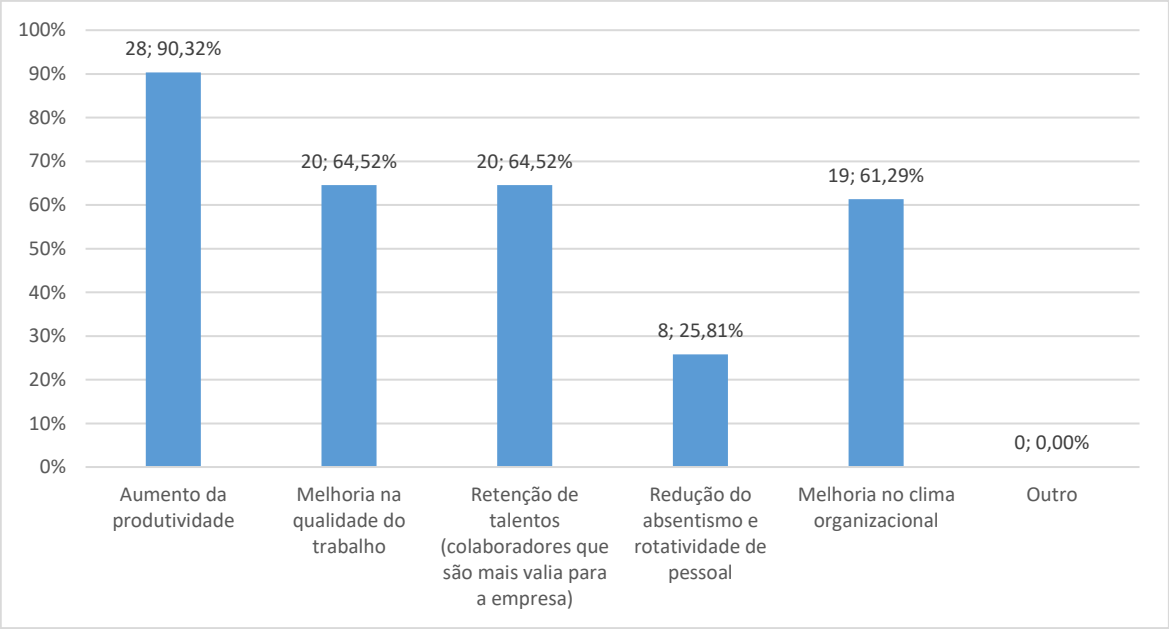

Figura 27: Como o SE impacta nos resultados da empresa

Os resultados relativos a realização de pesquisas ou avaliações para aferição do impacto do SE nos resultados organizacionais revelam que um número superior de empresários considera que este tipo de procedimentos não são realizados (n=19, 61.29%). Apenas 1 (3.23%) refere que os mesmos são feitos regularmente.

Análise do Construto de Perceção da Importância do Salário Emocional

Numa escala que varia entre 1 a 12 pontos, conforme os resultados obtidos nas medidas de tendência central (M=7.19, Md=7.00) podemos constatar que existe uma tendência para uma perceção de importância do SE média alta (Tabela 41).

Tabela 41 - Perceção da importância do SE na gestão de pessoas

Perceção da Importância do Salário Emocional	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	7.19	7.00	1.60	4.00	10.00

De acordo com a tabela 42, não foi possível verificar diferenças significativas ao nível da perceção da importância do SE, entre homens e mulheres (U=103.50, p=0.531).

Tabela 42 - Perceção da importância do SE na gestão de pessoas por sexo

Perceção da Importância do Salário Emocional	Sexo						
	Feminino (n=14)			Masculino (n=17)			U (p)
	Média (M)	Mediana (Md)	Mean Rank (MR)	Média (M)	Mediana (Md)	Mean Rank (MR)	
	7.00	7.00	14.89	7.35	7.00	16.91	103.50 (0.531)

Analisando os resultados da perceção da importância do SE por idade é possível verificar que os mesmos também não variam de modo significativo (H=2.35, p=0.503) (Tabela 43).

Tabela 43 - Perceção da importância do SE na gestão de pessoas por idade

Perceção da Importância do Salário Emocional	Idade												H (p)
	30 ou menos anos (n=2)			31 a 40 anos (n=8)			41 as 50 anos (n=11)			51 a 60 anos (n=9)			
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	
	7.00	7.00	14.75	7.88	8.00	19.50	6.90	7.00	14.14	6.89	7.00	13.78	2.35 (0.503)

De acordo com os resultados da tabela 44, a perceção da importância do SE não difere de modo significativo em função das habilitações académicas dos empresários (H=0.93, p=0.920).

Tabela 44 - Perceção da importância do SE na gestão de pessoas por habilitações académicas

Perceção da Importância do Salário Emocional	Ensino Secundário (n=13)			Ensino Profissional (n=3)			Bacharelato (n=3)			Licenciatura (n=8)			Pós-Graduação (n=2)			H (p)
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	
	7.00	7.00	13.69	7.67	8.00	17.00	7.00	8.00	13.50	7.50	8.00	16.63	7.50	7.50	16.25	0.93 (0.920)

No que se refere ao tempo que a empresa se encontra no mercado, conforme os resultados da tabela 45, podemos observar que o mesmo não contribui para a variação dos resultados relativos a perceção da Importância do SE (H=4.44, p=0.350).

