

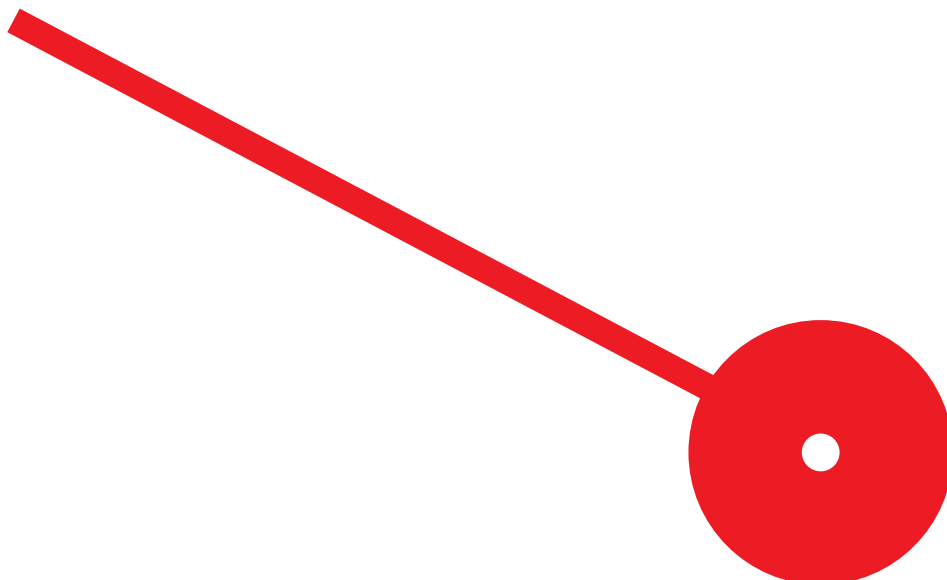
M MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

# O Papel da Inteligência Artificial em Articulação com a Gestão da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos: um estudo exploratório em organizações da região Norte de Portugal

Daniel Pereira de Sá

10/2025

Daniel Pereira de Sá. O Papel da Inteligência Artificial em Articulação com a Gestão da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos: um estudo exploratório em organizações da região Norte de Portugal  
10/2025



M MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

# O Papel da Inteligência Artificial em Articulação com a Gestão da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos: um estudo exploratório em organizações da região Norte de Portugal

Daniel Pereira de Sá

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos sob orientação de Marlene Silva e coorientação de Ricardo Moreira**

Daniel Pereira de Sá. O Papel da Inteligência Artificial em Articulação com a Gestão da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos: um estudo exploratório em organizações da região Norte de Portugal  
10/2025

## **Agradecimentos**

A realização do presente estudo apenas foi possível graças à ajuda e ao contributo de diversas pessoas, às quais gostaria de expressar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e a todos os docentes que me acompanharam ao longo da minha vida académica. Contribuíram de forma significativa para o meu crescimento pessoal e profissional.

À professora Marlene Silva, pela orientação prestada ao longo deste percurso e pela sua disponibilidade e prontidão em ajudar em todas as fases da investigação.

Ao meu orientador cooperante, professor Ricardo Moreira, pela constante disponibilidade para esclarecer dúvidas e questões ao longo do estudo e pelo contributo decisivo que elevou o nível do meu trabalho.

A todos os participantes na investigação, pela disponibilidade e colaboração que tornaram possível a realização do estudo.

Aos meus pais, que estão sempre presentes em todos os momentos da minha vida e por me ensinarem que, mesmo nas fases mais difíceis, nunca devemos desistir de lutar e acreditar.

Ao meu irmão e à minha cunhada, por, mesmo que de forma indireta, me terem dado o suporte necessário ao longo desta etapa da minha vida.

A todos os meus amigos e familiares mais próximos, por estarem sempre presentes em todos os momentos.

Por fim, e não menos importante, à minha namorada por me fazer acreditar nas minhas capacidades, por me trazer calma nos momentos de maior *stress* e por ser parte ativa desta etapa tão importante da minha vida.

Bem-haja a todos.

## **Resumo:**

Num mundo em permanente evolução e marcado por progressos tecnológicos, a integração da Inteligência Artificial na gestão de recursos humanos está a mudar o paradigma das práticas laborais. Esta integração oferece vantagens operacionais significativas, bem como desafios éticos e relacionais. Paralelamente, a Inteligência Emocional é uma qualidade cada vez mais valorizada no mundo organizacional, pois proporciona melhor performance coletiva e um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Apesar de serem conceitos amplamente investigados de forma separada, a articulação entre ambos ainda necessita de estudos aprofundados. Assim, o presente estudo pretende perceber em que medida a combinação entre IA e IE pode reforçar a eficácia estratégica do Departamento de RH. A nível operacional, foram igualmente utilizadas algumas ferramentas de Inteligência Artificial, como o *ChatGPT*, para apoiar a organização e apresentação dos resultados obtidos.

Com recurso a uma metodologia qualitativa, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas a profissionais com vários anos de experiência na área dos recursos humanos. Estes critérios de seleção foram importantes para reforçar a credibilidade dos dados. O processo de tratamento e análise foi realizado através de uma análise de conteúdos, com o objetivo de compreender as ideias, perceções e experiências partilhadas pelos participantes. O principal objetivo está em compreender como a convergência entre estas duas inteligências podem transformar positivamente os processos, práticas e relações laborais.

Os resultados revelam que no âmbito da IA, houve uma crescente adoção de ferramentas tecnológicas que tornam as tarefas mais eficientes. Por outro lado, a IE mostrou-se fundamental, transversal a todas as áreas, uma vez que se torna indispensável para liderar equipas em ambientes de alta pressão, em processos de transformação digital e em situações de complexidade nas relações interpessoais. A IA e IE juntas, possibilitam que a GRH avance para um modelo mais estratégico, eficiente e, acima de tudo, mais humano.

**Palavras chave:** Inteligencia Artificial; Inteligencia Emocional; Gestão de Recursos Humanos; Liderança.

## **Abstract:**

In a world of constant evolution and marked by technological progress, the integration of Artificial Intelligence into human resource management is transforming the paradigm of work practices. This integration brings significant operational advantages, as well as ethical and relational challenges. At the same time, Emotional Intelligence has become increasingly valued within organizations, as it contributes to better collective performance and a healthier, more productive work environment.

Although both concepts have been widely studied separately, their articulation within people management still requires further investigation. This study therefore aims to understand how the combination of AI and EI can enhance the strategic effectiveness of the HR department. At an operational level, some Artificial Intelligence tools, such as ChatGPT, were also used to support the organization and presentation of the results obtained.

Using a qualitative methodology, ten semi-structured interviews were conducted with professionals with several years of experience in the field of human resources. These selection criteria were essential to strengthen the credibility of the data. The treatment and analysis process was carried out through content analysis, with the aim of understanding the ideas, perceptions, and experiences shared by the participants. The main objective is to understand how the convergence of these two forms of intelligence can positively transform work processes, practices, and relationships.

The results reveal that, regarding AI, there has been a growing adoption of technological tools that make tasks more efficient. Conversely, EI proved to be fundamental and transversal to all areas, as it is indispensable for leading teams in high-pressure contexts, during digital transformation processes, and in situations involving interpersonal complexity. Together, AI and EI enable HRM to evolve towards a more strategic, efficient, and above all, more human model.

**Key words:** Artificial Intelligence; Emotional Intelligence; Human Resource Management; Leadership

## Índice geral

<b>Capítulo - Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão Literatura</b> .....	<b>5</b>
1.1    Inteligência Artificial.....	6
1.1.1    Enquadramento teórico-conceptual .....	6
1.1.2    A importância da Inteligência Artificial numa sociedade globalizada e o paradigma da gestão de mudança .....	8
1.1.3    A inteligência Artificial em contexto laboral: os desafios na Era pós-pandemia.....	10
1.1.4    A influência da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos: prós e contras .....	13
1.2    Inteligência Emocional .....	16
1.2.1    Evolução histórica-conceptual: de Descartes a Goleman – Do Penso logo existo ao Existo logo sinto.....	16
1.2.2    Tipologias e técnicas da Inteligência Emocional: o primado da emoção	19
1.2.3    A Inteligência Emocional e o Iceberg de competências: em busca do saber ser e estar .....	22
1.2.4    O impacto da Inteligência Emocional nas sociedades contemporâneas (do consumo e do vazio).....	25
1.2.5    A Inteligência Emocional em contexto laboral: contributos para uma visão mais humanizada do negócio.....	28
1.2.6    O papel da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos: da gestão de pessoal à gestão de sensibilidades .....	30
1.3    O Papel da Inteligência Artificial em Articulação com a Gestão da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos .....	32
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	<b>37</b>
2.....	38
2.1    Hipóteses e objetivos do estudo.....	38
2.2    Metodologia qualitativa .....	40

2.3	Seleção e caracterização dos participantes .....	42
2.4	Técnica de recolha de dados .....	44
2.5	Tratamento e análise de dados.....	47
<b>Capítulo III – Apresentação e discussão de resultados .....</b>		<b>49</b>
3.....		50
3.1	Apresentação de Resultados .....	50
3.1.1	Caracterização Sociodemográfica .....	50
3.1.2	Inteligência Artificial na GRH: práticas, impactos e limites.....	53
3.1.3	Inteligência Emocional na GRH: práticas, impactos e limites .....	56
3.1.4	Articulação entre IA e IE na GRH.....	59
3.2	Discussão de Resultados.....	62
3.2.1	Inteligência Artificial na GRH .....	62
3.2.2	Inteligência Emocional na GRH.....	64
3.2.3	Articulação entre IA e IE na GRH.....	65
3.2.4	Síntese.....	66
<b>Capítulo – Conclusões .....</b>		<b>68</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>		<b>72</b>
<b>Apêndices.....</b>		<b>98</b>
Apêndice I – Autorização e consentimento informado.....		99
Apêndice II – Guião de entrevista .....		100

## **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 1</b> Distribuição dos participantes por género (Fonte: Elaboração Própria) .....	50
<b>Gráfico 2</b> Distribuição etária dos participantes (Fonte: Elaboração Própria).....	51
<b>Gráfico 3</b> Habilitações académicas dos participantes (Fonte: Elaboração Própria).....	52
<b>Gráfico 4</b> Anos de experiência em Recursos Humanos (Fonte: Elaboração Própria)...	53

## **Índice de Tabelas**

**Tabela 1** Enquadramento entre objetivos específicos e dimensões de análise (Fonte: Elaboração Própria) ..... 39

**Tabela 2** Dimensões de análise e questões do guião de entrevistas (Fonte: Elaboração Própria) ..... 45

## **Lista de abreviaturas**

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

IE – Inteligência Emocional

RH – Recursos Humanos



Atualmente, vivemos numa realidade em que, devido à transformação digital, as dinâmicas e práticas organizacionais tradicionais estão em constante evolução. Esta transformação, guiada pela “quarta revolução industrial”, é caracterizada pela junção das esferas física e biológica com as tecnologias digitais avançadas (Brynjolfsson & McAfee, 2016). A junção destas esferas faz com que os profissionais da área de RH repensem nas suas práticas do dia-a-dia.

As culminações da inserção de tecnologias de ponta com as questões processuais da GRH têm produzido eficiências e avanços constantes. Face a esta conjuntura, são levantados vários desafios relacionados com questões éticas, relacionais e emocionais. Segundo os autores Gebru et al. (2021) e Blommaert et al. (2012), a IA é capaz de gerar ferramentas de otimização de decisões, influenciar comportamentos, fazer triagens de perfis, avaliar pessoas e, em certos casos, reproduzir preconceitos. Por essa razão, mesmo que a inteligência artificial forneça uma lógica fundamentada em dados e previsões, não podemos esquecer que a gestão de pessoas trabalha num ambiente repleto de subjetividade, diversidade e emoções humanas.

Desta forma surge uma outra inteligência, a Inteligência Emocional. Esta é vista como a capacidade de perceber, compreender e gerir tanto as próprias como as emoções de quem nos rodeia (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1997). A IE erga-se assim, no mundo organizacional como o balanço vital às ferramentas da IA, sublinhando o quanto o fator humano é imprescindível. Como destacam Goleman (1999) e Damasio (2005), a emoção não é a antítese da razão, mas sim a sua parceira, fundamentando escolhas éticas, relacionamentos saudáveis e lideranças autênticas. Num ambiente empresarial que se automatiza cada vez mais, a IE assegura que os processos permaneçam humanos e que as relações dentro das equipas sejam mantidas de maneira saudável.

Quando se une a IA à IE, forma-se um novo padrão na gestão de pessoas, que não distingue tecnologia de humanidade, mas procura uma combinação estratégica e ética entre os dois. Como propõem Cascio e Montealegre (2016), o dilema das organizações atuais não é simplesmente escolher entre a eficiência algorítmica e a empatia relacional, mas sim saber como integrar essas duas abordagens de maneira sábia e cuidadosa. A liderança do futuro, como afirma Goleman (2020), irá basear-se na eficácia de usar a IA como uma ferramenta na tomada de decisões, sem abrir mão do julgamento emocional, da escuta ativa e do talento relacional.

No que toca à prática, esta articulação traduz-se no recrutamento, na avaliação de desempenho, na gestão do clima organizacional e no desenvolvimento de competências. A inteligência artificial pode identificar padrões, prever comportamentos e melhorar processos, mas é a inteligência emocional que permite compreender contextos, lidar com oposições e estabelecer ambientes de confiança (Kotter, 2006; Boyatzis, 2008). Por sua vez, a adoção da IA nos RH pede que esses profissionais adquiram novas competências, digitais e éticas, e que reconfigurem as suas funções, que incluem agora papéis como conselheiro tecnológico, mediador de conflitos e educador emocional (Newman et al., 2010; Upadhyay & Khandelwal, 2018).

Do ponto de vista académico, a intersecção da IA e da IE na gestão de pessoas ainda carece de investigação integrada, especialmente no que toca ao contexto português. A maioria dos estudos tende a tratar estes tópicos de forma isolada, seja focando nas inovações tecnológicas e nas implicações éticas da IA, seja examinando a importância das *soft skills* e da inteligência emocional na liderança e no ambiente corporativo. São poucos os conhecimentos sobre a relação concreta entre essas duas dimensões no campo prático, ou seja, como são percebidas pelos profissionais e quais são os verdadeiros impactos nas práticas de GRH.

É exatamente essa questão que este trabalho se propõe a tratar. Este é um estudo qualitativo, de carácter exploratório, que procura entender como as empresas do norte de Portugal estão a incorporar a inteligência emocional e a inteligência artificial na gestão dos seus recursos humanos. Procurando, portanto, compreender não apenas as tecnologias atualmente utilizadas, mas também as perspetivas dos profissionais, os obstáculos que encontram e as estratégias que adotam para assegurar uma gestão de pessoas que seja eficiente e, ao mesmo tempo, humanizada.

O presente trabalho visa, principalmente, compreender de que forma a Inteligência Artificial e a Inteligência Emocional estão a transformar os modelos de Gestão de Recursos Humanos nas empresas do norte do país.

A escolha pela pesquisa qualitativa justifica-se pela complexidade e subjetividade do tema investigado. Optou-se por conduzir entrevistas semiestruturadas com profissionais de recursos humanos de diferentes empresas, utilizando a análise de conteúdos temáticos para tratar os dados. Este caminho metodológico permitiu a obtenção de dados que vão

além do aspeto técnico, englobando também as experiências, emoções e percepções dos participantes, algo essencial para se compreender a realidade onde se cruzam a IA e a IE.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos. No Capítulo I, após esta introdução, é apresentada a revisão da literatura, que explora os principais conceitos, referências teóricas e estudos anteriores sobre inteligência artificial, inteligência emocional e a intersecção desses temas na gestão de pessoas. O Capítulo II traz a metodologia utilizada, justificando as escolhas de investigação e explicando como os dados foram recolhidos e analisados. No Capítulo III, os resultados obtidos nas entrevistas são expostos e analisados. No Capítulo IV, encontram-se as conclusões que sintetizam as principais contribuições da pesquisa, as suas limitações e sugestões para estudos futuros. Por fim, chegamos às referências e aos apêndices.

Em suma, este trabalho investiga as possíveis vias para uma gestão de pessoas mais integrada, onde a tecnologia e a emoção se juntam, em vez de se contraporem. Diante dos desafios sem precedentes que as organizações encontram em inovação, bem-estar e ética, é pertinente e crucial ponderar sobre a intersecção entre IA e IE.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO LITERATURA**

---

## 1.1 Inteligência Artificial

### 1.1.1 Enquadramento teórico-conceitual

A Inteligência Artificial é um ramo da ciência da computação que visa criar sistemas que consigam imitar, total ou parcialmente, funções cognitivas humanas, como raciocinar, aprender, perceber e decidir. Foi no século XX, em 1956, durante uma conferência em Dartmouth, que o termo foi oficialmente apresentado por McCarthy, o que é visto como um marco inicial no que diz respeito a este tema. Ainda assim, os alicerces teóricos da IA foram estabelecidos bem antes, com Turing, que publicou em 1950 o influente artigo "*Computing Machinery and Intelligence*", onde questionava se as máquinas eram capazes de pensar e propunha o célebre "*teste de Turing*" como método para avaliar tal possibilidade (Aghion et al., 2017).

A trajetória da IA foi repleta de altos e baixos, com momentos de grande progresso seguidos por períodos de estagnação. O "*Perceptron*" de Rosenblatt (1958), nos anos 50 e 60, ajudaram a criar os fundamentos matemáticos e lógicos dessa tecnologia. Entretanto, restrições técnicas, como a falta de capacidade de processamento e armazenamento, levaram a um resfriamento da combustão inicial (Kaplan & Haenlein, 2019).

A partir dos anos 80, obteve-se um ressurgimento do interesse pela IA com o desenvolvimento de sistemas especialistas, como o "XCON" da *Digital Equipment Corporation*, que conseguiu a sua aplicabilidade em ambientes empresariais concretos (Marr, 2019). Este avanço marcou uma transição importante no percurso da IA, ao evidenciar a sua praticidade prática para além do meio académico. Na década seguinte, eventos emblemáticos como a vitória do computador *Deep Blue* sobre o campeão mundial de xadrez Garry Kasparov, em 1997, ou a performance do "*IBM Watson*" no programa "*Jeopardy!*", em 2011, desenvolveram significativamente para a construção da imagem pública da IA como uma tecnologia com potencial transformador (Russell & Norvig, 2022).

Estes marcos também suscitaram um maior interesse pelo debate conceitual em torno da natureza da inteligência artificial e das suas formas possíveis. Entre as distinções mais relevantes está o que separa a "*IA fraca*" da "*IA forte*". A primeira diz respeito a sistemas orientados para tarefas específicas, sem consciência nem compreensão do seu funcionamento, como acontece com assistentes virtuais, sistemas de recomendação ou algoritmos de tradução automática. Por sua vez, a "*IA forte*", pressupõe a existência de

máquinas com capacidades cognitivas generalistas, equiparáveis às humanas, capazes de transferir conhecimento entre domínios, planejar ações complexas e adaptar-se a novas situações de forma autônoma (Russell & Norvig, 2022). Apesar de ser amplamente estudada em teoria, esta vertente continua a ser um horizonte ainda não alcançado (Kaplan & Haenlein, 2020).

A IA é o termo mais abrangente, que inclui todas as abordagens que procuram simular a inteligência. Além dessa distinção, é crucial entender as diferenças entre inteligência artificial, aprendizagem automática (*machine learning*) e aprendizagem profunda (*deep learning*). Neste sentido, o *machine learning* é um subsetor que se concentra em algoritmos que aprendem com os dados, e *deep learning* fundamenta-se em redes neurais com várias camadas ocultas, as quais podem respeitar padrões complexos e não lineares (IBM Cloud Education, 2020).

A integração crescente entre a Inteligência Artificial e a Internet das Coisas (IoT) está a revolucionar a maneira como os dados são recolhidos e aplicados. A IoT possibilita a criação incessante e em tempo real de vastas quantidades de dados, que, por sua vez, alimentam os algoritmos IA numa variedade de contextos, que vão desde sistemas de recomendação em serviços de *streaming* até à gestão em tempo real de cadeias logísticas (Marjani, 2017). Esta sinergia tem impulsionado a evolução da IA, sobretudo no domínio da “*IA fraca*”, onde o acesso a dados massivos é essencial. Neste contexto, Mugdha Patil (2025) reforça a importância de sistemas preditivos baseados em *deep learning*, que permitem às empresas tomar decisões mais assertivas, em tempo real, com base em dados de contexto altamente dinâmicos.

A IA está presente em setores variados, como saúde, educação, transporte, indústria e finanças, bem como em reconhecimento de imagem para diagnósticos médicos, em veículos autónomos que utilizam visão computacional, em *chatbots* que auxiliam clientes e em sistemas de aprendizagem adaptativa. De acordo com autores como Tavares et al. (2020) a IA é um novo marco na interação entre tecnologia e conhecimento, possibilitando abordagens mais adequadas e adaptadas às necessidades individuais. Raftopoulos & Hamari (2023) sublinha também como a IA generativa pode ser usada para criar conteúdos personalizados que aprimoram a formação profissional e o desempenho das equipas, reforçando o carácter disruptivo da tecnologia.

Teoricamente, podemos identificar dois grandes paradigmas que contribuíram para a evolução da IA, o simbólico e o conexionista. O primeiro utiliza representações explícitas do conhecimento (regras e lógica formal), enquanto o segundo simula o funcionamento do cérebro humano através de redes neuronais artificiais (Minsky, 1988). Com os avanços recentes em *deep learning*, o paradigma conexionista tem ganho crescente destaque, embora persistam desafios ligados à interpretabilidade e à confiança nos sistemas de IA (Lamb et al., 2020). Mehra (2024) enfatiza que, apesar do progresso com modelos conexionistas, é crucial incorporar métodos híbridos que unam a aprendizagem automática à estruturação simbólica, a fim de garantir resultados mais sólidos e transparentes.

Portanto, o enquadramento teórico-conceitual da inteligência artificial é um tema que exige uma investigação, não sendo apenas um resultado da computação, mas também um espelho das nossas aspirações cognitivas e sociais. Conforme argumenta Halid et al. (2022), ao tentarmos replicar a inteligência humana em máquinas, também estamos a explorar os limites do que significa “*ser inteligente*” numa era tecnológica.

### **1.1.2 A importância da Inteligência Artificial numa sociedade globalizada e o paradigma da gestão de mudança**

A análise conceitual da IA, que mencionamos anteriormente, torna-se ainda mais importante quando a situamos nas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que marcam o mundo globalizado de hoje. Conforme mencionam Y. K. Dwivedi et al. (2021) e Brynjolfsson & McAfee (2016), a IA passou de uma esfera de investigação académica para um motor de inovação, competitividade e reestruturação nas organizações e na sociedade. O seu alcance vai muito além da engenharia de *software*, influenciando a economia, a saúde, a educação, a indústria, a segurança e a administração pública.