Tabela 45 - Perceção da importância do SE na gestão de pessoas por tempo da empresa no mercado

Perceção da Importância do Salário Emocional	1 a 10 anos (n=9)			11 a 20 anos (n=5)			21 a 30 anos (n=7)			31 a 40 anos (n=6)			Mais de 40 anos (n=4)			H (p)
	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	M	Md	MR	
	7.67	8.00	18.44	7.80	8.00	19.80	6.29	6.00	10.79	6.83	7.00	14.00	7.50	7.50	17.88	4.44 (0.350)

Análise Correlacional

De modo a testar a hipótese levantada para o presente estudo foi realizada uma análise de correlação entre a variável perceção da importância da IE na gestão das pessoas e a perceção da importância do SE.

Para testar a hipótese foi efetuada uma análise de regressão linear simples para analisar apenas efeitos isolados e depois uma análise de regressão linear múltipla com a presença das variáveis sociodemográficas como variáveis de controlo.

Na tabela 46 apresentamos os resultados relativos ao teste de correlação de Pearson, realizado para se verificar se existe algum tipo de relação entre as variáveis: perceção da importância da IE na gestão de pessoas e a perceção da importância do SE.

Os resultados não significativos obtidos ($r=0.345$, $p=0.058$) revelam que não existe uma correlação significativa entre as variáveis. Contudo considerando um nível de significância de $p<0.10$ podemos considerar que existe uma tendência para a significância.

Tabela 46 - Teste de correlação de Pearson cenário B

	Perceção da Importância da IE na Gestão de Pessoas	Perceção da Importância do Salário Emocional
Perceção da Importância da IE na Gestão de Pessoas	1.000	0,345
Perceção da Importância do Salário Emocional	0,345	1.000

Na tabela 47 podemos verificar o modelo de regressão linear simples da influência da perceção da importância da IE na gestão de pessoas sobre a perceção que existe da importância do SE.

O modelo obtido não se apresenta significativo (F=3.91, p=0.058). Não se verifica como tal um impacto significativo da perceção da importância da IE na perceção da importância do SE, como refletem os resultados não significativos obtidos nos coeficientes de regressão (B=0.44, t=1.98, p=0.058).

Tabela 47 – Modelo de regressão linear simple no teste de hipótese do cenário B

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R^2
	B	Erro	Beta			
(Constante)	4,218	1,530	-	2,757	0,010	
Perceção da Importância da IE na Gestão de Pessoas	0,435	0,220	0,345	1,977	0,058	0.119

Na tabela 48 apresentamos os resultados do modelo de regressão linear múltipla do efeito da perceção da importância da IE na perceção da importância do SE tendo em conta algumas variáveis de controlo.

O modelo em questão não se apresenta estatisticamente significativo (F=0.65, p=0.731), o que revela que nenhum dos preditores apresenta um efeito significativo na importância do SE e que a perceção da importância da IE também não apresenta esse efeito mesmo controlada por outras variáveis.

Tabela 48 – Modelo de regressão linear múltipla no teste de hipótese do cenário B

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p	R^2
	B	Erro	Beta			
(Constante)	3,961	2,644	-	1,498	0,151	
Perceção da Importância da IE na Gestão de Pessoas	0,537	0,296	0,418	1,812	0,086	
Sexo	0,558	0,974	0,171	0,573	0,573	
Idade	-0,053	0,636	-0,029	-0,083	0,935	
Habilitações=Ensino Profissional	0,843	1,415	0,160	0,596	0,558	0.213
Habilitações=Bacharelato	-0,080	1,548	-0,015	-0,052	0,959	
Habilitações=Licenciatura	-0,313	0,944	-0,083	-0,332	0,744	
Habilitações=Pós-Graduação	0,183	1,350	0,029	0,136	0,894	
Há quanto tempo labora a sua empresa no mercado	-0,210	0,350	-0,159	-0,601	0,555	

Discussão de resultados

Face aos resultados apresentados e a análise estatística dos mesmos, sistematizando, no cenário A temos o estudo aplicado a 392 colaboradores com tendência significativa para:

- ⇒ Sexo feminino;
- ⇒ Dos 35 aos 44 anos;
- ⇒ Categoria profissional de técnico;
- ⇒ Setor público;
- ⇒ Funções de chefia;
- ⇒ Colaboram há mais de 20 anos na empresa.

Dos resultados obtidos destacamos como aspetos positivos:

⇒ Ambiente de trabalho positivo.

⇒ Valorização do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

⇒ Reconhecimento do contributo, empenho, esforço e dedicação.

⇒ Importância positiva da IE para o desempenho do seu trabalho.

⇒ Tendência de capacidade elevada para gerir as próprias emoções.

⇒ Perceção positiva da importância da IE na gestão de pessoa, independentemente do sexo, idade, categoria profissional, tempo de trabalho na entidade profissional, funções de chefia, no entanto é no setor privado que esta perceção se apresenta mais elevada;

⇒ O SE é considerado muito importante na satisfação do trabalho, e razoável na forma como a entidade patronal lida com o mesmo.

⇒ A perceção da importância do SE é elevada, existindo uma significativa diferença ao nível da categoria profissional, os cargos de topo têm uma maior perceção, ao nível do tempo de trabalho, colaboradores com menos tempo de trabalho têm maior perceção, e ao nível de função de chefia, quem exerce esta função tem uma perceção maior. É no sector privado que esta perceção é mais elevada.

⇒ O superior hierárquico avaliado está razoavelmente bem ao nível emocional, esta perceção é mais notória pelos colaboradores que têm categorias de topo e pelos que têm menos tempo na entidade patronal.

Existem resultados menos positivos no estudo sendo eles:

⇒ Falta de formação e recursos para desenvolvimento da IE pela entidade patronal;

⇒ O SE não é satisfatório para um número considerável de colaboradores;

⇒ Os benefícios emocionais oferecidos pela entidade patronal são apenas razoáveis;

⇒ O setor público tem menos perceção quer da IE quer do SE.