Num mundo interconectado, onde a informação flui rapidamente e os ciclos de vida da tecnologia aceleram, a IA posiciona-se como o motor da quarta revolução industrial. A nova era é marcada pela intersecção de tecnologias físicas, digitais e biológicas, e pela crescente automação de processos com sistemas inteligentes. De acordo com Potluri & Serikbay (2025), estima-se que o impacto económico da IA possa atingir 15,7 biliões de dólares na próxima década, com ganhos substanciais em produtividade e consumo, impulsionado pela necessidade de evolução. Estas diferenças são evidentes no mundo dos

negócios, onde o *machine learning*, a visão computacional e a análise preditiva são aplicadas para aprimorar cadeias de valor, personalizar serviços e decisões fundamentais em grandes volumes de dados. Edwards et al. (2024) destaca, nesse sentido, que a IA vem sendo cada vez mais integrada às estratégias de comissões e de compensação, possibilitando um aumento da personalização e do património interno nos sistemas de incentivos.

Esta realidade obriga as organizações a repensar os seus modelos operacionais e estratégicos, apresentando aquilo que os autores como Kotter (2006) e Cameron & Green (2020) definem como o paradigma da gestão da mudança. A IA não representa apenas uma inovação tecnológica. Ela implica uma transformação profunda das rotinas, da cultura organizacional e das relações humanas dentro e fora das empresas. A sua implementação exige uma liderança ativa, uma comunicação clara e a mobilização das partes interessadas em torno de uma visão de futuro adaptativa e inclusiva. Benabou & Touhami (2025), através de uma revisão sistemática baseada no modelo PRISMA, reforçam que o sucesso da implementação da IA depende da integração entre tecnologia, cultura organizacional e compromisso ético.

A integração tecnológica dá-se num contexto global de dívida social, desigualdades no acesso ao digital e discute éticas sobre a privacidade, a transparência dos algoritmos e a responsabilidade moral das máquinas. Os autores Brynjolfsson et al. (2019) enfatizam que é crucial considerar o valor intangível de bens digitais, como motores de pesquisa ou redes sociais, que influenciam o comportamento dos consumidores, mas que muitas vezes não são capturados por indicadores tradicionais, como o Produto Interno Bruto (PIB). A IA é, por isso, simultaneamente um agente de disrupção e um sinal da necessidade urgente de novos referenciais sociais e económicos. D. Dwivedi (2025) acrescenta que a adoção estratégica da IA só se efetiva plenamente quando combinada com competências humanas críticas, como pensamento ético, empatia e adaptabilidade.

A adoção da IA não se resume a adquirir tecnologia, é, acima de tudo, uma questão de redefinir competências, revisar processos e reconfigurar as interações entre pessoas e máquinas. No contexto empresarial, a gestão da mudança torna-se particularmente importante. O ADKAR de Hiatt (2006) ou o modelo de transição de Bridges (2009) destinam-se a planear essas fases de ajuste, permitindo que as empresas enfrentem resistências internas, ajustem funções e cultivem uma cultura de aprendizagem contínua. Autores como Buonocore et al. (2024) alertam que a adoção de novas tecnologias deve

ser harmonizada com as dinâmicas de liderança e a cultura da organização, para evitar que se construam empresas tecnologicamente sofisticadas, mas relacionalmente frágeis.

O investimento em inteligência artificial é um reflexo dessa transformação estrutural. De acordo com o IDC (2024), os investimentos internacionais em tecnologias de IA mais do que dobraram entre 2020 e 2024, motivados pela procura de maior eficiência operacional, aprimoramento da experiência do cliente e vantagem competitiva. As organizações, ao não se adaptarem à transformação digital, poderão tornarem-se ultrapassadas num mercado que está sempre a ser reinventando. Raftopoulos & Hamari (2023) acrescentam que as organizações mais bem-sucedidas serão aquelas que usarem a IA não apenas como ferramenta de eficiência, mas como motor de inovação e diferenciação no mercado.

Nesse contexto, a inteligência artificial surge tanto como uma ferramenta técnica de inovação bem como um agente de mudança estrutural nas organizações e na sociedade (Jarrahi, 2018). A sua relevância numa sociedade globalizada é, justamente, a sua aptidão de amplificar, acelerar e questionar os modelos convencionais de geração de valor. De acordo com Jacob (2024), para enfrentar esta realidade, é crucial não apenas entender os princípios da IA, mas também elaborar estratégias de gestão da mudança que considerem as pessoas, os processos e os contextos em que essas mudanças ocorrem.

### **1.1.3 A inteligência Artificial em contexto laboral: os desafios na Era pós-pandemia**

A integração da IA nos processos organizacionais, que já acontecia antes de 2020, foi acelerada pela pandemia de COVID-19 (Brynjolfsson et al., 2020). A crise sanitária global funcionou como catalisador de uma transformação digital sem precedentes, forçando assim as empresas e instituições a acelerar a adoção de tecnologias automatizadas para manter a continuidade das operações (Carroll & Conboy, 2020). Atualmente, a IA tornou-se um elemento crucial na reestruturação do trabalho, impactando as dinâmicas do ambiente profissional, as funções desempenhadas e as competências que são permitidas.

Ao longo da pandemia, tecnologias de IA foram utilizadas de forma intensa no controlo epidemiológico, na administração de cadeias logísticas, no atendimento automatizado ao cliente e, especialmente, no suporte a sistemas de saúde por meio de diagnósticos e

algoritmos assistidos. Essa transição evidenciou tanto a adaptabilidade da IA quanto as vulnerabilidades dos modelos clássicos de organização do trabalho. No mundo privado, as empresas têm utilizado soluções inteligentes, para gerir equipas remotas, otimizar fluxos de trabalho e adaptar os serviços às novas exigências do mercado digital. Esta adaptabilidade da IA demonstra as vulnerabilidades dos modelos clássicos de organização do trabalho (Pacheco et al., 2023). Yanamala (2023) ilustra, por exemplo, como uma IA generativa pode ser utilizada para ajustar, em tempo real, funções e isenção de cargas, tornando a organização mais rápida diante de um novo contexto.

Com o regresso progressivo à normalidade, várias transformações consolidaram-se, criando aquilo que muitos autores denominam de “*nova realidade laboral*” (Kniffin et al., 2021). O trabalho híbrido, a descentralização geográfica das equipas e a digitalização de processos tornaram-se padrões comuns. De acordo com Zhang et al. (2022), a IA contribui significativamente para esta transição ao permitir, por exemplo, o agendamento automático de tarefas, o acompanhamento da produtividade em tempo real, ou a personalização da comunicação interna. Contudo, este novo paradigma levanta questões importantes em torno da segurança da informação, da vigilância digital e da ética no trabalho. Kekez et al. (2025) destacam a necessidade urgente de desenvolver mecanismos de mitigação de danos e garantir que a aplicação da IA em contexto laboral não perpetue discriminações nem aumente a desigualdade entre grupos de colaboradores.

Os desafios não se limitam ao nível técnico ou operacional. A automatização crescente ameaça substituir certas funções tradicionalmente ocupadas por humanos, especialmente em áreas repetitivas e administrativas. De acordo com Saddiqui et al. (2018), a implementação de sistemas baseados em IA pode provocar reduções significativas na força de trabalho em alguns setores, exigindo uma rápida requalificação de trabalhadores. No entanto, surgem novas oportunidades em setores como ciência de dados, programação de algoritmos, *cibersegurança* e gestão da inovação tecnológica. Aman et al. (2025) destacam que, para ser sustentável, essa reconfiguração deve ser acompanhada por políticas organizacionais que incentivem a aprendizagem contínua e a inclusão tecnológica

Outro ponto delicado é o efeito psicológico e social que a interação com sistemas inteligentes pode ter no local de trabalho. A pressão, a desconfiança e a sensação de desumanização no trabalho, frequentemente associadas a algoritmos avaliativos (como os que servem para calcular o desempenho individual ou comportamentos antecipados),

podem ser uma presença constante. Segundo Asim & Sorooshian (2019), é arriscado usar dados recolhidos, pois eles podem ser integrados a algoritmos decisórios e reforçar preconceitos e disparidades no ambiente organizacional. Implica, assim, que seja essencial realizar um escrutínio rigoroso dos dados e modelos de IA para garantir que não promovam desigualdades preexistentes (Elion Mask & Judea Pearl, 2024). O que torna ainda mais alarmante quando pensamos na aplicação da IA em recrutamento, promoções ou avaliações de desempenho.

A questão que é mais discutido na ética da IA é, de facto, a questão dos algorítmicos. Destaca Blommaert et al. (2012), que modelos treinados com dados do passado podem perpetuar discriminações baseadas em género, raça ou origem geográfica. Esta realidade, também defendida por Gebru et al. (2021), levanta a necessidade de um escrutínio rigoroso dos dados utilizados e do desenho dos modelos de IA, garantindo que não reforçam desigualdades preexistentes. Assim, é fundamental para que as organizações façam uso dessas ferramentas e, adotem princípios como a transparência, a auditabilidade e a equidade algorítmica.

Apesar das inquietações, diversos autores sustentam que a IA pode ser uma ferramenta útil para criar locais de trabalho mais inclusivos, flexíveis e produtivos, sempre que a sua implementação for responsável e estratégica. De acordo com Mäkelä & Stephany (2024) a chave está em encarar a IA não como uma rival para o trabalho humano, mas aliada que libera os trabalhadores de tarefas monótonas, permitindo que se dediquem a funções, agregando, assim, mais valor. Nessa perspetiva, a alfabetização digital e a capacitação contínua são essenciais para se moldar ao novo cenário.

A era que se procedeu à pandemia impôs, assim, um duplo desafio, de um lado, a aceleração da digitalização, resultado das situações; do outro, a urgência de tornar esse progresso sustentável, ético e centrado nas pessoas (The Bucharest University of Economic Studies, Romania et al., 2023). A IA, como a tecnologia fundamental desse processo será crucial para moldar o futuro do trabalho. De acordo com Fenwick et al. (2024), organizações que conseguem unir inovação tecnológica e gestão humanizada serão mais preparadas para ter sucesso num ambiente de constante transformação.

#### **1.1.4 A influência da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos: prós e contras**

A crescente adoção da inteligência artificial em todos os setores da economia mudou radicalmente a maneira como as empresas administram os seus recursos humanos. Uma vez que as pessoas continuam a ser reconhecidas como o principal ativo estratégico das empresas (Boxall & Steeneveld, 1999), a aplicação da IA nos processos de gestão de talento é, sem dúvida, progressiva e profundamente transformadora. A tecnologia, desde a automação do recrutamento até a análise preditiva de desempenho e manutenção, está a mudar o papel dos departamentos de RH, trazendo oportunidades e desafios importantes.

Um dos benefícios mais relatados é a melhoria da eficiência operacional. A inteligência artificial possibilita a automatização de atividades repetitivas e administrativas, como o rastreamento de currículos, agendamento de entrevistas e respostas a candidatos através de *chatbots*, retardando assim o tempo e os custos do recrutamento (Cappelli, 2001). Ferramentas baseadas em *machine learning* podem cruzar milhares de perfis em minutos e identificar, com base em padrões de sucesso já observados, que têm mais chances de se encaixar numa função específica (Faliagka et al., 2012). Além disso, segundo Upadhyay & Khandelwal (2018), esse tipo de tecnologia pode gerar *feedback* automático para os candidatos, o que aprimora a experiência deles e fortalece a imagem da marca empregadora. Benabou & Touhami, (2025) apoiam essa ideia, enfatizando que a aplicação da IA no recrutamento, quando combinada com boas práticas éticas, tem o potencial de aumentar a transparência e diminuir as tendências inconscientes nos processos de seleção.

Outro aspeto positivo prende-se com a capacidade analítica avançada que a IA oferece aos profissionais de RH. Com acesso a grandes volumes de dados, desde avaliações de desempenho a índices de satisfação dos colaboradores, os algoritmos fornecem previsões de tendências, como a probabilidade de rotatividade, o risco de *burnout* ou as necessidades de formação específicas para determinados perfis. Essas ferramentas de análise preditiva permitem à gestão antecipar problemas e tomar decisões mais informadas, baseadas em evidências, ou que reforçam o papel estratégico do departamento de RH (Ferrari et al., 2022). Zhai et al. (2024) defendem que os modelos de *deep learning* aplicados à GRH apresentam resultados promissores na previsão de comportamentos organizacionais e no ajuste sagaz de políticas de talento.

Além disso, a IA pode promover a diversidade e inclusão nos processos seletivos. Os sistemas automáticos, ao eliminar, em teoria, qualquer forma de julgamento humano direto, são projetados para evitar preconceitos conscientes ou inconscientes associados ao gênero, etnia, idade ou local de origem. Ferramentas de IA podem ser ajustadas para procurar a diversidade, ajudando a criar equipas mais inclusivas e inovadoras (Ore & Sposato, 2022). No entanto, Kekez et al. (2025) advertem que, na ausência de critérios claros de *design* algorítmico e de mecanismos de auditoria, a IA tem o potencial de reproduzir os mesmos padrões de exclusão presentes nos sistemas anteriores.

Além disso, a inteligência artificial tem mostrada ser promissória no auxílio à gestão emocional nas empresas. Com este auxílio de ferramentas de análise de sentimentos e assistentes virtuais que respondem de maneira empática, podemos monitorizar o clima organizacional, detetar sinais de *stress* ou desmotivação e implementar medidas preventivas de bem-estar (García-Madurga et al., 2024). Ainda que a IA não sinta emoções, ela é capaz de identificar padrões de linguagem e no comportamento que refletem estados emocionais, podendo fornecer um suporte inicial ou direcionado para profissionais especializados. Esta habilidade é especialmente importante numa era em que o bem-estar emocional dos funcionários é fundamental para a produtividade e o *engagement*. Nesse sentido, é possível conectar a IA à perspetiva de Perloff (1997), que afirma que a inteligência emocional é fundamental para uma liderança eficaz, com a tecnologia fornecida como um recurso de apoio, mas não como um substituto. Pacheco et al., (2023) também enfatizam que a tecnologia digital, quando usada de maneira consciente, pode promover ambientes mais saudáveis, desde que devidamente acompanhados por ações humanas que priorizem a empatia e a escuta ativa. Roig-Vila et al. (2025) sugerem que é possível utilizar sistemas de IA generativa para criar programas personalizados de formação emocional e desenvolvimento de *soft skills*, reforçando assim o aspeto humano na interação com a tecnologia.

No entanto, estas potencialidades não devem ser “romantizadas”. O uso da IA na gestão de pessoas traz riscos sérios, especialmente ao se considerar a possibilidade de algoritmos reproduzirem ou até amplificarem preconceitos presentes nos dados usados. Afirmam Blommaert et al. (2012), que se os sistemas são treinados com dados tendenciosos, como históricos de contratações, favorecem certos perfis em detrimento de outros. Gobeli & Brown (1994) apontam que, até mesmo na proteção de cargos ou em filtros automáticos de rastreamento de currículos, podem surgir elementos discriminatórios que, por serem

involuntários, acabam por ser replicados pelos sistemas. Jago et al. (2024) observam que uma crescente dependência de algoritmos de decisão pode criar contextos laborais onde a empatia e a justiça relacional são prejudicadas.

Burrell (2016), identifica outro desafio que se prende com a falta de transparência de auditoria dos algoritmos. Vários sistemas de IA operam como “*caixas negras*”, o que significa que os critérios que levam a uma decisão não são claros nem acessíveis aos gestores ou candidatos. Esta falta de transparência suscita questões éticas importantes e sérias, especialmente em relação à responsabilidade pelas decisões tomadas, à capacidade de contestar resultados e ao cumprimento das leis de proteção de dados e igualdade de oportunidades (Berkelaar & Buzzanell, 2015). Costa et al. (2022), sugerem que os departamentos de recursos humanos implementem uma estratégia ética por *design* (*ética-by-design*) na criação de sistemas de IA, incorporando diretrizes de equidade, explicabilidade e responsabilidade.

Além disso, há o risco de que os processos de RH se tornem desumanizados, especialmente em momentos-chave, como na triagem inicial de candidatos ou na avaliação de desempenho. A falta de interação humana direta pode resultar num afastamento emocional, falta de compreensão e diminuição da confiança no processo. Os especialistas da área defendem que, para cargos de elevada responsabilidade, como executivos ou de liderança, é crucial que haja uma componente presencial e qualitativa na seleção dos candidatos (Gonçalves, 2022).

Outrossim, a era digital pode prejudicar candidatos que não tenham habilidades tecnológicas ou acesso à internet, o que pode aumentar as disparidades sociais. Este fenómeno assume particular relevância em países onde as disparidades na literacia digital são evidentes ou em situações em que o acesso à conectividade não é garantido (De Marco et al., 2023). Ainda dentro das empresas, a transição para ferramentas digitais exige uma requalificação das equipas, que nem sempre ocorre de maneira organizada ou justa.

Apesar dessas limitações, as soluções de IA, como as *HR Techs*, estão em ascensão e oferecem um recrutamento mais ágil, testes automatizados, entrevistas por vídeo e análises comportamentais a partir de redes sociais ou de outros dados públicos (Cerski & Cardoso, 2021). A maioria das grandes e médias empresas já utiliza algum tipo de tecnologia nos seus processos de recrutamento e seleção, segundo Queiroz-Ribeiro et al., (2025), e essa tendência só deve aumentar. Ainda assim, os mesmos autores alertam que

estas ferramentas devem ser entendidas como apoio à decisão humana e não como substituto integral do julgamento profissional.

Assim sendo, o grande desafio não é apenas a tecnologia, mas sim a sua incorporação ética, clara e equilibrada com os valores e metas estratégicas das organizações (Bar-Gil et al., 2023). Cabe aos profissionais de RH e às lideranças empresariais garantir que a IA é utilizada para aprimorar as habilidades humanas, e não como uma ferramenta de controle, exclusão ou padronização. Enis Sholikhah et al. (2025), apoiam esta visão, argumentando que somente uma implementação responsável e centrada no ser humano pode garantir que a IA melhore a eficiência e a equidade na gestão de pessoas.

A gestão de pessoas, com a chegada da inteligência artificial, desafia os velhos modelos e exige uma nova postura que seja estratégica, crítica e atenta ao contexto humano. A tecnologia, por si só, não é sinônimo de melhores resultados. Como será aplicada, monitorada e integrada com habilidades humanas será o que decidirá se será uma parceria no avanço organizacional ou uma criadora de novas disparidades (Ghosh et al., 2024).

## **1.2 Inteligência Emocional**

### **1.2.1 Evolução histórica-conceitual: de Descartes a Goleman – Do *Penso logo existo* ao *Existo logo sinto***

O que hoje temos como inteligência emocional é fruto de um extenso processo histórico e filosófico, marcado por constantes reavaliações da relação entre razão e emoção (Nussbaum, 2008). O autor Solomon (2003) menciona que, ao longo da história da Grécia Antiga até os dias de hoje, a cultura ocidental varia entre períodos de valorização e negação das emoções, frequentemente subordinando-as à racionalidade. Essa perspectiva racionalista atingiu o seu ápice na obra de René Descartes, no século XVII, onde se distribuiu a separação entre mente e corpo como base do pensamento moderno. A sua famosa expressão “*Cogito, ergo sum*”; “*Penso, logo existe*”, realçou a noção de que a razão é o único padrão aceitável para o conhecimento e a confirmação da existência humana.

Ao longo dos séculos, essa visão dualista influenciou a filosofia, a medicina, a psicologia e a educação. As emoções eram consideradas expressões inferiores, instintivas e irracionais, ligadas ao corpo e à animalidade do homem. Segundo a tradição cartesiana,

controlar as emoções era algo benéfico, não para promover o desenvolvimento humano, mas para evitar que as emoções atrapalhassem a clareza do pensamento. Mesmo nas teorias mais antigas sobre aprendizagem e cognição, as emoções eram frequentemente deixadas de lado ou vistas como barreiras à objetividade e à racionalidade (Pessoa, 2013).

Foi a partir do século XX que, conduzidas pelo avanço da psicologia humanista, da neurociência e das abordagens integrativas da mente humana, esta perspectiva tornou-se cada vez mais desafiada. Um elo fundamental desta viragem é o autor da obra “*O Erro de Descartes*”, o neurocientista António Damásio (2005), que defende que a separação cartesiana entre emoção e a razão é artificial e cientificamente insustentável. Através de estudos com pacientes neurológicos, o autor demonstrou que a capacidade de raciocinar logicamente e de sentir emoções não são sistemas independentes, mas profundamente interligados. Lesões em regiões responsáveis pela regulação emocional, como o córtex pré-frontal ventromedial, resultam em prejuízos graves na tomada de decisão, mesmo quando as capacidades cognitivas permanecem preservadas.

Damasio (2005) propõe, assim, um modelo de funcionamento mental em que a emoção desempenha um papel crucial no pensamento racional. Ao observar a emoção como um elemento perturbador, defende que ela é uma base de sustentação para a razão, essencial para dar significado, antecipar resultados e decidir de forma consciente. Esta contribuição foi crucial para desmistificar o papel das emoções na conduta humana, considerando-as como estruturantes da identidade, da moral e da ação ética.

Smith et al. (2018) demonstram, com base em estudos de neuroimagem, que o processamento emocional ocorre dentro da gestão de redes do cérebro ligadas à tomada de decisão e ao julgamento moral, evidenciando a interdependência entre emoção e cognição. Também, Du (2024) sustenta que a regulação emocional passou a ser o foco principal nos programas de saúde mental e de aprimoramento do desempenho cognitivo em ambientes educacionais e corporativos.

Para além dos avanços registados na neurociência, surgiu o conceito de inteligência emocional na psicologia, inicialmente proposto por Salovey & Mayer em 1990. Segundo os próprios autores, esta é a capacidade de identificar, entender e controlar as próprias emoções, bem como as dos outros, impulsionando o desenvolvimento emocional e intelectual. A inovação do conceito estava na sua intenção de incorporar a emoção à

inteligência, ampliando a definição clássica de QI (quociente intelectual) para englobar aspectos afetivos e relacionais.

Contudo, foi Goleman (1997) quem trouxe o conceito de inteligência emocional para o conhecimento geral, com a publicação do seu livro *“Emotional Intelligence”*. O psicólogo e jornalista científico, Goleman baseou-se nos estudos de Salovey e Mayer, mas ampliou a ideia e utilizou-a em áreas como a educação, o ambiente de trabalho, a liderança e o desenvolvimento pessoal. No seu modelo, a inteligência emocional envolve cinco competências principais: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Para o autor, estas habilidades são essenciais para o sucesso nas relações pessoais e profissionais, e muitas vezes têm um peso maior do que o QI.

A ideia de Goleman teve um enorme impacto no mundo académico e empresarial, levando à implementação de programas de formação em inteligência emocional em escolas, empresas e organismos públicos. A sua obra resultou num novo paradigma de análise da competência humana, que não se concentra apenas no saber técnico ou intelectual, mas também na gestão de emoções e na construção de relações positivas e significativas. Esta abordagem representou uma mudança significativa nas ciências sociais e humanas.

Autores mais recentes como Mayer et al. (2025) defendem que a inteligência emocional consolidou-se como uma estrutura central nas ciências do comportamento humano, e que novas métricas e instrumentos psicométricos, como o MSCEIT 2.0 (*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*), têm permitido medições mais fiáveis e contextualizadas, inclusive em ambientes multiculturais e organizacionais.

Ao longo dos últimos anos, existiram vários autores que fortaleceram a perspetiva integrada da cognição e da emoção. Gardner (1983), por exemplo, ao desenvolver a sua teoria das inteligências múltiplas, contempla tanto a inteligência interpessoal como a intrapessoal, evidenciando que a capacidade de entender a si mesmo e aos outros constitui uma forma de inteligência independente e essencial. Bar-On (2011), criou o EQ-i (*Emotional Quotient Inventory*), um dos primeiros instrumentos de avaliação quantitativa da inteligência emocional, que tem sido amplamente aplicado em ambientes organizacionais e clínicos.

A trajetória histórica e conceitual da inteligência emocional reflete, assim, uma transformação significativa. Esta retrata uma perspetiva racionalista e dualista para uma

compreensão mais integrada e complexa do ser humano. O movimento do “*penso, logo existe*” para o “*existo, logo sinto*” representa uma mudança epistemológica que valoriza a emoção como uma fonte de conhecimento, autenticidade e ação ética. Trata-se, portanto, de uma mudança não teórica, mas de uma transformação profundamente prática, que requer uma reconfiguração dos modelos de ensino, liderança, cidadania e saúde, colocando a competência emocional no centro do desenvolvimento humano (Jurist, 2019).

Neste novo paradigma, a emoção torna-se num complemento indispensável da razão. A inteligência emocional aparece então como uma aptidão necessária para a convivência social, para o estabelecimento de relações saudáveis e para um bem-estar individual e coletivo mais duradouro. Assim, estudos como o de Sözbilir (2023) enfatizam a relevância da IE como um indicador da saúde emocional e da capacidade de adaptação em situações de grande complexidade, como as enfrentadas durante e após a pandemia de COVID-19.

### **1.2.2 Tipologias e técnicas da Inteligência Emocional: o primado da emoção**

A inteligência emocional é uma competência complexa e multifacetada, que se tornou fundamental para entender o comportamento humano em contextos pessoais, profissionais e sociais. A sua definição foi amadurecendo ao longo das últimas décadas, com o apoio de diferentes áreas como a psicologia, a neurociência, a pedagogia e a sociologia (Cherniss, 2010). Atualmente, verifica-se que a inteligência emocional vai além de carácter ou da sensibilidade inata, sendo vista como um conjunto estruturado de habilidades que podem ser desenvolvidas, treinadas e utilizadas em diversos contextos (Miao et al., 2017).

A definição contemporânea de IE tem origem nos estudos de Salovey & Mayer (1990), que a caracterizaram como a capacidade de perceber, conectar e gerar emoções para estimular o raciocínio, compreender as próprias emoções e o conhecimento emocional, além de regular de forma reflexiva as emoções promovendo o crescimento emocional e intelectual. Essa definição enfatiza a interligação contínua entre emoção, cognição e comportamento.

Goleman (1999), expandindo essa perspectiva, criou um modelo prático e aplicável a contextos organizacionais e educacionais, onde identifica cinco competências emocionais fundamentais: autoconsciência; autorregulação; motivação; empatia e competências sociais. A autoconsciência é a capacidade de identificar e entender as próprias emoções e como elas influenciam escolhas e comportamentos. A autorregulação emocional é a capacidade de controlar impulsos, lidar de forma construtiva com emoções negativas e manter a calma em situações de pressão e *stress*. No que diz respeito à motivação, este modelo destaca a habilidade de canalizar emoções em função de objetivos, sustentando a persistência e o otimismo diante dos desafios. A empatia é estar sintonizado com o que o outro sente, o que ajuda a entender melhor as suas respostas e atitudes. Por fim, as competências sociais, dizem respeito à capacidade de gerir relacionamentos, comunicar de forma eficaz, resolver conflitos e influenciar positivamente os outros.

Para além deste modelo, outros investigadores propuseram diferentes tipologias de IE. Fteiha & Awwad (2020), por exemplo, desenvolveu o modelo EQ-i (*Emotional Quotient Inventory*), que agrupa a inteligência emocional em cinco grandes domínios: competências intrapessoais; interpessoais; adaptabilidade; gestão de *stress* e estado geral de humor. Este modelo, de natureza psicométrica, foca-se tanto em competências emocionais como sociais, e tem sido amplamente utilizado em contextos clínicos e de gestão de recursos humanos. Os autores defendem que uma boa articulação entre o equilíbrio emocional e a capacidade de lidar com a pressão e desafios são fundamentais para o bem-estar e a eficácia tanto pessoal quanto profissional.

Outra tipologia essencial sobre a temática foi a teoria das inteligências múltiplas, desenvolvida por Gardner (1983), que se focou na diferenciação entre inteligência emocional intrapessoal e interpessoal. A inteligência intrapessoal diz respeito à autocompreensão, autorreflexão e auto-orientação, ao passo que a interpessoal está relacionada com o *know-how* de compreender os outros, bem como com a capacidade de comunicar de forma empática e assertiva. A compreensão dessa dualidade é crucial para entender como a IE afeta o dia-a-dia e os diversos papéis que uma pessoa exerce na sociedade.

Para Donald et al. (2019) a operacionalização e o desenvolvimento da inteligência emocional exigem uma aplicação de técnicas específicas, muitas das quais já são utilizadas em programas de formação pessoal, educacional e organizacional. Entre inúmeras técnicas, uma das mais destacadas é o *mindfulness*, ou atenção plena, que

procura direcionar toda a atenção para o momento presente, sem reações impulsivas e sem julgamentos. O *mindfulness* é visto como uma prática contínua que suporta o aumento da autoconsciência emocional, diminui o *stress* e favorece a autorregulação (Donald et al., 2019)

Outros estudos referem o *coaching* emocional, que tem como objetivo aumentar a consciência emocional através de questões reflexivas, definição de metas emocionais e acompanhamento de estados afetivos (Boyatzis et al., 2022). O *feedback 360°*, amplamente empregado no ambiente corporativo, possibilita que uma pessoa obtenha avaliações relativamente às suas emoções por parte de diversos interlocutores (colegas, subordinados, superiores), favorecendo a autoconsciência e a aprendizagem social. Técnicas como o *role-playing* (simulação de situações emocionais), o uso de diários reflexivos (*journaling*), a escuta ativa e a comunicação não violenta também se revelam eficazes na promoção de competências emocionais, sobretudo em contextos de equipa ou de liderança (Stillman et al., 2017)

Durante as últimas décadas, a criação de novas estratégias digitais e remotas à IE ganhou destaque. Investigações como a de Eisenstadt et al. (2021) mostram que as plataformas digitais interativas e aplicativos móveis para desenvolvimento emocional personalizado são bastante eficazes e melhoram a motivação e a autorregulação dos usuários. Da mesma forma, Mavroveli & Sánchez-Ruiz (2011) estudam como ambientes de *e-learning* que são emocionalmente inteligentes podem afetar a experiência de aprendizagem, mostrando que exercícios de reflexão e práticas de *mindfulness* digital ajudam a controlar a ansiedade académica e aprimoram a conhecimento em grupo.

Relacionado com o contexto empresarial, um estudo recente realizado por Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez (2023), aponta que a formação em IE voltada para líderes eleva consideravelmente a manifestação de comportamentos pró-sociais, confiança mútua e diminuição dos conflitos interpessoais. Essas descobertas foram verificadas em vários setores, como saúde, educação e tecnológica.

A oferta crescente de programas de educação socioemocional em escolas, como os da CASEL (*Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning*), é vista como uma mais-valia. Estes programas sugerem currículos estruturados para o desenvolvimento de competências emocionais desde cedo (Taylor et al., 2017). Estas ações mostram que a IE

pode e deve ser desenvolvida desde os primeiros anos, sendo tão ou mais importante do que a educação cognitiva convencional para a formação completa do ser humano.

As pesquisas científicas têm apoiado os benefícios do desenvolvimento da inteligência emocional, tanto no âmbito pessoal como nas interações sociais e organizacionais. Há autores que revelam que altos valores de IE têm sido correlacionados a uma menor tendência para agir de forma agressiva, a uma maior tolerância à frustração, a uma maior flexibilidade face a mudanças e a um melhor desempenho acadêmico e profissional (Mayer et al., 2016). No contexto organizacional, a IE tem sido associada a estilos de liderança que são eficazes, a uma maior coesão entre os membros da equipa e a uma cultura organizacional mais positiva e produtiva (Boyatzis, 2008).

De acordo com Levitats et al. (2022) as empresas que têm estratégias de IE bem definidas, destacam-se na inovação, retenção de talentos e compromisso organizacional. A emoção deixou de ser entendida como um simples desvio da razão para ser valorizada como fonte de informação, conexão e ação. Sendo a inteligência emocional a capacidade de gerir de forma eficaz o mundo das emoções, esta é atualmente considerada não como um diferencial, mas como uma condição essencial para “navegar” num mundo em constante transformação, repleto de desafios nas relações interpessoais e de uma instabilidade e complexidade cada vez maiores (Lai et al., 2024).

### **1.2.3 A Inteligência Emocional e o Iceberg de competências: em busca do saber ser e estar**

A metáfora do *iceberg*, introduzida por McClelland (1973), tem sido frequentemente aplicada à gestão de competências para mostrar a diferença entre o que é aparente no desempenho de uma pessoa e os fatores mais profundos que o sustentam. Segundo este modelo, apenas uma pequena fração das competências humanas é visivelmente reconhecível, como, por exemplo, os conhecimentos técnicos ou os comportamentos específicos. A maior parte, que abrange motivações, valores, atitudes, características de personalidade e habilidades emocionais, fica oculta e invisível numa avaliação superficial.

Neste contexto, a IE destaca-se como um dos principais elementos da base invisível do *iceberg*. Embora não pareça clara, essa habilidade molda intensamente o comportamento

de se relacionar e a adaptação a diferentes situações sociais e profissionais (Zeidner et al., 2004). Goleman (1999) vai ao encontro desta ideia, defendendo que a inteligência emocional é o maior responsável pelo sucesso a longo prazo, superando o quociente intelectual e as competências técnicas.

O “*saber ser*” e o “*saber estar*” são expressões que descrevem precisamente estas competências básicas e que, no contexto educativo e organizacional, adquirem crescente relevância (Zohar & Marshall, 2004). O “*saber ser*” será referente à construção da identidade pessoal e profissional, à consciência de si, aos valores éticos, à integridade e à motivação interior. Já o “*saber estar*” refere-se à capacidade de se posicionar melhor em contextos sociais, demonstrar empatia, cooperar, comunicar eficazmente e agir com respeito e sensibilidade perante os outros (Le Boterf, 2004).

De acordo com Trifonova et al. (2021), a valorização destas dimensões é particularmente evidente no mundo laboral contemporâneo, onde os contextos de trabalho se traduzem mais colaborativos, multiculturais, instáveis e exigentes. Neste cenário, as chamadas *soft skills*, entre as quais se destacam a inteligência emocional, são cada vez mais reconhecidas como diferenciadoras. O relatório do *World Economic Forum (2020)* sobre o futuro do trabalho inclui a IE entre as competências fundamentais para o século XXI, destacando a sua importância na resolução de problemas complexos, liderança empática, negociação e tomada de decisão em ambientes incertos.

Os autores mais recentes têm aprofundado esta perspetiva. Segundo Mattingly & Kraiger (2019), a construção do “*saber ser*” é diretamente impactada pelo desenvolvimento emocional intencional em programas de formação corporativa. Ou seja, a intencionalidade no desenvolvimento emocional durante a capacitação corporativa molda fortemente a construção do “*saber ser*”.

Muratoğlu & Erkmen (2022) argumentam que as organizações que se dedicam a aprimorar o “*saber ser*” e “*saber estar*” dos seus colaboradores obtêm vantagens em termos de união de equipa, clima organizacional, produtividade e retenção de talentos. Através da inteligência emocional, por exemplo, é possível resolver conflitos de maneira construtiva, adaptar-se com menos resistência às mudanças na organização, oferecer um serviço ao cliente mais simpático e liderado de forma mais inspiradora e eficaz. Boyatzis (2008) enfatizou que líderes com altos níveis de IE são mais propensos a mobilizar equipas, fomentar o *engagement* e atingir resultados profundos.

A verdade é que o conceito de competência emocional está intimamente relacionado com a competência ética. De acordo com Cortina (2008), a ética vai além da simples obediência às regras impostas, ela torna-se fundamental na capacidade de distinguir, sentir empatia e agir com base em valores humanos. Ou seja, servir, portanto, como um “*alicerce*” psicológico para a conduta ética, uma vez que possibilita perceber como as próprias ações afetam os outros, controlar impulsos específicos e agir de forma responsável em relação às emoções.

Pesquisas recentes, incluindo as de Joshi (2025) destacam que há uma clara conexão entre inteligência emocional e integridade profissional. A conexão entre Inteligência Emocional e valores éticos ressalta a importância das emoções na manutenção das relações humanas, tanto no ambiente organizacional quanto fora dele.

No domínio da formação e da educação, a integração do modelo do *iceberg* e da inteligência emocional aponta para a necessidade de currículos que não se limitem ao desenvolvimento cognitivo, mas que contemplem também a educação do caráter, da empatia e da autoconsciência (Durlak et al., 2011). Como menciona Serrat (2017), para desenvolver a inteligência emocional, é fundamental passar por processos formativos contínuos e estar em ambientes de aprendizagem que incentivem a reflexão sobre si mesmo e a prática intencional das emoções.

Desta forma, os programas de desenvolvimento socioemocional, que se tornam cada vez mais comuns em escolas, universidades e empresas, visam exatamente a promoção do “*saber ser*” e “*saber estar*” (Goleman, 2020). Para os autores Stoewen (2024) e Tushar & Sooraksa (2023), outro aspecto fundamental é a articulação entre inteligência emocional e empregabilidade. No recrutamento, qualidades como trabalho sob pressão, maturidade emocional, receptividade a *feedbacks*, trabalho em equipa e inteligência relacional tem sido cada vez mais apreciados pelos trabalhadores. Os indivíduos que têm um desenvolvimento emocional mais avançado, segundo os autores, são mais éticos, ou seja, mantêm uma ética mais consistente, ouvidos mais atentos em mediações e mais sensíveis em situações de diversidade cultural. A conexão entre Inteligência Emocional e valores éticos ressaltam a importância das emoções na manutenção das relações humanas, tanto no ambiente organizacional quanto fora dele.

Apesar dos currículos e das experiências profissionais ainda serem importantes, é o perfil emocional e comportamental que muitas vezes determina o sucesso, de acordo com

Bearare (2025), aqueles que possuem competência emocional adaptam-se melhor, aprendem mais rápido e apoiam ambientes organizacionais mais saudáveis.

Para Gerhardt et al. (2025) o “*saber ser*” emocional é um conhecimento muito procurado e valorizado pelos recrutadores para cargos de liderança ou que lidam diretamente com o público. O comportamento ético, ser empático e ter controlo emocional são aspetos que se tornam cada vez mais fundamentais para ocupar funções que desequilibram as relações e a resiliência emocional.

De maneira geral, a metáfora do *iceberg* é uma ferramenta útil para entender o papel fundamental da inteligência emocional no crescimento pessoal. Por trás de resultados, produtividade e comportamentos à vista, o que sustenta o desempenho, em camadas bem profundas de competências emocionais, são os valores e atitudes que não são visíveis, mas que definem como uma pessoa se coloca no mundo (Stoewen, 2024). O “*saber ser*” e o “*saber estar*”, mais do que um desejo, é uma necessidade dos nossos tempos, onde a competência técnica, sozinha, não garante nem o sucesso nem a realização pessoal (Pandey et al., 2024).

#### **1.2.4 O impacto da Inteligência Emocional nas sociedades contemporâneas (do consumo e do vazio)**

A sociedade moderna vive a uma velocidade vertiginosa, conectada o tempo todo, bombardeada de informações, priorizando o rendimento. Conforme descrito por Han (2014), estamos imersos numa “*sociedade do cansaço*”, onde o imperativo da produtividade substitui o equilíbrio emocional e a reflexão interior. Esse tipo de vida, que se baseia muito no consumo, tem alimentado uma cultura de satisfação instantânea, onde o sucesso é, muitas vezes, avaliado pela produtividade, pela imagem que se exhibe e pelo dinheiro que se tem. Neste contexto, as emoções humanas são, em certos momentos, desconsideradas, manipuladas ou reprimidas, o que leva ao aumento de casos de ansiedade, depressão, *burnout*, solidão e falta de sentido na vida (Bakker et al., 2014).

De acordo com autores como Bauman (2013), e com a sua teoria da modernidade líquida, deixa um aviso sobre o enfraquecimento das conexões afetivas e sociais, que estão a ser trocadas por relações passageiras, rivalidade e sem profundidade. Giddens (1991) critica também a superficialidade da pós-modernidade e o culto do individualismo narcisista,

onde o prazer instantâneo e a imagem pessoal se sobrepõem à criação de conexões genuínas. Todas estas análises sociológicas encontram-se no ponto em que afirmam que a sociedade contemporânea é cuidadosa de meios que possibilitem aos indivíduos processar as suas emoções de maneira saudável e com sentido.

Nesse sentido, a IE torna-se numa ferramenta indispensável para a reestruturação das relações humanas. Goleman (2020) argumenta que, ao permitir que as pessoas reconheçam, entendam e gerenciem as suas próprias emoções, como a dos outros, a Inteligência Emocional apresenta-se como uma solução tangível para a desumanização nas interações sociais. Para resistir à alienação emocional e recuperar a qualidade das interações entre as pessoas, a empatia, a escuta ativa, a regulação das emoções e a comunicação consciente são ferramentas indispensáveis (Fernández-Berrocal & Extremera, 2016).

Nos sistemas educativos, a ausência de educação emocional tem contribuído para a formação de indivíduos academicamente competentes, mas emocionalmente analfabetos. Este défice exige a capacidade de lidar com frustrações, gerir conflitos, estabelecer relações saudáveis ou tomar decisões com base na ética relacional. Diversos países vêm a implementar programas de educação socioemocional, desde o ensino básico, com resultados encorajadores na redução da violência escolar, no aumento da autoestima e na melhoria do desempenho académico (OECD, 2015). Estas iniciativas refletem uma mudança de paradigma: formar cidadãos emocionais competentes é tão importante quanto formar profissionais tecnicamente qualificados.

No mundo laboral, a inteligência emocional também desempenha uma função crucial. As organizações atuais encontram-se em contextos caracterizados pela complexidade, ambiguidade e transformação incessante. Nesse contexto, as competências emocionais são essenciais para liderar, trabalhar em equipa, gerir o *stress* e inovar. Robbins (2009) e Goleman (2015) afirmam que a saúde emocional das equipas é um fator crítico para o desempenho organizacional, e a IE é um dos principais fatores que indicam um sucesso sustentável.

O preço emocional e financeiro dessas disfunções é alto, tanto para os indivíduos quanto para as instituições. No entanto, segundo os autores Maamari & Majdalani (2017) quando a Inteligência Emocional não está presente nas empresas, acabam por criar culturas organizacionais tóxicas, designadas por conflitos, desconfiança, falta de reconhecimento

e alta rotatividade. De acordo com pesquisas recentes (Sharmin et al., 2024) empresas que investem em programas de desenvolvimento emocional observam aumentos no *engagement*, produtividade e retenção de talentos, além de fomentar ambientes mais colaborativos e humanos.

Além das contribuições clássicas, diversos estudos recentes reforçam o papel estruturante da IE em sociedades marcadas pela instabilidade emocional. Kirkpatrick et al. (2022) observam que, em ambientes pós-pandemia, a saúde emocional passou a ser uma prioridade tanto para a produtividade quanto para o bem-estar das pessoas. Sharma & Saxena (2024) também afirmam que a IE desempenha um papel essencial na resiliência coletiva e na superação de traumas sociais, constituindo um ativo benéfico em ambientes educativos e comunitários. A Inteligência Emocional exerce, assim, um papel fundamental na construção das sociedades contemporâneas.

Da mesma forma, Kotsou et al. (2019) destacam como a IE pode contribuir para ambientes de trabalho mais inclusivos, colaborativos e éticos, destacando que as empresas incorporam avaliações de competência emocional aos seus indicadores de desempenho. De acordo com Saraiva (2021) a IE é capaz de diminuir os comportamentos de risco e aumentar a coesão social quando realizada em contextos escolares e familiares.

A Inteligência Emocional exerce, assim, um papel fundamental na construção das sociedades contemporâneas. Devolver o papel central das emoções, possibilita que as pessoas se vejam como seres que se relacionam, que são vulneráveis e que dependem uns dos outros. Este tipo de consciência propicia ações mais éticas, vínculos mais genuínos e comunidades mais cooperativas (Wang et al., 2021).

Numa época que tem sido caracterizada por crises de saúde mental, polarizações sociais e um sentimento generalizado de “vazio”, promover a Inteligência Emocional torna-se uma prática essencial para restaurar o sentido das coisas (Armstrong et al., 2011). A Inteligência Emocional é mais do que uma habilidade valiosa, é uma maneira de existir no mundo que, como mencionam Cejudo et al. (2018), dá importância à humanidade, à escuta e à presença. É exatamente nesse retorno da sensibilidade que se encontra a oportunidade de uma sociedade mais justa, unida e saudável.

### **1.2.5 A Inteligência Emocional em contexto laboral: contributos para uma visão mais humanizada do negócio**

A crescente complexidade do ambiente empresarial está a levar as organizações a reavaliarem os seus modelos de operação, liderança e interação interpessoal (Davis, 2024). A lógica do trabalho, pautada pela produtividade e eficiência técnica, já não dá conta dos desafios do século XXI, nas quais questões emocionais, sociais e relacionais ganham cada vez mais relevância. É precisamente neste cenário que, de acordo com Fernández-Berrocal & Extremera (2016) a Inteligência Emocional se destaca como uma competência estratégica e capaz de transformar as dinâmicas no local de trabalho, contribuindo para uma gestão mais humanizada do negócio.

A IE no trabalho é a capacidade de identificar e moldar as emoções próprias, bem como a dos outros, no ambiente profissional, promovendo comportamentos adaptativos, relações saudáveis e decisões equilibradas. Goleman (1999) enfatiza que a IE é um dos principais fatores que afetam a eficiência no trabalho, especialmente em cargos de liderança, gestão de equipas e atendimento ao cliente. Ao entender e controlar as suas próprias emoções, o profissional torna-se mais resiliente ao *stress*, adapta-se melhor às mudanças e colabora mais eficazmente.

Num ambiente laboral emocionalmente inteligente, prevalecem valores como a empatia, o respeito, a escuta ativa e a comunicação não violenta. Estas atitudes contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional e criam contextos de trabalho mais seguros e motivadores. Segundo Robbins (2009), colaboradores emocionalmente satisfeitos demonstram maior *engagement*, menor absentismo e maior propensão para o trabalho em equipa. Além disso, são menos propensos a conflitos destrutivos, rotatividade excessiva ou comportamentos defensivos, como supra exposto.

A IE influencia também a forma como os líderes exercem a sua função. A liderança emocionalmente competente baseia-se na consciência do impacto das emoções no desempenho das equipas e na capacidade de mobilizar, inspirar e desenvolver os colaboradores. Boyatzis (2008) apresenta o conceito de liderança ressonante, segundo o qual os líderes mais eficazes são aqueles que estabelecem conexões empáticas com as suas equipas, gerando motivação intrínseca e promovendo climas organizacionais positivos. Esta visão é reforçada por investigações, como a de Cherniss (2010), que

demonstram que equipas lideradas por gestores com níveis elevados de IE apresentam maior coesão, criatividade e desempenho global.