Conclui-se que não há um desconhecimento dos conceitos subjacentes ao estudo, IE e SE, sendo mais patente no setor privado, no entanto ainda existem lacunas na formação da IE e na satisfação do SE, oportunidades na gestão dos recursos

humanos. Nos testes das hipóteses, colocadas para o cenário A do estudo, os resultados permitem confirmar a H1, ou seja, existe uma relação significativa entre a perceção da importância do SE e a perceção da IE do superior hierárquico, o colaborador dará mais importância ao SE quanto maior for a IE do seu superior hierárquico. Podemos afirmar de acordo com o estudo do cenário A, que existe uma relação significativa entre a IE dos gestores e a perceção dos colaboradores sobre o SE, torna-se assim pertinente a aplicação destes conceitos no mundo da gestão empresarial em prol de uma maior satisfação e motivação dos colaboradores na obtenção de melhores resultados.

No que se refere ao cenário B, estudo aplicado a 31 gerentes/empresários de diferentes setores do concelho da Sertã, os resultados apresentados revelam uma tendência significativa para as seguintes conclusões:

- ⇒ Do sexo masculino, predomina;
- ⇒ Ensino secundário, predomina;
- ⇒ 1 a 10 anos da empresa no mercado, predomina;
- ⇒ Importância da IE na gestão de pessoas, a perceção da mesma é mediana;
- ⇒ Não há o hábito de treino da IE;
- ⇒ IE competência essencial nos colaboradores;
- ⇒ O SE é considerado bastante importante na motivação e satisfação dos colaboradores;
- ⇒ O reconhecimento pelo trabalho realizado é o benefício emocional relevante para promover a satisfação dos colaboradores;
- ⇒ Desvalorização do SE por parte dos colaboradores é o obstáculo á implementação do SE mais apontado;
- ⇒ O aumento da produtividade é o mais referenciado como resultado do impacto do SE na empresa, no entanto não são realizados procedimentos de avaliação quantitativa deste mesmo impacto.

A realização dos testes de hipóteses definidas para o cenário B deste estudo revelou que não há uma relação significativa entre a perceção da importância da IE na gestão e a importância atribuída ao SE, confirmando assim H0.

Tendo o cenário B sido aplicado ao setor privado e estabelecendo uma relação com os resultados do cenário A, este foi o setor onde os resultados revelaram existir maior perceção da importância do IE e do SE, há que haver maior investimento por parte dos gestores/empresários nestes dois conceitos, IE e SE. A dimensão e limitação de território da amostra do cenário B pode comprometer os resultados, um possível estudo mais pormenorizado seria fundamental para apurar resultados mais conclusivos. De modo a estabelecer uma maior e melhor eficácia dos resultados seria num estudo futuro aplicar a mesma amostra territorial no cenário A, ou fazer um caso estudo numa ou duas empresas de relevância significativa do concelho da Sertã.

CONCLUSÕES

Considerações finais

A gestão empresarial está em constante evolução e adaptação às mudanças do mercado e às novas tecnologias, o que exige que os gestores estejam sempre atualizados e prontos para lidar com novos desafios. Alguns dos principais objetivos da gestão empresarial englobam o aumento da produtividade, a redução dos custos, a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, o aumento da satisfação e fidelização dos clientes, além da expansão do negócio. Para alcançar tais metas, os gestores devem adotar estratégias apropriadas, planear e controlar o desempenho da empresa, gerir os recursos disponíveis e tomar decisões assertivas fundamentadas em dados e informações confiáveis (Ferreira, 2016; Nunes, 2016).

Avaliar a inteligência emocional dos gestores é importante para criar um ambiente onde as competências se complementam, resultando em decisões eficazes e resultados satisfatórios (Congenti, 2018).

É neste contexto que surge a inteligência emocional como uma ferramenta valiosa e recurso essencial que o gestor deve empregar para uma gestão eficaz, capaz de alcançar resultados tanto económicos como humanos para a empresa. Enquanto a inteligência artificial está dotada de toda a racionalidade para gerir, substituindo o homem (gestor), a diferenciação reside nas emoções, as quais as máquinas não conseguem sentir nem lidar. Essa é a vantagem distintiva que o gestor humano possui, por enquanto: a capacidade de sentir e fazer sentir.

Explorar a importância da IE e do SE na gestão empresarial, destacando o seu impacto no bem-estar e desempenho dos colaboradores, através da análise teórica e empírica efetuada, compreende-se como estes conceitos interagem e contribuem para um ambiente organizacional mais saudável e produtivo e para a retenção de talentos nas empresas.

Os resultados obtidos indicam que existe uma correlação positiva ente a IE e o SE, sugerindo que gestores emocionalmente inteligentes valorizam mais os aspetos

intangíveis da empresa, promovendo um ambiente organizacional mais satisfatório para os colaboradores. Esta relação destaca a importância do desenvolvimento da IE nas empresas, não só para os líderes, mas para todos os níveis hierárquicos.

A utilização da IE conjugando com a aplicação do SE revela uma estratégia eficaz para a gestão de talentos, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Este estudo e tendo em conta toda a literatura, contribui para a evidenciar a relação positiva entre estas duas dimensões e a sua utilização no contexto da gestão empresarial.