Do ponto de vista da gestão da mudança, a Inteligência Emocional assume particular relevância. Na perspetiva da gestão da mudança, a IE é especialmente importante. Qualquer mudança organizacional, seja tecnológica, estrutural ou cultural, provoca resistência emocional, medo e insegurança (Vakola, 2018). É essencial que haja líderes com competência emocional, que apoiem e validem essas emoções, para que as equipas se comprometam e o processo de transformação seja bem-sucedido. De acordo com Kotter (2006), muitas mudanças organizacionais falham porque o aspeto emocional é negligenciado em favor de um planeamento técnico. Evidências mais recentes, como as descobertas de Lee et al. (2022), mostram que integrar estratégias de IE em programas de mudança organizacional elevam consideravelmente os índices de navegação e a durabilidade das novas práticas.

Segundo Kotsou et al. (2019), em ambientes de intensa pressão e exigência, como os que se seguem à pandemia, a IE tem demonstrado o seu valor na promoção do equilíbrio da saúde mental e do psicossocial. A pandemia de COVID-19 revelou de uma maneira sem precedentes a fragilidade humana no trabalho, especialmente com a intensificação do teletrabalho, do isolamento, da ansiedade e do *burnout*. A gestão emocional, nesses novos contextos híbridos ou à distância, tornou-se ainda mais complexa e indispensável (Dale et al., 2024). O reconhecimento de emoções como medo, frustração ou solidão, somado a ações de apoio emocional e de bem-estar no ambiente de trabalho, tornou-se um dos pilares da sustentabilidade das empresas. De acordo com Shah, PhD & Sah (2024), as empresas que integraram a IE nos seus programas de saúde ocupacional observam resultados bem mais positivos em termos de bem-estar e produtividade.

De acordo com Sofia (2020), estrategicamente falando, as organizações que fomentam a IE por meio de programas de capacitação, *coaching*, *mentoring* ou *feedback* contínuo, recolhem resultados mais eficazes. Esses programas ajudam a criar tempos mais unidos, líderes mais abrangentes e ambientes de trabalho que se adaptam melhor às mudanças (Bhatt & Sable, 2023). Num estudo mais recente, L.C.E.C. (2024) vai na mesma linha ao evidenciar que a IE está positivamente relacionada com a inovação organizacional e a resiliência empresarial. Segundo investigações realizadas por Lopes et al. (2006) os indivíduos que possuem altos níveis de IE destacam-se em colaborações, resolvem

problemas interpessoais com mais eficácia e são mais bem aceites pelos seus colegas e superiores.

Por todas estas razões, a Inteligência Emocional é uma competência que não pode ser vista apenas como um diferencial, mas sim como uma exigência crucial para as organizações contemporâneas (Pudasaini Pramila, 2025). A promoção da IE nos ambientes de trabalho é uma das melhores maneiras de não apenas atingir os objetivos económicos e operacionais, mas também criar espaços de trabalho mais humanos, éticos sustentáveis. A integração da IE na estratégia corporativa é vital, segundo Trivellas et al. (2013) e Santa et al. (2023) para garantir o sucesso num cenário de mercado que se torna cada vez mais volátil e incerto.

### **1.2.6 O papel da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos: da gestão de pessoal à gestão de sensibilidades**

A mudança na função dos Recursos Humanos, ao longo de várias décadas, reflete a evolução das organizações e da sociedade como um todo. De uma lógica meramente burocrática e de gestão de pessoal, os RH passaram a ser vistos como uma área estratégica, fundamental para o desenvolvimento de pessoas, para a cultura organizacional e para o alinhamento entre pessoas e metas empresariais. Nesta perspetiva, Irawan (2024) argumenta que o gestor de recursos humanos deixa de ser apenas um especialista em processos para se tornar um gestor de sensibilidades, cuja função exige habilidades interpessoais, sensibilidade nas relações e, especialmente, Inteligência Emocional.

Nesse prisma, a IE é uma ferramenta indispensável para a gestão de pessoas no século XXI. O gestor de os recursos humanos é, hoje, convocado a intervir em equipas diversas, contextos multiculturais e conflitos interpessoais (Fernández-Berrocal & Extremera, 2016). Não podemos lidar com essas situações a partir de procedimentos inflexíveis ou análises “*frias*”. Exigem, por isso, emoções regulares (empatia, escuta ativa, capacidade de regulação emocional) e uma compreensão profunda da subjetividade dos colaboradores (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

Goleman et al. (2007) argumentam que os gestores com alta Inteligência Emocional têm maior capacidade de inspirar confiança, facilitar o diálogo e promover climas

organizacionais positivos. A sua atuação assemelha-se a de um *coach* interno, alguém que orienta, apoia e desenvolve as pessoas com base no reconhecimento das suas potencialidades, mas também das suas fragilidades. Neste sentido, os RH assumem uma função educativa, ao promover o autoconhecimento, a responsabilidade emocional e o crescimento pessoal no seio da organização.

Esta perspetiva encontra apoio em estudos recentes como os de Gerhardt et al. (2025), que demonstram que líderes com níveis elevados de IE obtêm melhores resultados em ambientes de pressão elevada, ao criar contextos de trabalho emocionalmente seguros. Do mesmo modo, as investigações de D. Campaner et al. (2024) evidenciam que a IE contribui para a eficácia das equipas, nomeadamente em setores de aumento do desgaste emocional, como a saúde e os serviços sociais.

O papel do gestor de pessoas como *coach* ganha especial relevância nos processos de avaliação de desempenho, recrutamento, desenvolvimento de competências e gestão da mudança (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Gerir equipas diversas significa lidar com diferentes sistemas de valores, estilos comunicativos e emocionais. Em vez de se limitarem a aplicar grelhas e relatórios, os profissionais de RH com elevada IE são capazes de interpretar os comportamentos no seu contexto emocional, de lidar com resistência, de apoiar o desenvolvimento de planos de carreira personalizados e de gerir as emoções associadas a processos delicados, como despedimentos ou promoções não atribuídas (Kotsou et al., 2019).

Para Guerrero de Álvarez & Marín Gómez (2024), a IE é igualmente crucial para promover a diversidade e a inclusão nas empresas. com diferentes sistemas de valores, estilos comunicativos e emocionais. Pois, ao estabelecerem ambientes de trabalho genuinamente inclusivos, é essencial que haja empatia cultural, sensibilidade em relação ao outro e disposição para o diálogo (Rosete & Ciarrochi, 2005). Um gestor de Recursos Humanos que possua competência emocional consegue intervir em situações tensas, evitar conflitos e garantir que todos os sejam tratados de maneira justa, o que ajuda a promover a justiça dentro da organização e o bem-estar de todos (Mor Barak, 2014).

As emoções tendem a retrair mais os talentos, especialmente nas gerações mais jovens, segundo Mehler et al. (2024), tal se deve ao facto dessas práticas favorecerem ambientes mais humanos e colaborativos. Pulido-Martos et al. (2024) ressaltam a contribuição da IE

para a formação de culturas organizacionais éticas, o que é especialmente crucial durante períodos de rápida mudança tecnológica.

Além disso, numa era marcada pela automação, Inteligência Artificial e pela desmaterialização das interações, a humanização nas organizações é uma questão urgente (Serrat, 2017). No ponto de vista de Livesey (2017) a tecnologia não pode substituir a escuta ativa, a compreensão das emoções nem o sentido de pertença que sustenta o compromisso dos trabalhadores. Neste quadro, o profissional de RH atua como um agente de humanização, garantindo que, mesmo com as inovações técnicas, as relações interpessoais não sejam negligenciadas e continuem a ser cuidadas e valorizadas.

No que diz respeito ao desenvolvimento da IE nos setores de RH, são realizadas formações específicas, dinâmicas grupais voltadas à empatia, programas de liderança atenta e um sistema de *feedback* contínuo e individualizado (Newman et al., 2010). A criação de círculos de diálogo, consultórios de apoio psicológico e campanhas de inteligência sobre saúde mental são alguns dos espaços de partilha emocional que, cada vez mais, fazem parte do dia a dia de empresas que cultivam uma cultura de emoção. Vários estudos, como Hussain (2025), destacam a eficácia destas abordagens, especialmente em contextos de trabalho híbrido ou à distância.

Em suma, não é só e apenas sobre a gestão de tarefas, contratos ou agendas. É entender o que cada um sente, o que teme, o que espera, o que valoriza. Ou seja, a gestão de pessoas passa por uma transformação intensa. A IE, portanto, é fundamental para uma nova abordagem de gestão de recursos humanos, que coloca o ser humano no coração da organização, não apenas como recurso, mas como ser humano completo (Härtel et al., 2019). O gestor de pessoas, na sua função de *coach* emocional, é um criador de ambientes de confiança, crescimento e bem-estar (Grant, 2021), para além da eficácia das empresas, para a dignidade do trabalho humano.

### **1.3 O Papel da Inteligência Artificial em Articulação com a Gestão da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos**

A chegada simultânea da IA e IE como protagonistas na discussão do futuro do trabalho e da gestão de pessoas é uma transformação de grande profundidade (Gong et al., 2025). A IA pode trazer automação, eficiência e análise preditiva, mas a IE recupera o fator

humano, relacional e ético na gestão das organizações. De acordo com Cascio & Montealegre (2016), o verdadeiro desafio atual não é optar por uma ou outra abordagem, mas sim integrar de maneira eficaz essas duas dimensões: a lógica da máquina e a sensibilidade do humano, para criar uma gestão de recursos humanos que seja mais inteligente, eficiente e, acima de tudo, humanizada.

A administração contemporânea pede uma gestão integrada, capaz de conjugar o potencial técnico de IA com a profundidade relacional da IE, como defende D. Dwivedi (2025). A Inteligência Artificial oferece, em matéria de recursos humanos, automatizações para recrutamento, triagem de currículos, gestão de informações de desempenho, reconhecimento de padrões de comportamento e previsão de rotatividade. Estes processos, que no passado foram lentos e propensos a erros humanos, agora são mais rápidos, diretos e escaláveis (Upadhyay & Khandelwal, 2018). No entanto, esses avanços tecnológicos não substituem a leitura contextual, empática e ética que apenas a inteligência emocional é capaz de proporcionar, como destaca (Tariq, 2024; Goleman, 2020).

Um dos exemplos mais claros dessa conexão é o recrutamento. A IA pode ser empregue para examinar milhares de candidaturas, descobrir tendências de sucesso em perfis anteriores e até conduzir entrevistas iniciais com assistentes virtuais. Entretanto, a última etapa do processo, que se refere à avaliação da aprovação interna, do potencial de adaptação cultural ou da habilidade de interação do candidato, necessita de um “*olhar humano*”, empático e relacional. Goleman (2020) enfatiza que a IE torna-se especialmente crucial em decisões que exigem a interpretação de emoções subtis, a identificação de valores e a adaptação a contextos, aspetos que a IA, ainda mesmo com algoritmos avançados não consegue reproduzir de forma aprofundada. Conforme mencionam e alertam Bauer et al. (2024), há riscos de erro algorítmico no recrutamento, o que enfatiza a necessidade de supervisão humana com habilidades emocionais e éticas.

A integração da IA com a IE revela-se também fundamental na gestão do clima organizacional. *Softwares* de análise de sentimento, aplicados a plataformas de comunicação interna ou pesquisas de satisfação, permitem detetar padrões emocionais no seio das equipas. Segundo Vicci (2024), essas tecnologias permitem uma análise mais detalhada do clima emocional nas organizações, mas o que realmente importa é a atenção humana ao interpretar os dados. Contudo, é preciso ter IE para interpretar esses dados e evitar mal-entendidos, preconceitos ou decisões apressadas. A gestão da mudança revela

ainda mais claramente essa complementaridade. Um gestor que possui competência emocional consegue transformar os dados em medidas efetivas, prestando apoio individualizado, estabelecendo momentos de escuta e utilizando a empatia como instrumento de intervenção. A pesquisa realizada por Stachl et al. (2020) indica que, para garantir diagnósticos mais precisos e intervenções práticas, é essencial que a análise dos dados digitais seja complementada por interações humanas.

A gestão da mudança revela ainda mais claramente essa complementaridade. Mudanças na estrutura organizacional, como reestruturações, fusões, digitalizações ou a adoção de novas tecnologias, costumam provocar resistências emocionais, medos e incertezas. A Inteligência Artificial pode auxiliar na identificação de áreas de resistência ou na previsão dos efeitos de certas decisões, mas é a Inteligência Emocional que possibilita uma liderança sensível, uma comunicação clara e emoções válidas dentro das equipas. De acordo com Kotter (2006), a maioria das mudanças não falha devido a problemas técnicos, mas sim pela incapacidade de lidar com as emoções que surgem durante o processo. Como demonstra a pesquisa recente, realizada pela School of Business & Management, University of Juba, Republic of South Sudan & Kanuto (2024), reforçam que a ideia de destacar a importância de uma liderança empática é crucial para a eficácia dos processos de mudança assistidos por IA.

Um outro domínio de enorme importância é o da saúde mental e do bem-estar no trabalho. A IE, por sua vez, atua como o elemento que traz um toque humano à intervenção fundamentada em dados. A conexão entre IA e IE também é uma oportunidade de reavaliar o papel dos profissionais de recursos humanos. À medida que o *stress*, o *burnout* e a ansiedade se tornaram mais comuns nos ambientes de trabalho, especialmente após a pandemia de COVID-19 e as mudanças para o trabalho remoto, as empresas adotaram ferramentas de IA para detetar sinais de esgotamento, como padrões de absentismo, produtividade ou interações digitais (Kaplan & Haenlein, 2020). Mas para acompanhar estes indicadores de forma eficaz, são precisos gestores que percebam sobre a sensibilidade e o sofrimento emocional, que ajam com empatia e que construam respostas ajustadas às necessidades dos seus colaboradores. A IE, por sua vez, atua como o elemento que traz um toque humano à intervenção fundamentada em dados. Segundo Mantello & Ho (2024) é crucial que os sistemas automatizados de monitoramento do bem-estar sejam complementados por mecanismos de escuta ativa e resposta emocional humana.

A conexão entre IA e IE também é uma oportunidade de reavaliar o papel dos profissionais de recursos humanos. A automação de tarefas operacionais liberta tempo e energia para funções mais estratégicas, onde as habilidades emocionais são cruciais, como a gestão de talentos, o crescimento pessoal, a resolução de conflitos e liderança inclusiva. O novo gestor de recursos humanos possui, portanto, um perfil híbrido que une competências digitais a uma atualização emocional, pensamento analítico e empatia nas relações. Autores como Chamorro-Premuzic (2017) referem-se a isso como *HR Tech Humanist*, ou seja, um profissional que se destaca no uso da tecnologia, mas que não abre mão da sensibilidade humana. Estudos recentes, como o de Kader et al. (2025) afirmam que a combinação dessas habilidades será o que caracterizará os líderes bem-sucedidos na era digital.

Esta articulação requer, além disso, o desenvolvimento de novas competências organizacionais. É fundamental que as empresas evitem a polarização entre tecnólogos e especialistas em competências socioemocionais, promovendo uma formação conjunta em ambas as áreas (Ghani et al., 2025). O futuro do trabalho não pertence apenas aos especialistas em dados, nem exclusivamente aos especialistas em relações humanas. Pertence àqueles que conseguem cruzar saberes, integrar linguagens e agir com ética, visão e humanidade. De acordo com Salameh-Ayanian et al. (2025), a formação híbrida, ou seja, aquela que une literacia tecnológica a IE, tem resultado em aumentos notáveis nos indicadores de inovação e manutenção de talentos.

Do ponto de vista ético, esta integração é igualmente crucial. A IA suscita dilemas de privacidade, imparcialidade, transparência e responsabilidade (Floridi & Cowls, 2019). A Inteligência Emocional pode fornecer o enquadramento ético indispensável para uma utilização responsável da tecnologia, permitindo a avaliação dos efeitos sobre os seres humanos decorrentes de decisões automatizadas, a prevenção de injustiças algorítmicas e a restrição de que sistemas tecnológicos respeitem a dignidade humana (Jobin et al., 2019). A IE atua, neste aspeto, como uma consciência dentro da organização, equilibrando os excessos da tecnocracia e reafirmando a importância do ser humano no processo de transformação digital. Fjeld et al. (2020) apresenta um conjunto de diretrizes éticas que sugere a complementação da algorítmica com habilidades emocionais nas tomadas de decisão.

Concluindo, a gestão de recursos humanos do presente e do futuro exige mais do que mera eficiência técnica ou empatia em separado (Huang & Rust, 2018). Exige uma

inteligência composta, capaz de integrar os dados com a emoção, os algoritmos com os afetos, a inovação com a ética. O alinhamento entre IA e IE não se resume a uma simples combinação de habilidades diferentes. É sim, uma maneira inovadora de conceber a organização, o que é mais abrangente, flexível e centrada no ser humano (Chamorro-Premuzic, 2017). A eficácia das empresas será, cada vez mais, uma questão de saber combinar o que as máquinas fazem melhor com o que os seres humanos fazem exclusivamente. O papel dos especialistas em recursos humanos será exatamente o de garantir que essa combinação é aplicada de maneira sábia, sensível e com uma visão estratégica.

Embora a literatura sobre IA e Emocional tenha avançado rapidamente, ainda existem lacunas significativas na aplicação prática dessas duas áreas no campo da gestão de pessoas (Y. K. Dwivedi et al., 2021). É comum que a maioria dos estudos trate esses temas de maneira independente: de um lado, a aplicação da IA para melhorar a eficiência operacional; por outro lado, a IE como uma habilidade valiosa para líderes e equipas. Raras são as investigações que abordam como essas dimensões se integram efetivamente na rotina das organizações (D. Dwivedi, 2025).

Laviola et al. (2024) identificam que grande parte dos sistemas de IA aplicados aos RH continuam a operar com base em métricas de produtividade, sem incorporar variáveis emocionais nos seus algoritmos de decisão. Embora a tecnologia tenha o potencial de identificar padrões emocionais e promover competências sociais, os autores alertam que ainda não existem modelos consolidados que integrem essas ferramentas de maneira segura, ética e eficaz (Bradberry et al., 2017 e Boyatzis et al., 2022).

Além disso, a revisão da literatura aponta a escassez de investigações empíricas, principalmente em contextos lusófonos, sobre como os gestores de RH percebem e experienciam a aplicação da IA emocional. Não existem ainda instrumentos metodológicos validados nem casos documentados que sirvam de referência para boas práticas nesta área.

Assim, o presente estudo propõe-se explorar qualitativamente as percepções dos profissionais de RH sobre a integração entre IA e IE, com a intenção de preencher estas lacunas. Com a ideia de oferecer uma perspectiva mais abrangente, crítica e prática da tecnologia como parceira na humanização das práticas organizacionais, reforçando a gestão emocional num cenário que se automatiza progressivamente.



## 2

### 2.1 Hipóteses e objetivos do estudo

A presente investigação parte da premissa de que a integração entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional representa uma oportunidade estratégica relevante para o desenvolvimento das práticas de Gestão de Recursos Humanos. Num cenário organizacional cada vez mais digital, complexo e exigente, torna-se necessário compreender de que forma estas duas dimensões, habitualmente tratadas de forma isolada, podem ser articuladas para promover uma gestão mais eficaz, ética e humanizada.

Neste sentido, e de acordo com a natureza qualitativa do estudo, foram definidas três questões orientadoras que servirão de base à análise empírica. Estas são interpretativas e visam orientar o raciocínio investigativo, permitindo uma leitura mais aprofundada dos fenómenos observados:

- 1) De que forma a utilização da Inteligência Artificial contribui para a desburocratização dos processos em contexto organizacional, nomeadamente através da automatização de tarefas e da promoção da eficiência?
- 2) Em que medida a combinação entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional pode reforçar a eficácia estratégica do Departamento de Recursos Humanos, ao conjugar análise de dados com compreensão emocional e relacional?
- 3) De que modo a aplicação da Inteligência Artificial, apesar da sua capacidade de automatizar tarefas repetitivas, pode libertar tempo e recursos para uma gestão mais humana e relacional, reforçando o papel da Inteligência Emocional na gestão de pessoas?

Tendo estas hipóteses como pano de fundo, a investigação define como objetivo geral analisar a importância da articulação entre a Inteligência Artificial e a Inteligência Emocional no âmbito da Gestão de Recursos Humanos. A intenção é compreender como a convergência entre estas formas de inteligência pode transformar positivamente os processos, as práticas e as relações no seio das organizações.

Para concretizar este propósito, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Explorar o conceito de Inteligência Artificial, analisando as suas principais características, evolução teórica e contributos no contexto organizacional contemporâneo.
- Estudar a aplicação da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos, com enfoque nos processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e análise de dados relacionados com os colaboradores.
- Explorar os conceitos de Inteligência Emocional, analisando as suas principais características, evolução teórica e contributos no contexto organizacional contemporâneo.
- Aferir o papel da Inteligência Emocional na gestão de pessoas, nomeadamente na liderança, na comunicação, no bem-estar organizacional e na resolução de conflitos.
- Compreender de que forma a IA e a IE podem ser integradas na prática da gestão de pessoas, identificando pontos de convergência, benefícios mútuos e limitações desta articulação.
- Refletir sobre a importância de uma gestão estratégica que valorize simultaneamente as competências tecnológicas e as competências emocionais, promovendo uma atuação mais equilibrada e adaptada aos desafios atuais das organizações.

Para cada objetivo específico foram definidas as respetivas dimensões de análise, conforme a tabela seguinte:

**Tabela 1**

*Enquadramento entre objetivos específicos e dimensões de análise (Fonte: Elaboração Própria)*

Objetivos Específicos	Dimensão de Análise Associada
Explorar o conceito de IA, analisando as suas principais características, evolução teórica e contributos no contexto organizacional.	Dimensão 1 – Inteligência Artificial na GRH

Estudar a aplicação da IA na Gestão de Recursos Humanos, com enfoque nos processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e análise de dados.	Dimensão 1 – Inteligência Artificial na GRH
Explorar o conceito de IE, analisando as suas principais características, evolução teórica e contributos no contexto organizacional.	Dimensão 2 – Inteligência Emocional na GRH
Aferir o papel da IE na gestão de pessoas, nomeadamente na liderança, comunicação, bem-estar organizacional e resolução de conflitos.	Dimensão 2 – Inteligência Emocional na GRH
Compreender de que forma IA e IE podem ser integradas na prática da gestão de pessoas, identificando pontos de convergência, benefícios e limitações dessa articulação.	Dimensão 3 – Articulação entre IA e IE na GRH
Refletir sobre a importância de uma gestão estratégica que valorize simultaneamente as competências tecnológicas e emocionais, promovendo uma atuação mais equilibrada e adaptada aos desafios organizacionais.	Dimensão 3 – Articulação entre IA e IE na GRH

## 2.2 Metodologia qualitativa

Para alcançar os objetivos propostos nesta investigação, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, de carácter exploratório e descritivo, por se considerar a mais adequada à compreensão aprofundada das perceções e vivências dos profissionais de Recursos Humanos relativamente à articulação entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional no contexto laboral. Este tipo de abordagem procura analisar fenómenos no seu ambiente natural, permitindo compreender as realidades de forma contextualizada e sem pretensão de generalização (Yin, 2016).

Tal como referem Minayo (2014) e Creswell (2009), a metodologia qualitativa favorece a proximidade com o objeto de estudo e possibilita a análise das opiniões, pensamentos e práticas dos participantes, valorizando o sentido que estes atribuem às suas próprias experiências. Esta característica revela-se essencial num estudo que pretende compreender fenómenos humanos e organizacionais, onde as perspetivas individuais assumem particular relevância para a construção do conhecimento.