Limitações do estudo

O desenvolvimento de uma dissertação envolve enfrentar várias limitações que podem impactar a qualidade e a profundidade do estudo. No decorrer do trabalho realizado sentiram-se algumas limitações em diferentes áreas:

- Tempo: o tempo para a elaboração da dissertação em concordância com a vida pessoal e profissional é um desafio, tornou-se difícil equilibrar esse mesmo tempo, limitando a quantidade de pesquisas e análises, assim como a dimensão da amostra utilizada. A amostra poderia ter sido mais ampla nos dois cenários proporcionando uma representação mais abrangente tendo em conta o universo de trabalhadores por conte de outrem em Portugal, assim como os gestores/empresários.
- Recursos: a disponibilidade de livros, artigos e outros materiais académicos, foi limitada, especialmente no que se refere aos conceitos abordados IE e SE pois estão ambos em desenvolvimento. Financeiramente também houve algumas limitações principalmente para deslocações a meios mais urbanos onde fosse mais fácil a realização do estudo podendo ser efetuado e aplicado a uma empresa ou setor de uma região.
- Acesso a Dados: inicialmente o estudo seria para ser efetuado ao setor bancário do distrito de Castelo Branco, contando com a colaboração do sindicato dos bancários, foram enviados os questionários, após um mês passado e apenas

tínhamos cinco respostas numa amostra de cento e vinte indivíduos, dada a escassez de dados optou-se pelo estudo apresentado.

- Técnicas: falha de habilidades técnicas na utilização de softwares específicos, nomeadamente na elaboração do questionário e na análise de dados, tendo recorrido a formação específica para poder ultrapassar essas mesmas limitações.
- Contextuais: a relevância e atualidade do tema escolhido influenciou a disponibilidade de dados e o próprio interesse na pesquisa, constantes mudanças políticas, económicas e sociais durante o período de pesquisa, assim como o rápido desenvolvimento da IA, impacta nos resultados.
- Pessoais: valendo a motivação pessoal e emocional do desafio que a elaboração da dissertação acarreta, para alguém que esteve ausente duas décadas da vida académica, foi possível fazer face às limitações pessoais e profissionais, que muitas vezes apelavam ao abandono do estudo.

Linhas futuras de investigação

A integração das diferentes formas de inteligência, emocional, racional e artificial, pode levar a um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo. As organizações que conseguem combinar estas inteligências de maneira eficaz podem obter uma vantagem competitiva significativa, o futuro passa por aqui.

Em muitos casos, a melhor abordagem não é substituir humanos por IA, mas sim utilizar IA para complementar e ampliar as capacidades humanas (Lahiri, 2024).

À medida que a automação se torna mais prevalente, as competências emocionais e sociais dos trabalhadores tornam-se ainda mais valiosas. São essenciais programas de formação que combinam desenvolvimento de IE com competências técnicas para preparar a força de trabalho para o futuro, alinhando a parte emocional com a aplicação do SE.

A implementação de IA deve ser acompanhada por um forte quadro de gestão que aborde questões éticas assegurando a transparência e a justiça nos sistemas de IA.

O desenvolvimento de IA com capacidades emocionais, conhecido como computação afetiva, envolve a criação de sistemas que podem reconhecer, interpretar e responder a emoções humanas. Isso é relevante em áreas como o atendimento ao cliente, onde a interação emocional é importante. No entanto, a complexidade das emoções humanas torna este um desafio significativo (Rodrigues, 2021), levando à formação do gestor em IE para assim estar mais apto ao desafio emocional constante.

A integração de IA no local de trabalho pode mudar as competências necessárias, enfatizando a importância da IE para se adaptar a novas tecnologias e trabalhar de forma colaborativa com sistemas de IA. A educação e a formação contínuas serão essenciais para preparar a força de trabalho para estas mudanças.

A interação entre IE, IR e IA levanta questões importantes sobre como cada forma de inteligência pode ser otimizada e integrada na vida quotidiana, no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo. Para expandir a discussão, é essencial explorar como cada forma de inteligência é desenvolvida, as suas aplicações práticas e os desafios e oportunidades que apresentam.

O futuro da interação entre IA e inteligência humana promete ser um campo dinâmico e evolutivo. A IA está em constante evolução, com novos algoritmos e técnicas a emergir regularmente. Da mesma forma, o desenvolvimento contínuo de capacidades e competências será crucial para os humanos acompanharem essas mudanças (Olaoye & Joseph, 2023).

A proliferação de IA tem o potencial de impactar profundamente a sociedade, tanto positivamente quanto negativamente. Será crucial abordar questões de desigualdade de acesso à tecnologia, impactos no emprego e mudanças nas dinâmicas sociais, mas avaliar sempre a saúde mental da sociedade, e isso passa pelas emoções e todos os mecanismos emocionais que ajudarão do equilíbrio da balança social e empresarial.

Em resumo, a interação entre IE, IR e IA representa um campo rico e multifacetado. A capacidade de integrar estas formas de inteligência de maneira harmoniosa e ética determinará em grande parte como as sociedades enfrentarão os desafios e aproveitarão as oportunidades do futuro. O equilíbrio entre o desenvolvimento técnico e o desenvolvimento humano será a chave para um progresso sustentável e inclusivo.

Dada a importância e complexidade do tema, futuras pesquisas poderão explorar outras variáveis que possam medir ou moderara a relação entre a inteligência emocional e o salário emocional, como por exemplo, investigar o papel da cultura organizacional, o estilo de liderança e as práticas comuns nos recursos humanos, como estas podem afetar a gestão empresarial. Estudos longitudinais poderão ser efetuados tendo como objetivo e contributo a observação dos efeitos da implementação de práticas de inteligência emocional e salário emocional ao longo do tempo, permitindo assim uma análise mais profunda das consequências dessas mesmas estratégias na satisfação e no desempenho dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achor, Shawn (2010). "The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work". Imprensa Viking

Akter, N. (2024). The Rational Brain vs. the Emotional Brain: The Crucial Art of Clear Thinking under Pressure. https://www.linkedin.com/pulse/rational-brain-vs-emotional-crucial-art-clear-under-naznin-n3plc/

Albarrán, J. (2015) Gestão administrativa das relações de trabalho. México, D.F. RA-MA Editorial.