De acordo com Coutinho (2013), esta perspectiva possibilita aceder à realidade empírica sem a imposição de pressupostos prévios, permitindo uma leitura mais interpretativa e aberta dos dados. Para Patias & Von Hohendorff (2019), a investigação qualitativa parte do reconhecimento de que existem múltiplas realidades, construídas a partir das experiências e discursos dos sujeitos, os quais se tornam elementos centrais na produção do conhecimento. Neste enquadramento, o investigador assume um papel ativo na recolha e análise das informações, funcionando como mediador entre as narrativas individuais e a compreensão global do fenómeno estudado, conforme defende Ellingson (2009).

No âmbito desta investigação, o instrumento de recolha de dados escolhido foi a entrevista semiestruturada, considerada a mais adequada à natureza exploratória desta investigação. Este formato possibilita compreender de forma aprofundada as perceções e experiências dos profissionais de Recursos Humanos sobre a integração entre IA e IE no contexto laboral.

A entrevista semiestruturada combina uma estrutura orientadora comum, que garante coerência e comparabilidade entre os participantes, com a flexibilidade necessária para adaptar a conversa às respostas individuais (Gill et al., 2008). Tal como defende Bryman (2016), este tipo de entrevista permite aprofundar determinados temas através de *follow-up questions*, ajustando o ritmo e o foco consoante o discurso do entrevistado.

Este método caracteriza-se por promover uma relação mais próxima entre entrevistador e entrevistado, potenciando um diálogo aberto e espontâneo. Segundo Castro & Oliveira (2023), possibilita uma compreensão mais rica das representações e práticas individuais, já que as perguntas abertas favorecem o aparecimento de novas perspectivas e interpretações pessoais.

De acordo com João Amado (2017), o propósito das entrevistas semiestruturadas não é recolher respostas padronizadas, mas sim informação intensiva e significativa, mesmo quando o número de participantes é reduzido. Este formato valoriza a profundidade da análise, permitindo captar os sentidos e significados atribuídos pelos profissionais ao fenómeno estudado.

O guião de entrevista foi elaborado com base nos objetivos do estudo e na revisão da literatura sobre IA e IE aplicadas à gestão de pessoas. A estrutura seguiu uma sequência lógica: iniciou-se com questões introdutórias sobre o perfil profissional, passou pela exploração da Inteligência Artificial e da Inteligência Emocional, e terminou com

perguntas que relacionavam ambas as dimensões. Este encadeamento ajudou a criar um clima de confiança e reflexão (Patton, 2015 e Seidman, 2006).

As entrevistas privilegiaram questões do tipo “*como*” e “*porquê*”, permitindo que os participantes partilhassem experiências e percepções sobre o impacto das tecnologias inteligentes e da dimensão emocional na prática de Recursos Humanos. Este formato revelou-se essencial para identificar padrões de sentido, dilemas éticos e tensões entre a eficiência tecnológica e a sensibilidade humana, aspetos centrais na análise da articulação entre IA e IE.

### **2.3 Seleção e caracterização dos participantes**

A definição criteriosa dos participantes constitui um elemento essencial em estudos qualitativos, pois assegura a coerência entre o objeto de investigação e as perspetivas recolhidas. Assim, a seleção da amostra no presente estudo foi orientada pela lógica de adequação teórica e pela relevância experiencial dos sujeitos face ao fenómeno em análise.

A seleção dos participantes foi conduzida de forma criteriosa, com base em critérios intencionais e previamente definidos, de modo a assegurar a adequação da amostra aos objetivos centrais da investigação. A opção por uma amostragem intencional, conforme defendem Cardano (2024) e Patton (2015), justifica-se pela natureza qualitativa e exploratória do estudo, que privilegia a profundidade da compreensão e a riqueza das experiências individuais em detrimento da representatividade estatística.

Este tipo de amostragem revela-se particularmente pertinente quando se pretende analisar fenómenos complexos e contextuais, como é o caso da articulação entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos. Assim, foram selecionados participantes que possuem conhecimento especializado e envolvimento direto com o fenómeno em estudo, garantindo a relevância e a autenticidade das perspetivas recolhidas.

Foram definidos dois critérios de inclusão fundamentais:

- O participante deveria ser profissional ou gestor de Recursos Humanos, com atuação efetiva na área;
- Deveria possuir um mínimo de dois anos de experiência profissional no domínio da GRH.

Segundo Flick (2014), a definição rigorosa de critérios de seleção constitui uma etapa essencial para assegurar coerência metodológica e validade analítica num estudo qualitativo. A escolha de profissionais com experiência consolidada reforça a credibilidade dos dados, permitindo que as narrativas recolhidas traduzam práticas reais, fundamentadas na vivência quotidiana das dinâmicas organizacionais, e não meras construções teóricas ou perceções abstratas.

A amostra resultante é composta por dez profissionais de Recursos Humanos provenientes de organizações localizadas na região Norte de Portugal, abrangendo diferentes setores de atividade e contextos organizacionais. Esta delimitação geográfica permitiu compreender de forma mais aprofundada as características e dinâmicas específicas do tecido empresarial nortenho, marcado simultaneamente por processos de modernização tecnológica e por uma forte valorização das relações interpessoais no contexto laboral.

Os participantes desempenham funções diversificadas e níveis hierárquicos distintos, desde técnicos especializados até gestores de topo, o que proporcionou uma visão abrangente e multifacetada sobre a forma como a IA e a IE são percecionadas e aplicadas nas práticas de gestão de pessoas.

Em termos sociodemográficos, a amostra revela uma composição equilibrada e diversificada, integrando profissionais de diferentes idades, formações académicas e percursos de carreira. Esta variedade de perfis enriqueceu o estudo, ao permitir uma leitura mais completa e comparativa das perceções sobre a integração entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional, contemplando perspetivas provenientes de diferentes experiências organizacionais e níveis de responsabilidade.

De forma global, a amostra caracteriza-se por refletir a heterogeneidade típica das estruturas de Recursos Humanos na região Norte de Portugal, reunindo profissionais com trajetórias consolidadas e visões complementares sobre os desafios contemporâneos da

gestão de pessoas. Esta diversidade constituiu um elemento de valor acrescentado, contribuindo para uma compreensão mais profunda e contextualizada do fenómeno em análise, sem comprometer a coerência e a consistência interpretativa da investigação.

Em síntese, a diversidade e a experiência dos participantes conferiram ao estudo uma base empírica sólida, permitindo captar múltiplas perspetivas sobre a integração entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional. Esta riqueza de contextos constituiu um contributo relevante para a fase subsequente de recolha e análise de dados.

## **2.4 Técnica de recolha de dados**

A recolha de dados em estudos qualitativos centra-se na obtenção de narrativas ricas e contextualmente situadas, que permitam compreender significados e interpretações atribuídas pelos participantes. Assim, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, por se tratar de uma técnica flexível e adequada à exploração de perceções e experiências individuais (Zilhão, 2025 e Brinkmann & Kvale, 2015).

A seleção dos participantes teve início através da plataforma *LinkedIn*, onde foram identificados profissionais com funções diretamente relacionadas com a gestão de pessoas. Foram privilegiados perfis que evidenciavam experiência consolidada na área de Recursos Humanos e envolvimento em práticas de liderança, recrutamento ou desenvolvimento organizacional. Esta estratégia permitiu assegurar a relevância e adequação dos participantes ao objeto de estudo.

O contacto inicial com os profissionais foi igualmente realizado através da plataforma, por mensagem direta e personalizada, explicando-se de forma breve o propósito do estudo e o convite à participação. O pedido foi acompanhado por um documento de consentimento informado (Apêndice I), que explicitava as condições de confidencialidade, anonimato e utilização exclusiva dos dados para fins académicos.

As entrevistas decorreram durante o mês de setembro de 2025, em horários previamente acordados com os participantes. Por razões de conveniência e dispersão geográfica, todas as sessões foram realizadas online, através da plataforma *Microsoft Teams*, o que permitiu assegurar simultaneamente proximidade comunicacional e flexibilidade logística. A

utilização de plataformas digitais para coleta de dados tem-se afirmado como uma prática metodológica pertinente e eficaz, sobretudo em investigações contemporâneas que visam equilibrar rigor científico e acessibilidade (Creswell et al., 2018)

O guião da entrevista foi estruturado em três dimensões analíticas principais, alinhadas com os objetivos da investigação.

A tabela seguinte apresenta a correspondência entre as dimensões de análise e as respetivas questões orientadoras.

## **Tabela 2**

*Dimensões de análise e questões do guião de entrevistas (Fonte: Elaboração Própria)*

Dimensão de Análise	Questões do Guião de Entrevista
Dimensão 1 – Inteligência Artificial na GRH	1.1 Como compreende o conceito de Inteligência Artificial no contexto da gestão de recursos humanos?
	1.2 A sua organização utiliza atualmente alguma tecnologia baseada em IA? Se sim, em que áreas ou processos?
	1.3 Que impacto considera que essas tecnologias têm tido na eficiência ou na automatização de áreas/processos?
	1.4 Em que medida a introdução de IA afetou (positivamente ou negativamente) a sua função enquanto gestor de pessoas?
	1.5 Que vantagens e limitações identifica na utilização da IA na prática da GRH?

---

	2.1 Como definiria, na prática, a Inteligência Emocional num contexto de trabalho?
	2.2 Que competências emocionais considera essenciais para quem lidera ou gere equipas?
Dimensão 2 – Inteligência Emocional na GRH	2.3 A sua organização reconhece e valoriza a IE nos processos de gestão? Se sim, pode dar exemplos?
	2.4 Existem iniciativas formais (formações, <i>coachings</i> , <i>feedbacks</i> ) para desenvolver a IE na organização?
	2.5 Na sua perspetiva, a IE influencia a forma como são tomadas decisões em ambientes com recurso a dados ou tecnologias?
	3.1 Considera possível uma articulação eficaz entre a IA e a IE nos processos de gestão de pessoas? Porquê?
	3.2 Que áreas da GRH beneficiariam mais dessa integração?
Dimensão 3 – Articulação entre IA e IE na GRH	3.3 Acredita que a utilização de IA pode libertar tempo e recursos para um maior investimento em práticas relacionais e humanas?
	3.4 Que riscos ou tensões podem surgir dessa articulação entre IA e IE?
	3.5 Que estratégias ou boas práticas poderiam promover uma integração mais equilibrada entre estas duas dimensões na sua organização?

---

Cada entrevista teve uma duração média entre 20 e 30 minutos, tempo considerado adequado para obter respostas densas e significativas, sem comprometer a concentração dos participantes (Brinkmann & Kvale, 2015). No início de cada sessão, foi apresentado

um breve enquadramento sobre os objetivos da investigação, reforçando o carácter voluntário e confidencial da participação.

Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização expressa dos entrevistados e, posteriormente, transcritas integralmente com recurso à ferramenta *TurboScribe*, de forma a garantir a fidelidade e completude dos dados recolhidos. Após a transcrição automática, cada registo foi revisto manualmente, corrigidas eventuais imprecisões e preservando a autenticidade do discurso dos participantes.

A recolha de dados foi considerada concluída quando se atingiu a saturação teórica, isto é, o ponto em que as entrevistas começaram a revelar padrões e respostas recorrentes, sem introdução de novos contributos relevantes (Fusch & Ness, 2015). Este critério assegurou a consistência e robustez analítica do *corpus* empírico, garantindo que as categorias emergentes representassem adequadamente o fenómeno estudado.

Em suma, a opção por entrevistas semiestruturadas, aliada ao recurso a plataformas digitais e à adoção do critério de saturação teórica, assegurou a consistência, profundidade e validade interna dos dados recolhidos. Este procedimento metodológico permitiu captar significados e práticas reais dos participantes, constituindo a base empírica para a análise apresentada nos capítulos seguintes.

## **2.5 Tratamento e análise de dados**

Após a realização e transcrição das entrevistas, iniciou-se o processo de tratamento e análise dos dados, com o objetivo de compreender as ideias, perceções e experiências partilhadas pelos participantes. Dada a natureza qualitativa do estudo, procurou-se interpretar o significado das respostas, mais do que quantificar a sua frequência.

Para analisar a informação recolhida, recorreu-se à análise de conteúdo, segundo os princípios definidos por Bardin (2010), uma técnica amplamente reconhecida pela sua utilidade na interpretação de discursos. Este método permitiu organizar e compreender as respostas dos participantes, identificando temas, padrões e relações de sentido ligados à integração entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos.

O processo decorreu de forma sequencial e estruturada. Numa primeira fase, foi realizada uma leitura atenta e repetida das transcrições, permitindo uma visão global do material e a identificação de ideias-chave. Seguidamente, as respostas foram codificadas, isto é, foram assinaladas as partes mais relevantes e agrupadas em categorias temáticas que refletiam os tópicos centrais da investigação. Este procedimento foi de natureza indutiva, o que significa que as categorias surgiram naturalmente a partir do conteúdo das entrevistas, sem imposição de esquemas teóricos pré-definidos (Braun & Clarke, 2023).

Posteriormente, procedeu-se à interpretação das categorias identificadas, procurando compreender o sentido atribuído pelos profissionais de Recursos Humanos às suas experiências e relacionar essas interpretações com os referenciais teóricos sobre Inteligência Artificial, Inteligência Emocional e práticas de gestão de pessoas.

Todo o processo foi realizado manualmente, de forma a garantir uma proximidade constante com os dados e a preservação da autenticidade dos discursos. Para reforçar a credibilidade e consistência da análise, foram revistas as categorias e confrontadas entre si, assegurando a coerência e o rigor interpretativo (Creswell et al., 2018)

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

### 3

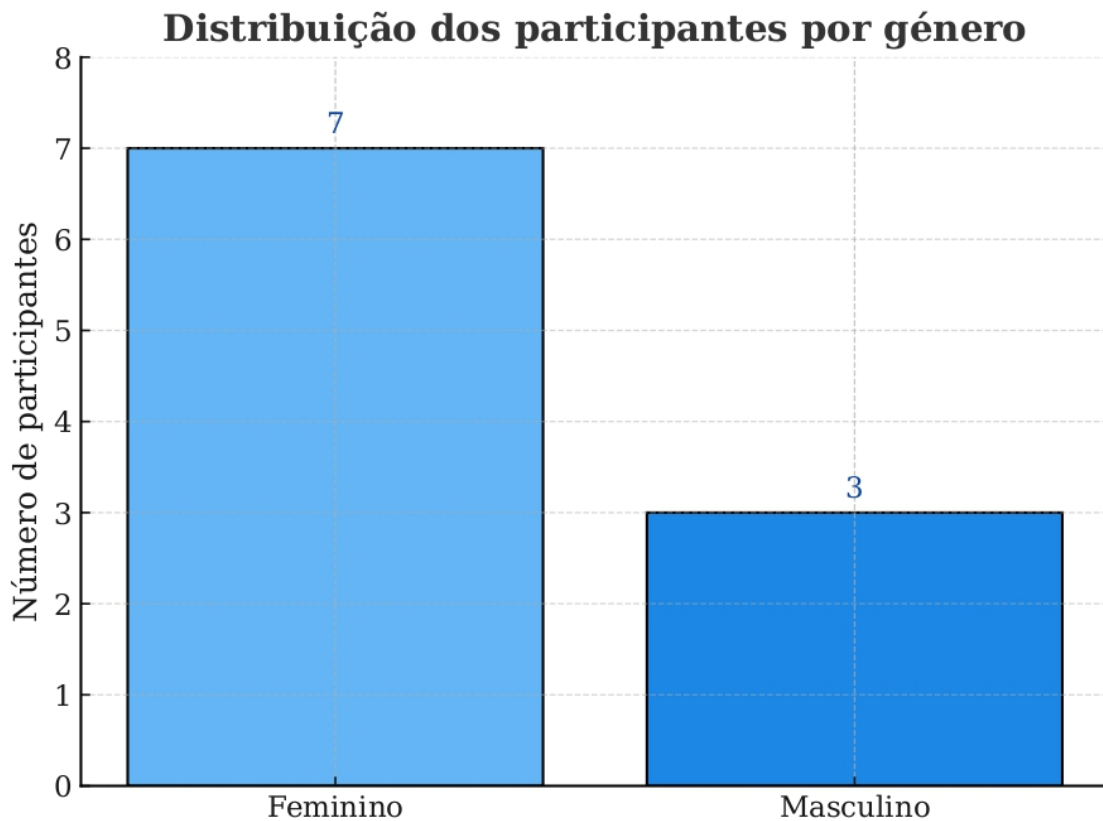
#### 3.1 Apresentação de Resultados

##### 3.1.1 Caracterização Sociodemográfica

A amostra deste estudo é composta por dez profissionais da área de Recursos Humanos, provenientes de organizações localizadas no Norte de Portugal. Entre os participantes, sete pertencem ao género feminino e três ao género masculino, o que revela uma maior representatividade feminina, uma tendência que acompanha o panorama nacional, onde as funções associadas à gestão de pessoas continuam a ser desempenhadas predominantemente por mulheres.

#### Gráfico 1

*Distribuição dos participantes por género (Fonte: Elaboração Própria)*

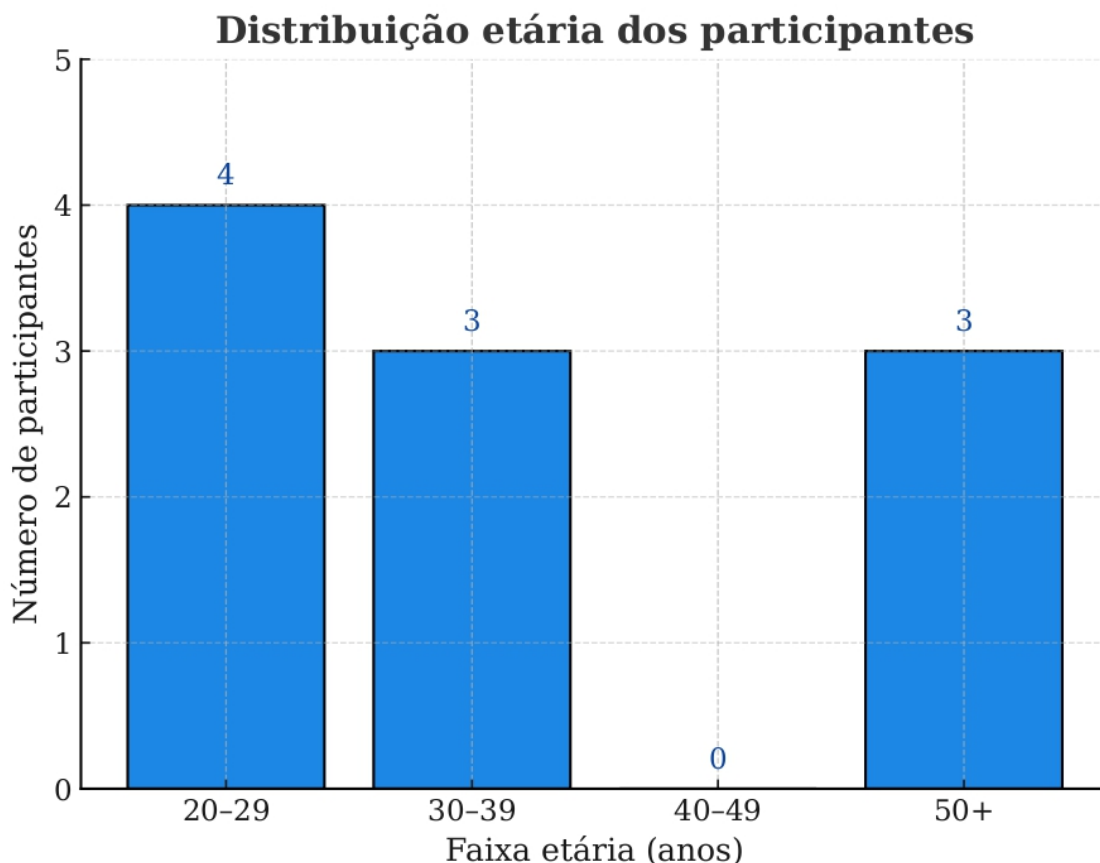


No que respeita à idade, os participantes situam-se entre os 25 e os 55 anos, apresentando uma idade média de aproximadamente 34 anos. Conforme representado no Gráfico 2,

observa-se uma presença expressiva de profissionais nas faixas etárias mais jovens, entre os 25 e os 40 anos, correspondendo a uma amostra maioritariamente composta por adultos em fase de consolidação profissional.

## Gráfico 2

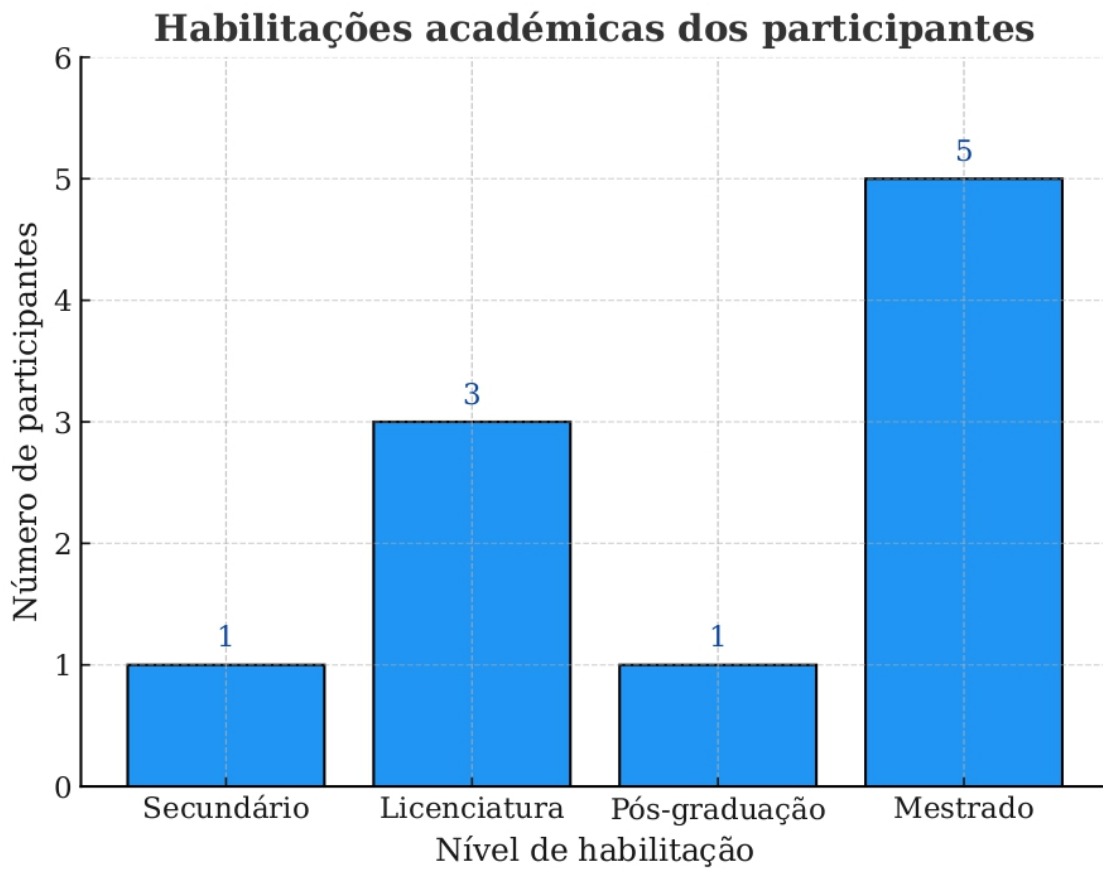
*Distribuição etária dos participantes (Fonte: Elaboração Própria)*



Relativamente às habilitações académicas, verifica-se que a maioria dos entrevistados possui formação superior, com destaque para o grau de licenciatura e o grau de mestrado, cada um representando 40% dos casos (quatro participantes). Um dos entrevistados possui pós-graduação (10%) e outro o ensino secundário (10%). O Gráfico 3 evidencia esta distribuição, ilustrando a diversidade formativa da amostra, ainda que todos os percursos se mantenham ligados às áreas das ciências sociais, gestão e recursos humanos.

### Gráfico 3

Habilitações académicas dos participantes (Fonte: Elaboração Própria)



Quanto à experiência profissional, os participantes apresentam entre 2 e 18 anos de atuação na área dos Recursos Humanos, com uma média aproximada de 9 anos. O Gráfico 4 demonstra que a maioria dos profissionais se concentra no intervalo entre 5 e 9 anos de experiência, o que revela um grupo com um nível consolidado de prática, mas ainda em fase de desenvolvimento e atualização de competências.

#### Gráfico 4

Anos de experiência em Recursos Humanos (Fonte: Elaboração Própria)



De forma geral, o grupo de entrevistados caracteriza-se por uma composição equilibrada e heterogênea, tanto em termos de idade como de formação e experiência. Esta diversidade constitui um elemento essencial para o estudo, permitindo uma leitura mais abrangente das percepções e vivências associadas à integração entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional no contexto da Gestão de Recursos Humanos.

#### 3.1.2 Inteligência Artificial na GRH: práticas, impactos e limites

A análise das entrevistas realizadas evidencia uma compreensão diversificada sobre o conceito de Inteligência Artificial no contexto da gestão de recursos humanos. De forma geral, os participantes identificam a IA como um conjunto de tecnologias orientadas para a simulação de processos cognitivos humanos, tais como a análise de dados, a automatização de tarefas e a tomada de decisões. Alguns realçaram o seu potencial

transformador na gestão de talento e na estruturação de processos mais ágeis, enquanto outros sublinharam a importância de manter o fator humano no centro, vendo a IA como uma ferramenta de suporte e não como substituto do gestor de pessoas.

Verificou-se uma heterogeneidade significativa quanto ao grau de utilização atual, alguns participantes (P1, P2, P4, P7) referem não existir qualquer ferramenta de IA formalmente integrada nos processos de recursos humanos das suas organizações.

*“Ainda utilizamos métodos tradicionais de recrutamento e seleção.” – P1*

*“Nós não trabalhamos diretamente com Inteligência Artificial...” - P4*

*“A organização na qual trabalho, não tem nenhuma ferramenta de IA instituída...” – P7*

No entanto, apesar da ausência institucional, é notória a utilização individual e informal de soluções baseadas em IA, como o *ChatGPT* ou o *Copilot*, maioritariamente para apoio operacional ou comunicação, tal como referem P2, P4, P6 e P8.

*“A empresa ainda não tem propriamente um investimento estruturado em IA. (...) No entanto, eu, pessoalmente, utilizo o ChatGPT, por exemplo, para apoiar na redação de comunicações internas, descrições de funções ou até para preparar entrevistas.” - P2*

Em contraste, outros participantes demonstram já uma adoção parcial da IA em áreas específicas da GRH, incluindo triagem curricular, automatização de processos através de ERM ou ATS, análises preditivas e propostas de desenvolvimento de carreira e formação, como apontado por P6, P8, P9 e P10.

*“Nos RH, para além do ChatGPT e do Copilot, utilizamos um ERM a já tem integração de IA. O processo onde utilizamos mais este tipo de ferramentas é no recrutamento.” - P6*

*“Estamos atualmente a implementar tecnologias baseadas em IA como parte da nossa estratégia de transformação digital. (...) Um exemplo disso é a nossa plataforma interna de IA generativa, desenvolvida com base na tecnologia do ChatGPT, que apoia os colaboradores em várias tarefas, como criação de conteúdos, análise de dados, geração de ideias, revisão de textos e preparação de reuniões.” - P8*

O P1 sintetiza o potencial da tecnologia ao afirmar que a IA *“pode ser usada desde a triagem de currículos até à avaliação de desempenho”*, ainda que a sua organização não

a tenha implementado nesse contexto. Já o P8 descreve uma plataforma interna de IA generativa utilizada para a criação de conteúdos e análise de dados, e o P9 refere o uso de *robots* que extraem dados de currículos e fazem a pré-seleção de candidatos para estágios IEFP, bem como sistemas que recomendam mobilidade interna.

*“A ferramenta de recrutamento para além de ler os CV e introduzir automaticamente a informação dos candidatos, no caso dos estágios IEFP faz mesmo uma pré-seleção de candidatos.”* - P9

No que diz respeito ao impacto da IA, há uma convergência na perceção de ganhos ao nível da eficiência e da automatização de tarefas rotineiras. Vários participantes (P2, P3, P5, P6, P8, P9, P10) reconhecem que a implementação da IA permitiu libertar tempo para atividades de maior valor estratégico. O P6 refere que *“tarefas antes feitas por humanos”* são hoje executadas automaticamente, enquanto P8 salienta que a IA tem vindo a acelerar tarefas diárias como a preparação de entrevistas ou a produção de conteúdos. No entanto, em contextos onde a adoção da IA ainda é embrionária, o impacto é sobretudo individual, mais do que organizacional, como evidencia o testemunho de P2.

*“Estas tecnologias demonstram um grande potencial para os colaboradores pois é uma ferramenta que potencia a eficiência e ajuda na criação de ferramentas que automatizam vários processos dentro da organização.”* - P3

Relativamente às vantagens identificadas, a maioria dos participantes destaca a agilidade acrescida nos processos de triagem e *matching* curricular (P1, P4, P5, P8, P9, P10), a redução de erros, nomeadamente no processamento salarial, como aponta P1, e melhorias na análise de talento, desempenho e satisfação (P1, P5, P8, P10). O P5 reforça ainda que a IA permite uma maior consistência decisional, funcionando como um verdadeiro *“suporte cognitivo”* e contribuindo para alargar o espaço de ação estratégica e de liderança dos gestores.

*“Outra vantagem é a maior eficácia no processamento de salários, evitando erros e reduzindo falhas que, por vezes, surgem por parte humana.”* - P1

*“(…) a IA permite automatizar tarefas administrativas, agilizar o recrutamento e analisar grandes volumes de dados de forma rápida e precisa.”* - P10

Contudo, também foram referidas limitações e riscos associados ao uso da IA nos recursos humanos. Diversos participantes alertam para uma possível desumanização dos

processos e para a perda de contacto pessoal (P2, P6, P8, P10), bem como para a necessidade de supervisão humana contínua (P1, P2, P5, P7, P9, P10).

*“Em termos de limitações, considero que os dados e as respostas que a ferramenta nos dá, tem ainda muitas incoerências.” - P7*

*“Um dos principais desafios é o risco de despersonalização dos processos, onde a interação humana pode ser reduzida, levando os colaboradores a sentirem que a experiência é menos pessoal.” - P8*

Questões como a privacidade e a proteção de dados foram igualmente sublinhadas, sobretudo por P6. O P4 destaca o risco de extinção de tarefas operacionais, enquanto o P1 chama a atenção para a importância de garantir transparência e auditabilidade no uso da IA, sob pena de se perder legitimidade. Para este último, *“a IA nunca deve substituir o julgamento humano”*.

De forma geral, a Inteligência Artificial é vista como um aliado estratégico na GRH, com benefícios já tangíveis sobretudo nas áreas de recrutamento e operações. O P9, por exemplo, afirma que *“o impacto é enorme na automatização e eficiência”*, e vários participantes (P6, P8, P10) partilham da ideia de que a tecnologia *“já liberta tempo para tarefas de maior valor”*. No entanto, esta valorização da IA está condicionada à existência de supervisão humana, princípios éticos bem definidos e uma comunicação transparente que permita enquadrar o seu uso sem comprometer a dimensão humana da gestão.

### **3.1.3 Inteligência Emocional na GRH: práticas, impactos e limites**

A Inteligência Emocional foi amplamente reconhecida pelos participantes como uma competência essencial no contexto da gestão de recursos humanos. As perceções recolhidas apontam para uma visão da IE enquanto capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções, bem como as dos outros, em contextos organizacionais exigentes e de constante pressão. Esta leitura foi particularmente evidente nas respostas de P1, P2, P4, P5, P7, P8 e P10, que associam diretamente a IE à eficácia na liderança e na gestão de equipas.

*“(…) a inteligência emocional é a capacidade de compreender as próprias emoções e as dos outros, e saber geri-las de forma equilibrada.” - P2*

*“A Inteligência Emocional é a capacidade de compreender, gerir e canalizar as próprias emoções e as dos outros de forma equilibrada e orientada para os objetivos organizacionais.” - P5*

*“A IE pode ser definida como a capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções e as emoções dos outros.” - P8*

O P4 chama a atenção para o elevado nível de exigência emocional colocado sobre os profissionais da área, referindo que, num setor em que *“tudo bate à porta”* dos recursos humanos, gerir emoções desalinhadas é um desafio permanente.

Para além disso, os entrevistados identificaram um conjunto de competências emocionais consideradas indispensáveis para quem lidera pessoas, destacando-se a empatia, a escuta ativa, a comunicação eficaz, a autoconsciência, a gestão do *stress* e a resolução de conflitos (P1, P2, P4, P7, P8, P9, P10).

*“A escuta ativa é fundamental, assim como a capacidade de gerir o stress e manter a calma em situações difíceis. Um líder tem de conseguir gerir emoções muito diferentes e, muitas vezes, conflitantes, sem deixar que isso afete o equilíbrio da equipa.” - P4*

*“É conseguir reconhecer as próprias emoções, entender o impacto que elas têm no nosso comportamento e também perceber o que os outros estão a sentir, adaptando a forma de comunicar e agir conforme o contexto.” - P10*

Quanto ao reconhecimento organizacional da importância da IE, observa-se uma valorização crescente, embora marcada por alguma heterogeneidade entre contextos. Enquanto algumas organizações implementam planos de formação anual com foco em liderança e gestão emocional (P7), outras apostam em práticas como *coaching* e mentoria para o desenvolvimento de competências socioemocionais (P8, P9).

*“(…) os líderes, mas também os colaboradores têm acesso a formações que lhes permitem melhorar as suas competências de inteligência emocional...” - P9*

O P2 e o P4 referem a existência de formações pontuais para líderes, e o P1 menciona iniciativas como *team building* ou o dia do desporto *“que estimulam o espírito coletivo”*. Por sua vez, o P8 e o P10 descrevem programas estruturados que promovem uma cultura de comunicação contínua e *feedback*, o que sugere um alinhamento mais profundo entre a IE e a estratégia organizacional.

*“(...) temos formações em inteligência emocional previstas no âmbito da liderança, gestão de stress e capacidade de gerir situações atípicas...” - P4*

*“Têm sido promovidas formações e workshops focados em temas como comunicação eficaz, gestão de stress, resolução de conflitos e liderança empática, todos eles diretamente ligados à IE.” - P10*

Contudo, nem todos os participantes percecionam um reconhecimento formal da IE na cultura organizacional. O P1 e o P4, por exemplo, indicam que, apesar de se reconhecerem os benefícios da IE, o foco das suas organizações ainda recai maioritariamente sobre os indicadores de produtividade e desempenho, sendo limitada a aplicação prática de programas sistemáticos de desenvolvimento emocional.

*“No entanto, continua a ser um trabalho mais voltado para o grupo e não tanto para o indivíduo, e há necessidade de reforçar essa vertente pessoal.” - P1*

*“Serão dadas internamente, porque as formações comportamentais, em qualquer organização, raramente são prioridade.” - P4*

No que diz respeito ao papel da IE nos processos de decisão, existe uma forte convergência em torno da sua função moderadora. Para a maioria dos entrevistados (P1, P2, P5, P7, P8, P9, P10), a IE funciona como um contrapeso às decisões puramente racionais ou baseadas em dados, assegurando que se mantenha o equilíbrio, a ética e a humanização dos processos. A este respeito, o P7 sublinha que *“as decisões são para pessoas e sobre pessoas”*, sublinhando o carácter profundamente humano das decisões tomadas em contexto de gestão de pessoas. Já o P10 reforça que *“a IE equilibra dados e impacto humano”*, apontando para a importância de considerar as emoções e o bem-estar no processo de análise e escolha estratégica.

Em síntese, a Inteligência Emocional emerge como um fator crítico de sucesso na gestão de recursos humanos, não apenas pela sua influência no clima organizacional e no desempenho das equipas, mas também pela sua capacidade de humanizar a liderança e tornar as decisões mais equilibradas. Apesar da existência de iniciativas promissoras em algumas organizações, a sua implementação ainda revela assimetrias. O seu verdadeiro potencial é evidenciado quando integrada de forma transversal em políticas de liderança, formação contínua e práticas de *feedback*.

### 3.1.4 Articulação entre IA e IE na GRH

A articulação entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional na gestão de recursos humanos é amplamente reconhecida pelos participantes como não só viável, mas também desejável, desde que assente em princípios éticos, supervisão humana e capacitação contínua. A maioria dos entrevistados, com a exceção do P4, defende uma abordagem de complementaridade entre estas duas dimensões.

*“O ideal é de facto que possam existir a articulação entre ambos, considerando que uma organização que valorize IE, estará sempre mais preparada para assumir risco e ser ambiciosa na implementação de processo com IA.” - P6*

*“Sim, considero perfeitamente possível, e até essencial, é uma articulação eficaz entre a Inteligência Artificial (IA) e a Inteligência Emocional (IE) nos processos de gestão de pessoas. As duas podem complementar-se de forma muito positiva.” - P10*

A IA é vista como uma tecnologia com capacidade para gerar escala, rapidez e eficiência na análise de dados e automatização de processos, enquanto a IE assegura a interpretação relacional, o julgamento ético e a sensibilidade humana nas decisões. Como sintetiza o P5, *“a IA liberta tempo e a IE orienta a decisão”*, reforçando a ideia de que a integração não se faz por substituição, mas por reforço mútuo de capacidades.

Neste modelo híbrido, os dados são processados com objetividade, mas interpretados à luz da experiência e da empatia. O P9 sublinha precisamente essa distinção ao afirmar que a articulação entre IA e IE deve ocorrer *“em articulação, nunca em substituição”*, enquanto o P6 adverte para a necessidade de atenção permanente aos princípios fundadores da atuação em RH, *“é chave não deixar cair os princípios éticos”*.

Em termos práticos, os participantes apontam o recrutamento e seleção como a área onde esta articulação já se revela mais evidente e eficaz. A utilização da IA na triagem curricular, na geração de conteúdos e na preparação de entrevistas (P1, P2, P6, P7, P8, P9, P10) é vista como uma mais-valia, sobretudo quando complementada por entrevistas conduzidas com empatia e escuta ativa.

*“Sem dúvida o recrutamento e a avaliação de desempenho, pois são áreas que exigem análise de muitos dados e decisões importantes.” - P1*

*“Principalmente o recrutamento e a gestão de desempenho. A IA pode ajudar na triagem de perfis ou na análise de dados, mas a IE é o que nos permite perceber se uma*

*“pessoa se vai encaixar na equipa, se tem os valores certos, se vai sentir-se motivada. É o equilíbrio entre o racional e o emocional.” - P2*

*“A integração entre IA e IE pode beneficiar diversas áreas da GRH. No recrutamento e seleção, a IA pode analisar currículos e perfis de candidatos de forma eficiente, enquanto a IE permite que os gestores avaliem a compatibilidade cultural e emocional dos candidatos, garantindo que as contratações são bem-sucedidas.” - P8*

Para além dos benefícios supra expostos, há outras áreas com potencial para beneficiar desta integração, são elas: a avaliação de desempenho (com cruzamento entre dados analíticos e *feedback* humanizado), a formação personalizada com base em perfis emocionais e cognitivos, o desenvolvimento e mobilidade de talentos por via de recomendações inteligentes, e os processos administrativos, que ganham em agilidade e fiabilidade.

*“Considero que todos os processos de RH beneficiariam com uma simbiose entre estas duas áreas, sobretudo nas áreas de Recrutamento e Seleção, Processo de Avaliação de Desempenho e área da Formação...” - P7*

*“(...) destacam-se claramente no recrutamento e seleção (...) e na avaliação de desempenho...” - P10*

Apesar do entusiasmo com os benefícios, foram também identificados riscos e tensões associados a esta articulação. Os participantes alertam para a possibilidade de despersonalização das experiências e perda de contacto humano (P2, P8, P10), bem como para o medo da mudança e da eventual substituição de postos de trabalho (P9). O P6 destaca ainda preocupações com *“a desumanização dos processos e das relações, isto porque à medida que são implementados processos de IA estamos a retirar no processo o fator humano e nesse tipo de implementação é importante ter isso em conta.”*, apontando para a urgência de salvaguardas institucionais.

*“Se a empresa usar a tecnologia só para reduzir custos ou substituir pessoas, perde-se completamente o propósito. A IA deve ser um apoio, não uma substituição da relação humana.” - P2*

*“Medo da mudança por parte de colaboradores. Risco de perda de emprego e a desmotivação que daí pode advir.” - P9*

Face a estes desafios, os entrevistados propõem um conjunto de estratégias para garantir uma integração equilibrada entre IA e IE. Entre as sugestões mais recorrentes estão, a supervisão humana obrigatória nas decisões críticas (P1, P2, P5, P9, P10); a realização de testes-piloto; práticas de comunicação transparente e auditoria ética dos sistemas (P1, P5); a aposta em formação para líderes e equipas, combinando literacia digital com competências de IE (P2, P5, P7, P8, P9, P10); a criação de estruturas de *governance* como comités de IA e critérios de *accountability* (P5); e a promoção de uma narrativa clara de complementaridade, posicionando a IA como suporte estratégico ao humano, e não como seu substituto (P1, P3, P6, P9, P10).

*“É preciso garantir que o uso da IA se mantém imparcial, sem favorecer determinadas decisões em detrimento de outras. Deve ser usada como um suporte, e não como substituto de profissionais qualificados.” - P1*

*"Acho que é preciso começar com formação, tanto sobre ferramentas tecnológicas como sobre competências emocionais. E depois garantir que há sempre supervisão humana nas decisões mais importantes. A tecnologia deve servir para apoiar, nunca para decidir sozinha” - P2*

*"Apresentação da IA como ferramenta de suporte e não como um substituto, introdução de cursos que potenciem os colaboradores a explorar mais funcionalidades desta ferramenta.” - P3*

*"A integração equilibrada entre IA e IE exige uma estratégia faseada, ética e centrada no humano.” - P5*

*"Não deixar cair os princípios éticos, a empatia com as equipas e implementar ações de team building que promovam a fortalecimento de relações humanas. " - P6*

*“(...) considero que a uma boa prática será promover formação contínua na área da gestão emocional para líderes, gestores e colaboradores. Para além disso, aliar algumas sessões de coaching que permitam aos gestores aprender a lidar com ferramentas de IA na sua tomada de decisões diárias...” - P7*

*"Formar os colaboradores sobre o uso da IA e a importância da IE, programas de formação que abordem tanto a utilização eficaz de ferramentas de IA quanto o desenvolvimento de competências emocionais podem ajudar a criar uma cultura organizacional que valoriza ambas as dimensões. Para além disso, os líderes devem*

*demonstrar empatia e compreensão ao implementar tecnologias de IA, assegurando que as decisões tomadas são sensíveis às necessidades emocionais da equipa.” - P8*

*“Ver a IA como uma ferramenta facilitadora e não como um substituto ao colaborador.” - P9*

*"Para promover uma integração mais equilibrada entre a Inteligência Artificial e a Inteligência Emocional, acho que é fundamental adotar uma abordagem centrada nas pessoas, em vez de apenas na tecnologia. Algumas estratégias e boas práticas que poderiam ajudar são a formação e sensibilização (...), bem como a transparência nos processos, comunicar claramente como a IA é utilizada..." - P10*

Por fim, os dados evidenciam que a adoção da IA nas práticas de RH está a crescer de forma gradual, gerando ganhos em eficiência e qualidade da informação. No entanto, essa evolução tecnológica só cumpre plenamente o seu propósito quando acompanhada por uma liderança emocionalmente inteligente. A IE continua a ser reconhecida como competência central para a qualidade do clima organizacional e para a sustentabilidade das relações humanas no trabalho. A fusão das duas dimensões, aponta para um futuro da GRH onde o humano permanece no centro. Como concluem implicitamente os participantes, sem supervisão, transparência e formação, a tecnologia pode perder o seu propósito mais nobre: servir as pessoas.

## **3.2 Discussão de Resultados**

### **3.2.1 Inteligência Artificial na GRH**

A Inteligência Artificial apresenta-se como uma das tecnologias mais disruptivas na área de gestão de pessoas, com a capacidade de transformar práticas tradicionais e aumentar a eficiência dos processos internos. A sua aplicação em recrutamento, avaliação de desempenho, planeamento de recursos humanos e análise preditiva tem ajudado as organizações a acelerar e automatizar tarefas rotineiras, enquanto fornece informações fundamentadas para que sejam tomadas decisões mais conscientes. Como indicam Jarrahi (2018), Upadhyay & Khandelwal (2018), Russell & Norvig (2022) e Kaplan & Haenlein (2020), a IA é um motor de inovação, mas a sua eficácia depende da forma como é aplicada nas rotinas organizacionais (Kotter, 2006; Cameron & Green, 2020).

Os testemunhos recolhidos revelam um padrão de adoção da IA que não é uniforme. Existem organizações que ainda trabalham com processos convencionais, mas também aquelas em que, apesar da ausência de políticas institucionais formais, já é comum ver colaboradores a utilizar ferramentas como *ChatGPT* e *Copilot* para auxiliar nas atividades do dia a dia. Esse uso não oficial sugere uma apropriação tecnológica que alguns indivíduos estão a fazer, confirmando, assim, uma tendência crescente que evidencia o papel dos assistentes digitais na reconfiguração das práticas laborais (Dwivedi et al., 2021 e Raftopoulos & Hamari, 2023).

No entanto, a integração de ferramentas de IA na GRH apresenta desafios significativos. Entre os riscos mais destacados, está a possibilidade de desumanização dos processos. Quando, por exemplo, a triagem de candidatos é realizada apenas por meio de algoritmos, corre-se o risco de desconsiderar aspetos subjetivos e relacionais que são essenciais no processo de recrutamento. A literatura indica que a automatização de decisões sem a intervenção humana pode prejudicar a qualidade do relacionamento interpessoal (Burrell, 2016, Costa et al., 2022, Floridi & Cowls, 2019, Jobin et al., 2019 e Fjeld et al., 2020). As entrevistas também trouxeram à discussão questões sobre a transparência das ferramentas utilizadas, o respeito à privacidade dos dados e a importância de garantir que os sistemas possam ser auditados. Isso alinha-se ao que Huang & Rust (2018) e Goleman (2020) afirmam, ressaltando que, apesar das promessas de eficiência, a IA na GRH deve ser sempre orientada por princípios éticos bem estabelecidos.