Alowais, S., Alghamdi, S., Alsuhebany, N., Alqahtani, T., Alshaya, A., Almohareb, S., Aldairem, A., Alrashed, M., Saleh, K., Badreldin, H., Yami, M., Harbi, S. & Albekairy, A. (2023). Revolutionizing healthcare: the role of artificial intelligence in clinical practice. BMC Med Educ., 23, 689. https://doi.org/10.1186/s12909-023-04698-z

Amaro, Cristina (2023). Chief love officer. Porto: Ideias de Ler.

Aydın, Esra, and Oznur Aziziglu. 2022. “A New Term for an Existing Concept: Quiet Quitting - A Self-Determination Perspective.” Balıkesir, Turkey.

Baczyńska, A. & Thornton, G. C. (2017). Relationships of Analytical, Practical, and Emotional Intelligence with Behavioral Dimensions of Performance of Top Managers. International Journal of Selection and Assessment, 25(2), 171-182

Bar-On, R. (1997). The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): *Technical manual*. Multi-Health Systems, Inc.

Barros, J. P. Andrade (2018). Influência das Emoções na Performance do Colaborador. Instituto Superior de Gestão, Lisboa

Barroso, G. (2023). Competências de liderança e trabalho em equipa [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. RCAAP.

Bhuiyan, M. S. (2024). The Role of AI-Enhanced Personalization in Customer Experiences. Journal of Computer Science and Technology Studies, 6(1), 162–169.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley.

Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). In R. Bar- On & J. Parker (eds.): Handbook of emotional intelligence (pp. 343-362). Jossey- Bass. https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_acticle.pdf

Brandão, N., Oliveira-Brochado, A., Caetano, J., Cobra, J., Fonseca, J., Portugal, M., Varela, M., Fontan, O., Cruz, R., e Miranda, S. (2013), "Gestão e estratégia – Desafios da globalização", Lisboa: Escolar Editora

Bru-Luna, L. M., Martí-Vilar, M., Merino-Soto, C., & Cervera-Santiago, J. L. (2021). Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. Healthcare, 9(12), 1696.

Burgoyne, A., Mashburn, C., Tsukahara, J., Hambrick, D. & Engle, R. (2021). Understanding the relationship between rationality and intelligence: a latent-variable approach. Thinking & Reasoning.

Caruso, R. D. & Salovey, P. (2007). Liderança com Inteligência Emocional: liderando e administrando com competência e eficácia (R. M. Santos. Trad.). M. Books.

Ceitil, M. (2010). Gestão e Desenvolvimento de Competências. Lisboa: Edições Sílabo

Chér, R. (2016). Engajamento. Rio de Janeiro: Atlas.

Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations. Jossey-Bass.

Chiavenato, I. (2017) Gestão de recursos humanos. O capital humano das organizações. México, D.F. Mc. Monte Graw

Chirumbolo, A., Picconi, L., Morelli, M., & Petrides, K. (2019). The Assessment of Trait Emotional Intelligence: Psychometric Characteristics of the TEIQue-Full Form in a Large Italian Adult Sample. *Frontiers Psychology*, *9*, 2786.

Chung, S., Meghan, C. & Kevin, C. (2023). Building Emotional Intelligence. Plastic and Reconstructive Surgery, 151(1), 1-5.

Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. Management Decision, 44(5), 644-657.

Congenti (2018). Inteligência Emocional Como Eficácia Nas Organizações. 2 CONGENTI –Congresso de gestão, negócio e tecnologia da informação. Disponível em: file:///C:/Users/SCARLATTI/Downloads/jefferson_reis,+9654-34370-1-RV.pdf.

Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno De Estudos, 18, 01-20.

Dhani, P. & Sharma, T. (2016). Emotional intelligence; history, models and measures. *International Journal of Science Tecnhology and Management, 5*(7), 189-201.

Deci, E. L. e Ryan, R. M. (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11,* 227–268

Dourado, A. (2019). O impacto da inteligência emocional na formação do capital humano, no desempenho profissional e nos salários [Dissertação de Mestrado em Economia]. Universidade do Porto.

Dust, SB, Resick, CJ, Margolis, JA, Mawritz, MB, Greenbaum (2018) RL: Liderança ética e sucesso dos funcionários: examinando os papéis do empoderamento psicológico e da exaustão emocional. Líder. Q. 29 (5), 570–583

Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B., & Brabenec, T. (2020). Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34*(1), 1690–1708.

Feldens, L. (2018). *O homem, a agricultura e a história*. Editora Univates.

Ferreira, F. (2016). *Importância da Inteligência Emocional no contexto Organizacional.* Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J. e Koestner, R. (2009). As relações temporais entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional. Psychologica Belgica, 48 (2/3), 219-241.

Gardenswartz, L., Cherbosque, J., Rowe, A. (2012) Inteligência Emocional na Gestão de Resultados. São Paulo: Clio Editora.

Garg, P. (2021). *Overview of Artificial Intelligence*. Chapman and Hall/CRC.

Ghiciuc, Georgiana (2023). *Employer Branding Trends for 2024*. (s.d.). Skillers. https://www.employerbranding.tech/2023/12/19/employer-branding-trends-for-2024/

Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Sánchez, B., & Castejón, J.-L. (2019). Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. *PLOS ONE, 14*(10), Article e0224254.