Outro aspeto a ser considerado é o efeito da IA, tanto no que diz respeito à organização quanto ao indivíduo. O tempo que antes era consumido por certas rotinas agora pode ser investido em estratégias, como desenvolvimento de talentos e comunicação interpessoal. Isso sugere uma possível reavaliação do papel humano na GRH, em que a IA não substitui, mas complementa a atuação do gestor. Este equilíbrio deve ser central nas estratégias de transformação digital do setor (Kotter, 2006; Santa et al., 2023 e Trivellas et al., 2013).

Em suma, mesmo que a IA traga indiscutíveis ganhos operacionais, ela só será eficaz se houver líderes prontos para integrá-la de maneira responsável. Isto significa apostar na formação contínua, na criação de estruturas e na promoção de uma cultura de inovação deliberada. O futuro da GRH não se trata de substituir pessoas, mas sim de criar ambientes híbridos onde algoritmos e emoções coexistem e trabalham juntos.

### 3.2.2 Inteligência Emocional na GRH

A IE tem-se afirmado como uma das habilidades mais essenciais na GRH. O saber reconhecer, entender e gerir as próprias emoções e as dos outros, tem sido cada vez mais considerado um fator chave para uma liderança eficaz, para uma comunicação assertiva e para uma gestão de equipas resilientes (Salovey & Mayer, 1990, Goleman, 1999; Boyatzis, 2008 e Cherniss, 2010).

Os dados das entrevistas indicam que os profissionais da área realmente valorizam a IE. Os participantes ligaram-na a competências como, por exemplo, empatia, escuta ativa, autoconsciência, gestão do *stress* e resolução de conflitos. Estas competências são vistas como fundamentais para liderar de maneira ética, equilibrada e centrada nas pessoas. Esta visão coincide com as pesquisas que indicam a IE como um fator que prevê o desempenho organizacional e um clima emocional positivo.

Porém, a maneira como a IE é aplicada na prática difere muito entre as organizações (Goleman, 1999 e Mayer et al., 2016). Enquanto algumas têm programas bem definidos de formação, *coaching* e *mentoring* emocional, outras restringem-se a iniciativas pontuais ou informais. Essa disparidade sugere que o investimento em IE é, em grande parte, resultado da cultura organizacional e do comprometimento da liderança, como afirmam Cherniss (2010) e Fernández-Berrocal & Extremera (2016).

Além disso, nota-se que a IE não é simplesmente uma habilidade desejável, mas sim uma ferramenta estratégica de contenção nas tomadas de decisão. Vários participantes apontaram que, apesar do aumento do uso de dados e métricas na GRH, é a IE que assegura decisões mais justas e éticas.

A valorização da IE faz-se presente, inclusive, nas práticas de bem-estar organizacional. As ações de desenvolvimento emocional, como *team buildings*, formações comportamentais e programas de capacitação contínua, afetam de maneira direta a satisfação, a retenção e a produtividade das equipas. Ambientes emocionalmente inteligentes são menos suscetíveis ao *burnout* e ajustam-se melhor em situações de rápidas mudanças (Kotsou et al., 2019; Dale et al., 2024; Taylor et al., 2017 e Levitats et al., 2022).

No entanto, nem todos os contextos evidenciam uma maturidade suficiente na integração da IE como uma política de gestão. Há quem testemunhe que, apesar de se reconhecer

teoricamente a sua importância, persistem indicadores exclusivamente orientados para o desempenho, o que diminui o espaço de manobra emocional dos líderes.

Resumidamente, a IE apresenta-se como um dos pilares fundamentais da GRH atual. O seu crescimento não pode ser algo aleatório, mas sim formalizado por meio de políticas bem definidas, capacitação constante e lideranças que sejam exemplos emocionais. Como afirmam Santa et al. (2023), Trivellas et al. (2013) e Newman et al. (2010), a gestão de pessoas que é mais sustentável, ética e eficaz constrói-se no ponto de encontro entre as competências técnicas e emocionais.

### **3.2.3 Articulação entre IA e IE na GRH**

A ligação entre IA e IE na GRH vai além de uma simples complementação funcional, trata-se de um autêntico desafio ontológico para a prática atual. A união destas duas dimensões (que à primeira vista parecem opostas) requer uma nova estrutura de pensamento organizacional, onde a eficiência dos algoritmos e a sensibilidade humana possam existir juntas e reforçar-se mutuamente (Huang & Rust, 2018 e Goleman, 2020).

A IA traz rapidez, uniformidade e análise em larga escala, mas a IE oferece contextualização, empatia e discernimento emocional que nenhuma máquina consegue igualar.

A análise qualitativa indica que os participantes veem a fusão da IA com a IE como uma necessidade estratégica, mas também como um processo incipiente e não muito organizado. A conexão é bastante clara em áreas como recrutamento e triagem de currículos, onde algoritmos processam enormes quantidades de dados e os gestores, com base na IE, interpretam o “*fit*” emocional e cultural dos candidatos. De acordo com Upadhyay & Khandelwal (2018) e Goleman (2020), esta abordagem mista já representa o núcleo do que se pode considerar “*liderança aumentada*”.

No entanto, este modelo híbrido não é livre de tensões. As entrevistas revelam medos compreensíveis sobre a despersonalização dos processos, a diminuição do contacto humano e a redução da autonomia dos profissionais de RH (Floridi & Cowls, 2019; Jobin et al., 2019; Fjeld et al., 2020 e Santa et al., 2023).

Outra questão importante refere-se à consistência ética. A IA funciona com lógicas de otimização/eficiência; a IE, com princípios de cuidado e equidade/justiça. Kotter (2006) e Lee et al. (2022) argumentam que essa articulação só poderá ser mantida de maneira justa e funcional com supervisão ética, estruturas e formação cruzada.

A chave do sucesso está na formação conjunta das competências emocionais e tecnológicas. Salameh-Ayanian et al. (2025) e Ghani et al. (2025) sustentam que um futuro deve ser tão proficiente na leitura de *dashboards* quanto na escuta ativa.

Para resumir, a conexão entre IA e IE é o “*coração*” de uma nova filosofia da GRH, ou seja, decisões guiadas por dados, mas validadas por princípios humanos. O futuro dos RH será, sem dúvida, digital e emocional ao mesmo tempo.

### **3.2.4 Síntese**

Os resultados obtidos indicam que a ligação entre IA e IE é um dos terrenos mais inovadores e, ao mesmo tempo, desafiadores na GRH. A pesquisa qualitativa e a revisão da literatura mostram que essas duas dimensões não se complementam apenas, sendo, por isso, interdependentes. Juntas, possibilitam que a GRH avance para um modelo mais estratégico, eficiente e, acima de tudo, mais humano.

No âmbito da IA, observou-se uma crescente adoção de ferramentas tecnológicas que tornam as tarefas mais eficientes, minimizam erros e possibilitam decisões mais rápidas e bem informadas. Contudo, os dados indicam que o verdadeiro valor da IA é alcançado apenas quando há supervisão humana, princípios éticos claros e metas organizacionais que favorecem o desenvolvimento humano (Kaplan & Haenlein, 2020; Jobin et al., 2019; Floridi & Cowls, 2019).

A IE mostrou-se uma habilidade fundamental, transversal a todas as áreas, que é indispensável para liderar equipas em ambientes de alta pressão, em processos de transformação digital e em situações de complexidade nas relações interpessoais. A sua presença enriquece as decisões, harmoniza as relações e torna o ambiente organizacional mais saudável (Goleman, 1999; Fernández-Berrocal & Extremera, 2016).

A conexão entre as duas continua, assim, a ser desenvolvida. Os dados indicam que o êxito está atrelado a políticas de formação, estruturas, transparência e, acima de tudo, a uma narrativa organizacional bem definida, o que significa que a tecnologia deve estar ao

serviço do ser humano e não para substituí-lo (Kotter, 2006; Fjeld et al., 2020; Santa et al., 2023).

Assim, o futuro da GRH, não se define por uma escolha entre dados ou emoções, mas sim de conseguir integrar ambos numa gestão equilibrada, ética e eficaz.



Este capítulo final reúne os principais resultados e reflexões decorrentes da investigação realizada, estruturando-se em três vertentes essenciais: uma síntese global das conclusões obtidas; a identificação das limitações do estudo e a apresentação de propostas para futuras linhas de investigação.

A presente investigação teve como ponto de partida a necessidade de compreender de que forma a Inteligência Artificial e a Inteligência Emocional se articulam na atual gestão de recursos humanos, num contexto organizacional marcado pela transformação digital, pela instabilidade e por novos desafios sociais e profissionais. A seleção deste tema foi movida pela capacidade, que a articulação entre estas diferentes dimensões, tem em tornar os processos de gestão de pessoas mais eficientes e humanos.

Permitiu ainda verificar que as empresas localizadas no norte de Portugal procuram, cada vez mais, valorizar as emoções dos seus trabalhadores aliada a uma evolução nas práticas tecnológicas. Esta comunhão é vista com bons olhos pelos profissionais de recursos humanos, embora considerem a IE como sendo a essência na mediação entre o digital e o humano, já que a decisão deve ser sempre tomada pelo homem.

Segundo os profissionais inquiridos, a IA é fundamental pela sua capacidade de otimizar e ajudar nas tomadas de decisão e processos em geral, bem como fornecer uma gestão mais estratégica. Ao contrário disso a IE é a capacidade de gerir ambientes de maior *stress* e conflito, liderar grupos de trabalho e lidar com resistências tecnológicas.

Contudo, a articulação entre estas duas dimensões ainda se encontra em fase embrionária. Em grande parte das empresas percebe-se que esta articulação apenas surge ocasionalmente, não estando refletida nas suas culturas e diretrizes de trabalho. Esta realidade exige que as organizações promovam uma cultura de reconhecimento e investimento em tecnologias bem como na sensibilidade humana, ultrapassando a visão dualista que separa razão e emoção, máquina e pessoa.

Um dos principais contributos deste estudo é o facto de, na literatura portuguesa, existir uma ausência de exploração sobre a articulação entre estas duas inteligências. Assim, este trabalho oferece uma visão integrada, atual e situada da forma como as organizações da zona norte de Portugal enfrentam desafios relacionados com a evolução tecnológica sem colocar em causa o papel humano e a complexidade das suas relações. A presente dissertação surge também, como suporte de debate como outras tantas sobre a gestão de recursos humanos na atualidade, propondo uma abordagem que valoriza simultaneamente

a inovação e a humanização. Do ponto de vista prático, os resultados podem apoiar gestores a repensarem estratégias de liderança, desenvolvimento de competências e gestão da mudança, num momento em que a automatização desafia os modelos tradicionais de trabalho.

Ainda assim, importa reconhecer que esta investigação apresenta algumas limitações. Desde logo, a natureza qualitativa e a amostra restrita a empresas de uma região específica condicionam a generalização dos resultados. A seleção dos participantes, baseada na sua experiência direta com a gestão de pessoas e tecnologia, embora justificada pela metodologia, não permite abranger todas as realidades organizacionais. Acresce que, dado o carácter exploratório do estudo, não foi possível medir de forma objetiva os impactos da articulação entre IA e IE, sendo o ponto de vista colocado nas perceções, experiências e discursos dos profissionais.

Estas limitações não invalidam a relevância do trabalho, mas abrem antes o caminho para futuras investigações. Seria, por exemplo, pertinente alargar o estudo a outras regiões do país ou realizar uma análise comparativa entre setores de atividade com diferentes níveis de maturidade digital. Da mesma forma, investigações de natureza quantitativa poderiam complementar os dados aqui obtidos, medindo indicadores concretos de desempenho, satisfação ou bem-estar relacionados com a integração de IA e IE na gestão de pessoas. Além disso, a realização de estudos longitudinais permitiria perceber a evolução desta articulação ao longo do tempo, sobretudo face às constantes mudanças tecnológicas e sociais.

Numa ótica de futuras linhas de investigação, e mantendo os temas centrais desta investigação, seria essencial perceber a importância do papel dos líderes em processos de formação emocional em ambientes tecnológicos, ou ainda as implicações éticas da utilização de algoritmos nos processos decisórios de recursos humanos. Estas possíveis investigações viriam colmatar a escassez de estudos da literatura portuguesa. Questões como a equidade algorítmica, a proteção de dados, a transparência nas avaliações e a inclusão digital são áreas que exigem atenção crítica e investigação contínua. Igualmente interessante, seria focar nas experiências e reações dos colaboradores quando estes são desafiados com a uma entre a tecnologia e as emoções no seu dia a dia profissional. Igualmente relevante será compreender como é que os próprios colaboradores experienciam e reagem a esta integração entre tecnologia e emoção no seu quotidiano profissional.

A viver num mundo empresarial cada vez mais exigente e competitivo, a gestão de pessoas não pode apenas focar-se em termos racionais ou operacionais. A IA não tem a capacidade de gerir emoções, escutar ou substituir a empatia; enquanto a IE está dependente de ferramentas e dados para poder ser aplicada com eficiência e exatidão. Estas divergências, mostram que o verdadeiro potencial da gestão de pessoas está na articulação de ambas as forças: a capacidade de usar a tecnologia com sentido humano e de cultivar as emoções com suporte técnico.

Este estudo exploratório permite-nos concluir que a GRH vive, nos dias de hoje, um processo de mudança. O seu futuro, como o das suas empresas, estará na capacidade de aliar a razão e emoção, eficiência e empatia. Deste modo, torna-se imperioso que as organizações procurem a integração equilibrada entre a IA e a IE, pois esta é uma necessidade estratégica para se tornarem inovadoras, sustentáveis e, acima de tudo, verdadeiramente humanas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Aghion, P., Jones, B., & Jones, C. (2017). *Artificial Intelligence and Economic Growth* (No. w23928; p. w23928). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w23928>
- Aman, F., Abdul Hamid, S. R., Mat Isa, A., & Mohamad, M. H. S. (2025). A Systematic Review of Trends in Human–AI Collaboration Research. *The International Journal of Technology, Knowledge, and Society*, 21(1), 189–217. <https://doi.org/10.18848/1832-3669/CGP/v21i01/189-217>
- Annapureddy, R., Fornaroli, A., & Gatica-Perez, D. (2025). Generative AI Literacy: Twelve Defining Competencies. *Digital Government: Research and Practice*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.1145/3685680>
- Armstrong, A. R., Galligan, R. F., & Critchley, C. R. (2011). Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 331–336. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.025>
- Asim, Z., & Sorooshian, S. (2019). Exploring the Role of Knowledge, Innovation and Technology Management (KNIT) Capabilities that Influence Research and Development. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 21. <https://doi.org/10.3390/joitmc5020021>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo* (Ed. rev. e actual). Edições 70.
- Bar-Gil, O., Ron, T., & Czerniak, O. (2023). *Ai for the People? Embedding Ai Ethics in Hr and People Analytics Projects*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4491697>

- Bar-On, R. (2011). *Emotional Quotient Inventory—Short Form* [Dataset].  
<https://doi.org/10.1037/t03760-000>
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., McCarthy, J. M., & Erdogan, B. (2024). Applicant Reactions to Organizational Recruitment Processes. Em J. E. Slaughter & D. G. Allen, *Essentials of Employee Recruitment* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 124–144). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003356752-9>
- Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. polity.
- Bearare, S. C. (2025). INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA À LIDERANÇA DE EQUIPES DE ELITE: GESTÃO HUMANA EM AMBIENTES DE ALTA PRESSÃO. *Missões: Revista de Ciências Humanas e Sociais*, 11(1), 01–31.  
<https://doi.org/10.62236/missoes.v11i1.434>
- Benabou, A., & Touhami, F. (2025). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A PRISMA-based Systematic Review. *Acta Informatica Pragensia*, 14(3), 489–505. <https://doi.org/10.18267/j.aip.264>
- Berkelaar, B. L., & Buzzanell, P. M. (2015). Online Employment Screening and Digital Career Capital: Exploring Employers' Use of Online Information for Personnel Selection. *Management Communication Quarterly*, 29(1), 84–113.  
<https://doi.org/10.1177/0893318914554657>
- Bhatt, K. D., & Sable, R. G. (2023). Building an Emotionally Intelligent Organization in the World of it: A Conceptual Framework. *International Journal of Professional Business Review*, 8(8), e02961.  
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i8.2961>
- Blommaert, L., Van Tubergen, F., & Coenders, M. (2012). Implicit and explicit interethnic attitudes and ethnic discrimination in hiring. *Social Science Research*, 41(1), 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2011.09.007>

- Boxall, P., & Steeneveld, M. (1999). Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443–463. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00144>
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Boyatzis, R. E., Hullinger, A., Ehasz, S. F., Harvey, J., Tassarotti, S., Gallotti, A., & Penafort, F. (2022). The Grand Challenge for Research on the Future of Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 202–222. <https://doi.org/10.1177/00218863221079937>
- Bradberry, T., Greaves, J., & Sousa, L. (2017). *Inteligência emocional 2.0* (1a. edição). Marcador.
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Thematic analysis. Em H. Cooper, M. N. Coutanche, L. M. McMullen, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (Vol. 2) (2nd ed.)*. (pp. 65–81). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000319-004>
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed., rev.updated). Da Capo Press.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (Third edition). Sage.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth edition). Oxford University Press.
- Brynjolfsson, E., Collis, A., Diewert, W. E., Eggers, F., & Fox, K. (2019). *GDP-B: Accounting for the Value of New and Free Goods in the Digital Economy* (No. w25695; p. w25695). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w25695>

- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H.-Y. (2020). *COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data* (No. w27344; p. w27344). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27344>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies* (First published as a Norton paperback). W. W. Norton & Company.
- Buonocore, F., Annosi, M. C., De Gennaro, D., & Riemma, F. (2024). Digital transformation and social change: Leadership strategies for responsible innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74, 101843. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101843>
- Burrell, J. (2016). How the machine ‘thinks’: Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society*, 3(1), 2053951715622512. <https://doi.org/10.1177/2053951715622512>
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (Fifth edition). Kogan Page.
- Cappelli, P. (2001). *Making the Most of On-Line Recruiting*.
- Cardano, M. (2024). *Em defesa da pesquisa qualitativa: Desenho, análise de dados e textualização* (L. N. Correa, Trad.; 3.<sup>a</sup> ed.). Editora Unimontes.
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>

- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Castro, E. D., & Oliveira, U. T. V. D. (2023). A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: Um guia de análise processual. *Entretextos*, 22(3), 25–45. <https://doi.org/10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45>
- Cejudo, J., Rodrigo-Ruiz, D., López-Delgado, M. L., & Losada, L. (2018). Emotional Intelligence and Its Relationship with Levels of Social Anxiety and Stress in Adolescents. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(6), 1073. <https://doi.org/10.3390/ijerph15061073>
- Cerski, L. A., & Cardoso, C. C. (2021). *A digitalização da gestão de Recursos Humanos: A perspectiva dos gestores*.
- Chamorro-Premuzic, T. (2017). *The talent delusion: The new psychology of human potential*. Piatkus, an imprint of Little, Brown Book Group.
- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Cortina, L. M. (2008). Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55–75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>

- Costa, R. L. D., Dias, Á. L., Gonçalves, R., Pereira, L., & Abreu, S. (2022). Artificial Intelligence in Project Management: Systematic Literature Review. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 13(2), 1. <https://doi.org/10.1504/IJTIP.2022.10050400>
- Coutinho, C. M. P. (2013). *Metodologia de investigação em ciencias sociais e humanas: Teoria e prática* (2a ed). Almedina.
- Creswell, J. W. (2009). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2. ed., [Nachdr.]). Sage.
- Creswell, J. W., Creswell, J. D., Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edition). SAGE.
- D. Campaner, C. J., B. Limbaga, K. J., M. Lumagbas, R., D. Pontioso, E. Jr., D. Villaluz Ii, F., & P. Pontillo, H. (2024). The Mediating Role of Organizational Commitment between Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 1–9. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v7i4p101>
- Dale, G., Wilson, H., & Tucker, M. (2024). What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on well-being and hybrid work arrangements. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 335–352. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2024-0041>
- Damasio, A. R. (2005). *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*. Penguin Books.
- Davis, M. J. (2024). Emotional Intelligence as a Key to High Performance Organizations: An Expository Analysis of the Literature. *Journal of Organizational Psychology*, 24(4). <https://doi.org/10.33423/jop.v24i4.7400>

- De Marco, S., Dumont, G., Helsper, E. J., Díaz-Guerra, A., Antino, M., Rodríguez-Muñoz, A., & Martínez-Cantos, J.-L. (2023). Jobless and Burnt Out: Digital Inequality and Online Access to the Labor Market. *Social Inclusion, 11*(4). <https://doi.org/10.17645/si.v11i4.7017>
- Donald, J. N., Sahdra, B. K., Van Zanden, B., Duineveld, J. J., Atkins, P. W. B., Marshall, S. L., & Ciarrochi, J. (2019). Does your mindfulness benefit others? A systematic review and meta-analysis of the link between mindfulness and prosocial behaviour. *British Journal of Psychology, 110*(1), 101–125. <https://doi.org/10.1111/bjop.12338>
- Du, J. (2024). Ethical and Legal Challenges of AI in Human Resource Management. *Journal of Computing and Electronic Information Management, 13*(2), 71–77. <https://doi.org/10.54097/83j64ub9>
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions. *Child Development, 82*(1), 405–432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>
- Dwivedi, D. (2025). Emotional Intelligence and Artificial Intelligence Integration Strategies for Leadership Excellence. *Advances in Research, 26*(1), 84–94. <https://doi.org/10.9734/air/2025/v26i11235>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., ... Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy.

- International Journal of Information Management*, 57, 101994.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Edwards, M. R., Charlwood, A., Guenole, N., & Marler, J. (2024). HR analytics: An emerging field finding its place in the world alongside simmering ethical challenges. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 326–336.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12435>
- Eisenstadt, M., Liverpool, S., Infanti, E., Ciuvat, R. M., & Carlsson, C. (2021). Mobile Apps That Promote Emotion Regulation, Positive Mental Health, and Well-being in the General Population: Systematic Review and Meta-analysis. *JMIR Mental Health*, 8(11), e31170. <https://doi.org/10.2196/31170>
- Elion Mask & Judea Pearl. (2024). *Artificial Intelligence in Human Resources: Ethical Implications and Performance Enhancement*. Unpublished.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35360.39683>
- Ellingson, L. (2009). *Engaging Crystallization in Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412991476>
- Enis Sholikhah, Suharto Suharto, & Rachmad Ilham. (2025). The Application of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection: Ethical Challenges and Effectiveness. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(1), 426–435. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i1.2733>
- Faliagka, E., Tsakalidis, A., & Tzimas, G. (2012). An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet Research*, 22(5), 551–568. <https://doi.org/10.1108/10662241211271545>
- Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). Revisiting the role of HR in the age of AI: Bringing humans and machines closer together in the workplace. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, 1272823. <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272823>

- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2016). Ability Emotional Intelligence, Depression, and Well-Being. *Emotion Review*, 8(4), 311–315. <https://doi.org/10.1177/1754073916650494>
- Ferrari, S., Ghedine, T., & Llopis, J. (2022). COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE LÍDERES EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO. *Revista Gestão Organizacional*, 15(3), 234–253. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i3.7005>
- Fjeld, J., Achten, N., Hilligoss, H., Nagy, A., & Srikumar, M. (2020). Principled Artificial Intelligence: Mapping Consensus in Ethical and Rights-Based Approaches to Principles for AI. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3518482>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5. ed). Sage.
- Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A Unified Framework of Five Principles for AI in Society. *Harvard Data Science Review*. <https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1>
- Fteiha, M., & Awwad, N. (2020). Emotional intelligence and its relationship with stress coping style. *Health Psychology Open*, 7(2), 2055102920970416. <https://doi.org/10.1177/2055102920970416>
- Fusch, P., & Ness, L. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>
- García-Madurga, M.-Á., Gil-Lacruz, A.-I., Saz-Gil, I., & Gil-Lacruz, M. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Improving Workplace Well-Being: A Systematic Review. *Businesses*, 4(3), 389–410. <https://doi.org/10.3390/businesses4030024>
- Gardner, H. (1983). *The Theory of Multiple Intelligences*.
- Gebru, T., Morgenstern, J., Vecchione, B., Vaughan, J. W., Wallach, H., Iii, H. D., & Crawford, K. (2021). Datasheets for datasets. *Communications of the ACM*, 64(12), 86–92. <https://doi.org/10.1145/3458723>

- Gerhardt, K., Bauwens, R., & Van Woerkom, M. (2025). Emotional Intelligence and Leader Outcomes: A Comprehensive Review and Roadmap for Future Inquiry. *Human Resource Development Review*, 15344843251342689. <https://doi.org/10.1177/15344843251342689>
- Ghani, Md. R. H., Ahmed, F., Hasan, Md. M., Rashid, M., & Hassan, E. B. (2025). *The Role of Emotional Intelligence in Driving Digital Transformation among Generation Y Employees in Developing Country Perspectives*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15507425>
- Ghosh, R., Nachmias, S., Murdoch, D., & McGuire, D. (2024). Prioritizing humans: HRD's vital role in AI adoption for workplace success. *Human Resource Development International*, 27(3), 319–323. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2354627>
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age* (repr). Polity Press.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Gobeli, D. H., & Brown, W. B. (1994). Technological Innovation Strategies. *Engineering Management Journal*, 6(1), 17–23. <https://doi.org/10.1080/10429247.1994.11414768>
- Goleman, D. (1997). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *Working with emotional intelligence* (Bantam export edition). Bantam Books.

- Goleman, D. (2015). *Focus: The hidden driver of excellence* (First Harper paperback edition). Harper.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (Twenty-fifth anniversary edition). Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2007). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results* (Reprint). Sphere.
- Gonçalves, S. P. (2022). *Gestão estratégica de recursos humanos na perspectiva dos trabalhadores: Contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos*.
- Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2025). Integrating artificial intelligence and human resource management: A review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(1), 103–141. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065>
- Grant, A. (2021). *Think again: The power of knowing what you don't know*. Viking.
- Guerrero de Álvarez, A. A., & Marín Gómez, C. M. (2024). *Inclusive leadership and its impact on talent retention in diverse teams*. Publis Editorial. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15368958>
- Halid, H., Halim, S. N. Abd., & Ravesangar, K. (2022). Human Resource Management Practices in the Digital Era. Em C. Machado (Ed.), *Technological Challenges* (pp. 109–158). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98040-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98040-5_5)
- Han, B.C. (2014). *A sociedade do Cansaço*. Relogio D' Agua Editores.
- Härtel, C. E. J., Ashkanasy, N. M., & Zerbe, W. J. (Eds.). (2019). *Emotions and leadership* (First edition). Emerald Publishing Limited.

- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community* (First edition). Prosci Learning Center Publications.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Hussain, M. (2025). Enhancing Innovative Work Behavior in Healthcare Professionals: Mediating Effect of Emotional Intelligence and Moderating Role of Job Autonomy. *Journal of Social Sciences Research & Policy*, 33, 81–93. <https://doi.org/10.71327/jssrp.33.81.93>
- IBM Cloud Education. (2020, 15 de julho). *Deep learning vs. machine learning: Understand the differences*. IBM
- IDC. (2024). *Worldwide Artificial Intelligence Spending Guide*. International Data Corporation
- Irawan, M. B. (2024). Exploring Emotional Intelligence's Role in Workplace Conflict Resolution: A Mixed-Methods Study. *Acta Psychologica*, 3(3), 88–99. <https://doi.org/10.35335/psychologia.v3i3.62>
- Jacob, A. A. (2024). Exploring the Multifaceted Impact of Artificial Intelligence A Comprehensive Study. *Recent trends in Management and Commerce*, 5(2), 83–86. <https://doi.org/10.46632/rmc/5/2/18>
- Jago, A. S., Raveendhran, R., Fast, N., & Gratch, J. (2024). Algorithmic management diminishes status: An unintended consequence of using machines to perform social roles. *Journal of Experimental Social Psychology*, 110, 104553. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104553>
- Jarrahi, M. H. (2018). *Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making*. <https://doi.org/10.17615/P30S-5690>

- João Amado. (2017). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra University Press.
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Joshi, S. (2025). *The Convergence of Artificial Intelligence and Emotional Intelligence: Implications for Leadership and Organizational Behavior*. Business, Economics and Management. <https://doi.org/10.20944/preprints202504.2597.v1>
- Jurist, E. (2019). Review of How emotions are made: The secret life of the brain. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 39(3), 193–198. <https://doi.org/10.1037/teo0000098>
- Kader, E., Hoshki, A., Hetemi, E., & Lagrosen, S. (2025). *Artificial Intelligence and the Future of Leadership in Modern Organizations*.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.003>
- Kekez, I., Lauwaert, L., & Begičević Ređep, N. (2025). Is artificial intelligence (AI) research biased and conceptually vague? A systematic review of research on bias and discrimination in the context of using AI in human resource management. *Technology in Society*, 81, 102818. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102818>

- Kirkpatrick, H., Wasfie, T., Laykova, A., Barber, K., Hella, J., & Vogel, M. (2022). Emotional Intelligence, Burnout, and Wellbeing Among Residents as a Result of the COVID-19 Pandemic. *The American Surgeon*, 88(8), 1856–1860. <https://doi.org/10.1177/00031348221086804>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kosebiri, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2019). Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151–165. <https://doi.org/10.1177/1754073917735902>
- Kotter, J. P. (2006). Why Transformation Efforts Fail. *Leading Change*.
- Lai, Y., Gao, G., & Du, B. (2024). The mediating role of perceived emotional intelligence: Examining the impact of affective job satisfaction on organizational identification among Chinese technological workers. *Frontiers in Psychology*, 15, 1285853. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1285853>
- Lamb, L. C., Garcez, A., Gori, M., Prates, M., Avelar, P., & Vardi, M. (2020). *Graph Neural Networks Meet Neural-Symbolic Computing: A Survey and Perspective* (Versão 7). arXiv. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2003.00330>
- Laviola, F., Cucari, N., & Novic, H. (2024). Artificial intelligence in personal development from cradle to grave: A comprehensive review of HRD literature.

- Sinergie Italian Journal of Management*, 42(1), 121–163.  
<https://doi.org/10.7433/s123.2024.06>
- L.C.E.C., S. (2024). *Inteligência artificial e psicologia* (1.<sup>a</sup> ed.). EDITORA CRV.  
<https://doi.org/10.24824/978652516818.0>
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives: La compétence n'est plus ce qu'elle était* (3e éd. modifiée et renouvelée). Éd. d'Organisation.
- Lee, C., Li, Y., Yeh, W., & Yu, Z. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 881725.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>
- Levitats, Z., Ivcevic, Z., & Brackett, M. (2022). A world of opportunity: A top-down influence of emotional intelligence-related contextual factors on employee engagement and exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 980339.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980339>
- Livesey, P. V. (2017). Goleman-Boyatzis Model of Emotional Intelligence for Dealing with Problems in Project Management. *Construction Economics and Building*, 17(1), 20–45. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v17i1.5101>
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). *Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work*.
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>

- Mäkelä, E., & Stephany, F. (2024). *Complement or substitute? How AI increases the demand for human skills* (Versão 3). arXiv. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2412.19754>
- Mantello, P., & Ho, M.-T. (2024). Emotional AI and the future of wellbeing in the post-pandemic workplace. *AI & SOCIETY*, 39(4), 1883–1889. <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01639-8>
- Marjani, M. (2017). Big IoT Data Analytics: Architecture, Opportunities, and Open Research Challenges. *IEEE Access*, 5, 5247–5261. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2017.2689040>
- Marr, B. (2019). *Artificial intelligence in practice: How 50 successful companies used artificial intelligence to solve problems*. Wiley.
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- Mavroveli, S., & Sánchez-Ruiz, M. J. (2011). Trait emotional intelligence influences on academic achievement and school behaviour: Trait emotional intelligence. *British Journal of Educational Psychology*, 81(1), 112–134. <https://doi.org/10.1348/2044-8279.002009>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P., Lin, I. Y., Hansma, B. J., Solomon, J., Sitarenios, G., & Romero Escobar, M. (2025). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT 2: Theory, rationale, and initial findings. *Frontiers in Psychology*, 16, 1539785. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1539785>

- McCarthy, J. (1956). *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence.» *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mehler, M., Balint, E., Gralla, M., Pöbnecker, T., Gast, M., Hölzer, M., Kösters, M., & Gündel, H. (2024). Training emotional competencies at the workplace: A systematic review and metaanalysis. *BMC Psychology*, 12(1), 718. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02198-3>
- Mehra, A. (2024). *HYBRID AI MODELS: INTEGRATING SYMBOLIC REASONING WITH DEEP LEARNING FOR COMPLEX DECISION- MAKING*. Unpublished. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12186.35523>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Minayo, M. C. de S. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14. ed). Hucitec.
- Minsky, M. (1988). *The society of mind* (6. Pb-pr). Simon and Schuster.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3. ed). Sage Publ.
- Mugdha Patil. (2025). *Emotion-Aware Artificial Intelligence: The Future of Human-Centered Machines*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34543.96165>
- Muratoğlu, M., & Erkmen, T. (2022). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance: A Study on Insurance Sector Employees. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 438–464. <https://doi.org/10.21733/ibad.1173271>

- Newman, D. A., Joseph, D. L., & MacCann, C. (2010). Emotional Intelligence and Job Performance: The Importance of Emotion Regulation and Emotional Labor Context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 159–164. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01218.x>
- Nussbaum, M. C. (2008). *Upheavals of thought: The intelligence of emotions* (8th printing). Cambridge University Press.
- OECD. (2015). *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264226159-en>
- Ore, O., & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771–1782. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291>
- Pacheco, O. D. O., Peixoto, I., & Muniz, M. (2023). Inteligência Emocional e Liderança no Contexto Organizacional: Uma Revisão Sistemática (1990–2020). *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 23(1). <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23087>
- Pandey, D. L., Risal, N., & Luitel, M. K. (2024). Emotional intelligence and transformational leadership strategy: The study of the financial sector governance in the emerging market. *Journal of Governance and Regulation*, 13(4, special issue), 284–296. <https://doi.org/10.22495/jgrv13i4siart7>
- Patias, N. D., & Von Hohendorff, J. (2019). CRITÉRIOS DE QUALIDADE PARA ARTIGOS DE PESQUISA QUALITATIVA. *Psicologia em Estudo*, 24. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.43536>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE.

- Perloff, R. (1997). Daniel Goleman's Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. *The Psychologist-Manager Journal*, 1(1), 21–22. <https://doi.org/10.1037/h0095822>
- Pessoa, L. (2013). *The cognitive-emotional brain: From interactions to integration*. MIT press.
- Potluri, R. M., & Serikbay, D. (2025). Artificial Intelligence (AI) Adoption in HR Management: Analyzing Challenges in Kazakhstan Corporate Projects. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 16(1), 1–18. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.376012>
- Pudasaini Pramila, T. (2025). Emotional Intelligence and Effective Leadership in the Digital Era. Em M. Mohiuddin, E. Hosseini, M. Julfikar Ali, & M. Osman Gani (Eds.), *Business, Management and Economics* (Vol. 30). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.114331>
- Pulido-Martos, M., Gartzia, L., Augusto-Landa, J. M., & Lopez-Zafra, E. (2024). Transformational leadership and emotional intelligence: Allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2229–2253. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>
- Queiroz-Ribeiro, F. D. F. M., Ferreira, C. A. A., Costa, M. D. S. S., Batista, R. C. G., & Nunes, S. C. (2025). Inteligência emocional e tomada de decisão: Uma revisão integrativa da literatura. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 24(3), e27859. <https://doi.org/10.5585/2025.27859>
- Raftopoulos, M., & Hamari, J. (2023). *HUMAN-AI COLLABORATION IN ORGANISATIONS: A LITERATURE REVIEW ON ENABLING VALUE CREATION*.

- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional* (11. ed., 6. reimpressão). Pearson Prentice Hall.
- Roig-Vila, R., Cazorla, M., & Lallé, S. (2025). *Methodology for emotion-aware education based on artificial intelligence*. *Frontiers in Artificial Intelligence*. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1704389>
- Rosenblatt, F. (1958). The perceptron: A probabilistic model for information storage and organization in the brain. *Psychological Review*, 65(6), 386–408. <https://doi.org/10.1037/h0042519>
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388–399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (com Chang, M., Devlin, J., Dragan, A., Forsyth, D., Goodfellow, I., Malik, J., Mansinghka, V., Pearl, J., & Wooldridge, M. J.). (2022). *Artificial intelligence: A modern approach* (Fourth edition, global edition). Pearson.
- Saddiqui, S. A., Jawad, M., Naz, M., & Khan Niazi, G. S. (2018). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND MANAGERIAL EFFECTIVENESS. *Review of Innovation and Competitiveness*, 4(1), 99–130. <https://doi.org/10.32728/ric.2018.41/5>
- Salameh-Ayanian, M., Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance Amid Turbulent Times. *Administrative Sciences*, 15(8), 300. <https://doi.org/10.3390/admsci15080300>

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PLOS ONE*, 18(8), e0284752. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Saraiva, E. C. M. (2021). *A Inteligência Emocional suas Influências no Exercício da Liderança*.
- School of Business & Management, University of Juba, Republic of South Sudan., & Kanuto, A. E. (2024). Exploring the Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness and Employee Engagement. *International Journal of Science and Business*, 40(1), 107–123. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2447>
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3. ed). Teachers College Press.
- Serrat, O. (2017). Understanding and Developing Emotional Intelligence. Em O. Serrat, *Knowledge Solutions* (pp. 329–339). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_37](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37)
- Shah, PhD, B., & Sah, K. (2024). The Impact of Emotional Intelligence in the Workplace on Productivity. *International Journal of Business and Management Invention*, 13(10), 69–76. <https://doi.org/10.35629/8028-13106976>
- Sharma, S., & Saxena, P. (2024). Role of Emotional and Artificial Intelligence in Employee Performance: A Perspective from the Indian Service Industry. *Abhigyan*, 42(1), 43–56. <https://doi.org/10.1177/09702385241233078>
- Sharmin, S., Kalam, F. A., Islam, A. T. M. F., & Aubhi, R. U. H. (2024). Impact of Emotional Intelligence on Employee Performance: A Bibliometric Approach.

- Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(02), 243–262.  
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2024.122013>
- Smith, R., Sanova, A., Alkozei, A., Lane, R. D., & Killgore, W. D. S. (2018). Higher levels of trait emotional awareness are associated with more efficient global information integration throughout the brain: A graph-theoretic analysis of resting state functional connectivity. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 13(7), 665–675. <https://doi.org/10.1093/scan/nsy047>
- Sofia. (2020). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ITS IMPACT ON LEADERSHIP EFFECTIVENESS. Em Dr. Satya Shukla, Dr. Venkata Naga Ravi Kiran, Dr. Rajeev Kumar Gupta, Dr. Poornima Jogi S, Dr. Amol Madhav Bapat, Irshadullah Asim Mohammed, Dr. P. Venkata Hari Prasad, Dr. K. Shanmugasundaram, & Mr. Fasi Ur Rehman, Dr. Kavi Pragash R, *UNIFIED VISIONS: COLLABORATIVE PATHS IN MULTIDISCIPLINARY RESEARCH, VOLUME-1* (1.<sup>a</sup> ed.). SCRIBE AND SCROLL PUBLISHING. <https://doi.org/10.25215/819818984X.07>
- Solomon, R. (2003). *Not Passion's Slave: Emotions and Choice* (1.<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press New York. <https://doi.org/10.1093/0195145496.001.0001>
- Sözbilir, F. (2023). The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Identification on Creativity Performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 0(0), 254–268. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60367>
- Stachl, C., Au, Q., Schoedel, R., Gosling, S. D., Harari, G. M., Buschek, D., Völkel, S. T., Schuwerk, T., Oldemeier, M., Ullmann, T., Hussmann, H., Bischl, B., & Bühner, M. (2020). Predicting personality from patterns of behavior collected with smartphones. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17680–17687. <https://doi.org/10.1073/pnas.1920484117>

- Stillman, P., Freedman, J., Jorgensen, M., & Stillman, S. (2017). *Coaching with Emotional Intelligence: An Experiential Approach to Creating Insight, Connection, and Purpose*. 20(4).
- Stoewen, D. L. (2024). The vital connection between emotional intelligence and well-being - Part 1: Understanding emotional intelligence and why it matters. *The Canadian Veterinary Journal = La Revue Veterinaire Canadienne*, 65(2), 182–184.
- Tariq, M. U. (2024). Harnessing Emotional Intelligence for Strategic Leadership: A Contemporary Approach. Em Z. Sayed (Ed.), *Advances in Logistics, Operations, and Management Science* (pp. 197–222). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7372-9.ch009>
- Tavares, L. A., Meira, M. C., & Amaral, S. F. D. (2020). Inteligência Artificial na Educação: Survey. *Brazilian Journal of Development*, 6(7), 48699–48714. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-496>
- Taylor, R. D., Oberle, E., Durlak, J. A., & Weissberg, R. P. (2017). Promoting Positive Youth Development Through School-Based Social and Emotional Learning Interventions: A Meta-Analysis of Follow-Up Effects. *Child Development*, 88(4), 1156–1171. <https://doi.org/10.1111/cdev.12864>
- The Bucharest University of Economic Studies, Romania, Datcu, O.-C., Tănase, L.-M., The Bucharest University of Economic Studies, Romania, Popovici, N., & “Ovidius” University of Constanta, Romania. (2023). The Impact of Digitalization in the HR Department: A Post-Pandemic Qualitative Analysis. *Ovidius University Annals. Economic Sciences Series*, 22(2), 309–316. <https://doi.org/10.61801/OUAESS.2022.2.40>

- Trifonova, St. Cyril and Methodius", University of Veliko Tarnovo, & Trifonova, S. (2021). Petrides and Furnham Model of Emotional Intelligence as Trait. *Diogenes*, 29(1). <https://doi.org/10.54664/GZMN4001>
- Trivellas, P., Gerogiannis, V., & Svarna, S. (2013). Exploring Workplace Implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in Hospitals: Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 701–709. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.108>
- Turing, A. M. (1950). I-COMPUTING MACHINERY AND INTELLIGENCE. *Mind*, LIX(236), 433–460. <https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>
- Tushar, H., & Sooraksa, N. (2023). Global employability skills in the 21st century workplace: A semi-systematic literature review. *Heliyon*, 9(11), e21023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21023>
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>
- Vakola, M. (com Petrou, P.). (2018). *Organizational Change: Psychological Effects and Strategies for Coping*. Routledge.
- Vicci, Dr. H. (2024). Emotional Intelligence in Artificial Intelligence: A Review and Evaluation Study. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4818285>
- Wang, H., Wu, S., Wang, W., & Wei, C. (2021). Emotional Intelligence and Prosocial Behavior in College Students: A Moderated Mediation Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 713227. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.713227>
- Yanamala, K. K. R. (2023). *AI and the Future of Cognitive Decision-Making in HR*.

- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (Second edition). The Guilford Press.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology, 53*(3), 371–399. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>
- Zhai, Y., Zhang, L., & Yu, M. (2024). AI in Human Resource Management: Literature Review and Research Implications. *Journal of the Knowledge Economy, 15*(4), 16227–16263. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01631-z>
- Zhang, H., Zhou, Z. E., Liu, Y., Shi, Y., & Xiao, J. (2022). Too depleted to control yourself? Effect of customer mistreatment on after-work maladaptive behaviours through self-control capacity impairment. *Applied Psychology, 71*(1), 27–48. <https://doi.org/10.1111/apps.12310>
- Zilhão, B. (2025). *Perturbação de Personalidade Borderline: Impacto Emocional da Adversidade na Autoeficácia e Sexualidade*.
- Zohar, D., & Marshall, I. N. (Eds.). (2004). *Spiritual capital: Wealth we can live by* (1st ed). Berrett-Koehler.



## **Apêndice I – Autorização e consentimento informado**

Eu, \_\_\_\_\_, confirmo que fui informado/a sobre o estudo **“O Papel da Inteligência Artificial em Articulação com a Gestão da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos: um estudo exploratório em organizações da região Norte de Portugal”**

Neste sentido, confirmo que:

1. Fui informado/a sobre o objetivo do estudo.
2. Compreendo que a minha participação é voluntária.
3. Fui informado/a de que os meus dados pessoais serão protegidos de acordo com o regulamento Geral de Proteção de dados.
4. Autorizo a gravação da entrevista.

Assinatura do/a Participante:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **Apêndice II – Guião de entrevista**

“O Papel da Inteligência Artificial em Articulação com a Gestão da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos: um estudo exploratório em organizações da região Norte de Portugal”

**Participante n°:**

**Data da entrevista:**

**Género:**

**Idade:**

**Habilitações académicas:**

**Anos de experiência em Recursos Humanos:**

### **1. Exploração dos conceitos e práticas associadas à Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos**

1.1 Como compreende o conceito de Inteligência Artificial no contexto da gestão de recursos humanos?

1.2 A sua organização utiliza atualmente alguma tecnologia baseada em IA? Se sim, em que áreas ou processos?

1.3 Que impacto considera que essas tecnologias têm tido na eficiência ou na automatização de áreas/processos?

1.4 Em que medida a introdução de IA afetou (positivamente ou negativamente) a sua função enquanto gestor de pessoas?

1.5 Que vantagens e limitações identifica na utilização da IA na prática da GRH?

### **2. Exploração da Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos**

- 2.1 Como definiria, na prática, a Inteligência Emocional num contexto de trabalho?
- 2.2 Que competências emocionais considera essenciais para quem lidera ou gere equipas?
- 2.3 A sua organização reconhece e valoriza a IE nos processos de gestão? Se sim, pode dar exemplos?
- 2.4 Existem iniciativas formais (formações, *coachings*, *feedbacks*) para desenvolver a IE na organização?
- 2.5 Na sua perspetiva, a IE influencia a forma como são tomadas decisões em ambientes com recurso a dados ou tecnologias?

### **3. Articulação entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional na Gestão de Recursos Humanos**

- 3.1 Considera possível uma articulação eficaz entre a IA e a IE nos processos de gestão de pessoas? Porquê?
- 3.2 Que áreas da GRH beneficiariam mais dessa integração?
- 3.3 Acredita que a utilização de IA pode libertar tempo e recursos para um maior investimento em práticas relacionais e humanas?
- 3.4 Que riscos ou tensões podem surgir dessa articulação entre IA e IE?
- 3.5 Que estratégias ou boas práticas poderiam promover uma integração mais equilibrada entre estas duas dimensões na sua organização?