Goleman, D. (1995). Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente (M. Santarrita, Trad.). Objetiva.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business Review Press.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2007). Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva.

Goleman, D. (2012). Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.

Gonçalves, A. (2024). *A importância da Inteligência Emocional para Líderes no ambiente Corporativo.*https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-intelig%C3%AAncia-emocional-para-l%C3%ADderes-adelino-eneof/

Grilo, R. M. B. (2009). Inteligência emocional nas organizações: colaboradores motivados e com desempenho emocionalmente inteligente? (Master's thesis, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (Portugal)).

Guimarães, R. (2003). *Aspetos institucionais da inovação e da mudança tecnológica*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Han, S. J., Kim, W. G., & Kang, S. (2017). Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees' job satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(11), 2807–2825

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology 63(6), 597–606.

Hunter, J. (2006). Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante.

Jones, G. (2010). *Teoria das organizações*. 6. ed. São Paulo: Pearson.

Kumar, K. & Thakur, G. (2012). Advanced Applications of Neural Networks and Artificial Intelligence: A Review. I.J. *Information Technology and Computer Science*, 6, 57-68.

Lahiri, I. (2024). *Utilizar IA como complemento à humanidade em vez de evitá-la, aconselha professor universitário*. https://pt.euronews.com/business/2024/03/07/utilizar-ia-como-complemento-a-humanidade-em-vez-de-evita-la-aconselha-professor-universit

Leite, A. (2014). *Abordagem contingencial de fatores contextuais em relação ao uso de práticas de Contabilidade de Gestão* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Bragança.

Lima, A., & Brito, L. (2017). Competências gerenciais: A perceção dos gestores de uma universidade pública. *Revista Labor, 1*(15), 7–35.

Marôco, J. (2021). Análise estatística com o SPSS Statistic 27. Pêro Pinheiro

Matsuoka, L. T.; Silva, J. J. (2013) Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, v. 10, p. 633-639

Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). Basic Books.

Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. Cambridge, UK: Cambridge University.

Mayer, J. D., Caruso, D.R. & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: principles and updates. Emotion Review. 8(4), 290-300.

Meneses, D. (2019). *Inteligência Emocional e Valores em estudantes universitários de áreas do cuidar* [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório da Universidade Fernando Pessoa.

Morandé, S., Arshi, T., Gul, K. & Amini, M. (2023). *SECURE II: Unlocking the Potential of Artificial Intelligence for Entrepreneurial Success*. https://www.geios.com/read/RELTLQ.2

Moreira, P. (2019). Inteligência Emocional – Uma abordagem prática (3.ª ed.). Lisboa: Idioteque.

Moresco, C. (2021). *Transformação digital: Qual o impacto da tecnologia e inovação nas empresas?* Direito empresarial.

Neves, J., Garrido, M., Simões, E. (2015). Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais. Lisboa: Edições Sílabo.

Nielsen, C. (2023). How regulation affects business model innovation. *Journal of Business Models, 11*(3), 105–116.

Nunes, S. (2016). O papel da liderança sobre a inteligência emocional aplicação no sector de retalho alimentar (Grupo MaxiCompra) [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Gestão.

Olaoye, G. & Joseph, S. (2023). *The Symbiotic Relationship: Exploring the Intersection of Artificial Intelligence and Human Intelligence*. https://www.researchgate.net/publication/376310105_The_Symbiotic_Relationship_Exploring_the_Intersection_of_Artificial_Intelligence_and_Human_Intelligence

Ostec & Neotriad (2018). *Como manter uma equipe formada por membros das gerações X, Y e Z engajada e produtiva.* Disponível em: <https://content.ostec.com.br/nidv-geracao-xyz-engajada/>. Acesso em: 17 março de 2024.

Pereira Herreño, G, Rodríguez Linares, Y y Tello Heredia, V. (2022). Salario emocional y su importancia en la calidad de vida y el bienestar de los colaboradores a partir de una revisión sistemática de literatura. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología, Cali.

Perifanis, N.-A., & Kitsios, F. (2023). Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information, 14*(2), 85.

Petrides, K. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In *The Blackwell Willey Handbook of Individual Differences*, eds T. Chamorro-Premuzic, A. Furnham & S. von Stumm. Wiley.

Poelmans, S. (2006). El salario emocional. *Fundació per a la motivació dels recursos humans, 01-06.*

Reis, Elizabeth, Paulo Melo, Rosa Andrade, and Teresa Calapez. 1997. *Estatística Aplicada*. 1st ed. Vol. 2. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(6), 1024–1037.

Rocha, C., & Ribeiro, N. (2018) Inteligência Emocional E desempenho: o Papel Mediador do Empenhamento Afetivo. Escola Superior de Gestão, 75.

Rodrigues, C. (2021). *A Utilização de Inteligência Artificial em Interfaces Aplicacionais: Fatores Determinantes da Confiança do Utilizador* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa].

Roseiro, Isabel. (2023). "Portugal - Employer Brand Research 2023." https://www.employerbranding.tech/2023/12/19/employer-branding-trends-for-2024%ef%bf%bc/

Santos, R. D. J. D. (2018). A inteligência emocional em empresas familiares do Médio Tejo: implcações para a relação líder-liderado (Doctoral dissertation).

Schwartz, Shalom H. (2011). Studying values: Personal adventure, future directions. Journal of Cross- Cultural Psychology, 42, 307–319.

Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management, 22*(S2), 107–132.

Simão, Marina de Jesus Carvalho (2017) Salário emocional. Teresina: Edição do autor.

Silva, L. da, & Corrêa, R. P. (2019). A Inteligência Emocional como Ferramenta para Melhoria dos Resultados Organizacionais. Revista Empreenda UNITOLEDO, Araçatuba, v. 3, n. 1, p. 158-176.

Soori, M., Arezoo, B., & Dastres, R. (2023). Artificial Intelligence, Machine Learning and Deep Learning in Advanced Robotics, A Review. *Cognitive Robotics.*

Stanovich, K., West, R. & Toplak, M. (2011). Intelligence and Rationality. In: Sternberg R. & Kaufman, S. (eds), *The Cambridge Handbook of Intelligence* (pp. 784-826). Cambridge University Press.

Teixeira, A. (2011). *Liderança organizacional. Estudo de caso numa Empresa de Materiais de Construção* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Católica de Braga.

Thornton, G. (2015) O florescimento da comunicação com empregados: a crescente importância da liderança no engajamento. In. Carramenha, Bruno; Cappellano, Thatiana; Mansi, Regina. *Ensaios sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos*. Jundiaí: InHouse.

Torelli, R. (2020). Sustainability, responsibility and ethics: Different concepts for a single path. *Social Responsibility Journal, 17*(5), 719–739.

Tozo, I. (2019). Inteligência emocional e produtividade: Fatores práticos [Trabalho de conclusão de curso]. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Umadia Sr., K. & Kasztelnik, K., (2020). The Financial Innovative Business Strategies of Small to Medium Scale Enterprises in Developing Country and Influence for the Global Economy Performance. *SocioEconomic Challenges* [online]. 4(3), 20–32. https://doi.org/10.21272/sec.4(3).20-32.2020

Valentini, F. & Laros, J. (2014). Inteligência e desempenho acadêmico: revisão de literatura. *Temas em Psicologia, 22*(2), 285-299.

Zarifis, A., Holland, C.P. & Milne, A. (2023). Evaluating the impact of AI on insurance: the four emerging AI- and data-driven business models. *Emerald Open Research, 1*(1). https://doi.org/10.1108/EOR-01-2023-0001

Walton, D. (2012). Emotional intelligence: A practical guide. New York, NY: MJF Books.

Wehmeyer, M. L. (1999). A functional model of self-determination: describing development and implementing instruction. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, *14*(1), 53–61.

Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 22*(1), 1–11.

ANEXOS

ANEXO 1

Questionário do cenário A

Inteligência Emocional e Salário Emocional

A **Inteligência Emocional** envolve o reconhecimento e a gestão das emoções próprias e dos outros, enquanto o **Salário Emocional** refere-se aos benefícios intangíveis e não financeiros que os funcionários recebem além do salário remuneratório tradicional.
A gestão com **Inteligência Emocional** envolve o reconhecimento da importância das emoções dos funcionários no ambiente de trabalho.
O **Salário Emocional** inclui reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre outros.

Instruções: Por favor, responda às seguintes perguntas com sinceridade. As suas respostas serão tratadas de forma confidencial.

Considerações Gerais

1

Há quanto tempo trabalha na sua entidade patronal:

- ◯ Menos de 1 ano
- ◯ 1 a 5 anos
- ◯ 6 a 10 anos
- ◯ 11 a 15 anos
- ◯ 16 a 20 anos
- ◯ Mais de 21 anos

2

Das emoções que se seguem qual/quais as mais presentes no seu ambiente de trabalho: *

- ☐ Medo
- ☐ Tristeza
- ☐ Raiva
- ☐ Alegria
- ☐ Amor
- ☐ Orgulho
- ☐ Satisfação
- ☐ Nenhuma das anteriores

3

Como descreve o ambiente de trabalho na sua entidade patronal: *

Muito Negativo ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Muito Positivo

4

Como avalia a comunicação interna na sua entidade patronal: *

Pouco eficaz ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Muito eficaz

5

Sente que a sua entidade patronal valoriza o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

6

Sente que a sua entidade patronal reconhece e valoriza o seu contributo, empenho, esforço e dedicação? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Inteligência Emocional

7

Acredita que a **Inteligência Emocional** é importante para o desempenho do seu trabalho? *

Pouco Importante ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Muito Importante

8

Como avalia a sua capacidade de gerir as emoções no seu ambiente de trabalho? *

Péssimo ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Óptimo

9

A sua entidade patronal fornece formação ou recursos para desenvolver a **Inteligência Emocional**? *

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

Salário emocional

10

O **Salário Emocional** (reconhecimento, apoio, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, etc.) é importante para a satisfação no trabalho? *

Nada Importante ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Muito Importante

11

Como avalia a forma como a sua entidade patronal lida com o **Salário Emocional**? *

Péssimo ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Óptimo

12

O seu **Salário Emocional** é satisfatório para si? *

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

13

Como avalia os benefícios emocionais que a sua entidade patronal oferece aos colaboradores? (por exemplo: apoio emocional, reconhecimento, apoio á saúde mental, entre outros) *

Péssimo ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Óptimo

Superior Hierárquico

14

Na sua opinião, o seu superior hierárquico demonstra empatia quando lida com as emoções dos colaboradores? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

15

Com que frequência o seu superior hierárquico fornece *feedback* construtivo e apoio emocional quando necessário? *

Nunca ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Frequentemente

16

Como avalia a capacidade do seu superior hierárquico de manter a calma e agir de forma profissional em situações emocionalmente desafiadoras? *

Péssimo ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Óptimo

17

O seu superior hierárquico lida bem com situações de pressão e *stress*? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

18

Sente-se à vontade para expressar as suas próprias emoções ao seu superior hierárquico? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

19

O seu superior hierárquico promove um ambiente de trabalho que valoriza a saúde emocional dos colaboradores? *

- Sim
- Não

20

Como avalia a capacidade do seu superior hierárquico de compreender e responder às emoções dos membros da equipa? *

Péssimo ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Óptimo

21

O seu superior hierárquico promove um ambiente de trabalho emocionalmente saudável? *

- Sim
- Não

22

A **Inteligência Emocional** do seu superior hierárquico contribui para melhor desempenho da equipa? *

- Sim
- Não

Informações Pessoais

23

Sexo: *

- Feminino
- Masculino

24

Idade: *

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- Mais de 55 anos

25

Categoria que exerce: *

- Estagiário
- Assistente
- Gestor
- Técnico
- Comercial/Administrativo
- Gerente
- Diretor

26

A sua entidade patronal insere-se em que setor : *

- ◯ Público
- ◯ Privado

27

Exerce funções de chefia: *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Protecção de dados

28

Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais
Ao abrigo da Lei de Proteção de dados que respeita ao Regulamento (UE) 2016/679, do Parlamento Europeu e do Conselho em vigor desde 27 de abril de 2016, respeitante ao tratamento de dados pessoais e privacidade, pela submissão do presente formulário, consinto a recolha dos dados constantes no mesmo. *

- ◯ Aceito

Grata pela sua colaboração

Questionário do cenário B

Inteligência Emocional e Salário Emocional (GERENTES)

A **Inteligência Emocional** envolve o reconhecimento e a gestão das emoções próprias e dos outros, enquanto o **Salário Emocional** refere-se aos benefícios intangíveis e não financeiros que os funcionários recebem além do salário remuneratório tradicional.
A gestão com **Inteligência Emocional** envolve o reconhecimento da importância das emoções dos funcionários no ambiente de trabalho.
O **Salário Emocional** inclui reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre outros.

Instruções: Por favor, responda às seguintes perguntas com sinceridade. As suas respostas serão tratadas de forma confidencial.

1

Sexo: *

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino

2

Idade: *

- ◯ Menos de 30 anos
- ◯ 31 a 40 anos
- ◯ 41 a 50 anos
- ◯ 51 a 60 anos
- ◯ Mais de 61 anos

3

Habilitações académicas: *

- ◯ 1º ciclo ou ensino primário
- ◯ 2º ciclo ou ensino preparatório
- ◯ 3º ciclo (9º ano de escolaridade)
- ◯ Ensino secundário
- ◯ Ensino Profissional
- ◯ Bacharelato
- ◯ Licenciatura
- ◯ Pós-graduação
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutoramento

4

Há quanto tempo labora a sua empresa no mercado:

- 1 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- Mais de 41 anos

5

Na sua opinião qual é a importância da **inteligência emocional** na gestão de pessoas? *

1	2	3	4	5

Não é importante — Muito importante

6

Tem por hábito/prática "treinar" a sua **inteligência emocional** recorrendo a formação ou literatura sobre a mesma? *

- Sim
- Não

7

Considera a **inteligência emocional** uma competência essencial nos seus colaboradores? *

- Sim
- Não

8

Acredita que a gestão das empresas no seu meio valorizam e promovem a gestão com **inteligência emocional**? *

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Ás vezes

9

Na sua opinião, as empresas têm investido adequadamente na gestão, tendo em conta a **inteligência emocional**, nomeadamente recorrendo ao **salário emocional**? *

1	2	3	4	5

Nunca — Sempre

10

Na sua opinião, qual a importância do **salário emocional** para a motivação e satisfação dos seus colaboradores? *

1	2	3	4	5

Não é importante — Muito Importante

11

Na sua experiência como gerente, quais os benefícios do **salário emocional** que considera mais relevantes para promover a satisfação dos colaboradores?
(Marque todas as opções que se aplicam) *

- ☐ Reconhecimento pelo trabalho realizado
- ☐ Oportunidades de crescimento e desenvolvimento
- ☐ Ambiente de trabalho saudável
- ☐ Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- ☐ Outro

12

Quais os principais obstáculos que podem surgir na implementação do **salário emocional**?
(Marque todas as opções que se aplicam) *

- ☐ Desvalorização do salário emocional por parte dos colaboradores (valorizam apenas do salário remuneratório)
- ☐ Dificuldades em promover mudanças culturais na organização
- ☐ Falta de recursos financeiros para implementar programas de salário emocional
- ☐ Resistência por parte dos colaboradores
- ☐ Dificuldade aferir os resultados dessas práticas
- ☐ Nenhum

13

Na sua percepção, como o **salário emocional** impacta os resultados de uma empresa? (Marque todas as opções que se aplicam) *

- [ ] Aumento da produtividade
- [ ] Melhoria na qualidade do trabalho
- [ ] Retenção de talentos (colaboradores que são mais valia para a empresa)
- [ ] Redução do absentismo e rotatividade de pessoal
- [ ] Melhoria no clima organizacional
- [ ] Outro

14

A sua empresa realiza avaliações ou pesquisas, para aferir o impacto do **salário emocional** nos resultados organizacionais? *

- ( ) Regularmente
- ( ) Ocasionalmente
- ( ) Não realiza

Protecção de dados

15

Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais
Ao abrigo da Lei de Proteção de dados que respeita ao Regulamento (UE) 2016/679, do Parlamento Europeu e do Conselho em vigor desde 27 de abril de 2016, respeitante ao tratamento de dados pessoais e privacidade, pela submissão do presente formulário, consinto a recolha dos dados constantes no mesmo. *

- ( ) Aceito

Grata pela sua colaboração