

## A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança

Nuno Miguel Campos da Silva<sup>1</sup>, Paulo Renato Lourenço<sup>2</sup>, Carlos Ferreira Peralta<sup>3</sup> & Carla Maria Santos de Carvalho<sup>4</sup>

Face à importância crescente que a temática da Inteligência Emocional (IE) tem vindo a assumir na comunidade científica e gestionária, sobretudo na sua aplicação ao exercício da liderança, neste artigo investigamos o que é a Inteligência Emocional, assim como se existe apoio científico que permita aplicar a Inteligência Emocional à liderança, sob o ponto de vista de investigação e de intervenção. Para tal, efectuamos um enquadramento histórico do constructo Inteligência Emocional, analisamos os pressupostos do modelo de Goleman (2001a, 2001b) e do modelo das capacidades da Inteligência Emocional (Mayer, Salovey & Caruso, 2008). Procedemos, também, a uma análise crítica do constructo Inteligência Emocional e, por fim, fizemos um ponto da situação sobre a investigação actual relativa à aplicabilidade da Inteligência Emocional à liderança. Após termos feito esta análise, extraímos conclusões relativamente à possível aplicação do constructo Inteligência Emocional tanto para a investigação como para a intervenção em contexto organizacional, no que concerne ao exercício da liderança.

**PALAVRAS-CHAVE:** inteligência emocional, liderança, modelo das capacidades (Mayer, Salovey e Caruso, 2008), modelo de Goleman (2001a, 2001b)<sup>5</sup>

---

1 Mestre pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra – nunocamposilva@gmail.com

2 Universidade de Coimbra – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Membro do Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Vocacional e Social.

3 Mestre pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

4 Universidade de Coimbra – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Membro do Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Vocacional e Social.

5 Por na literatura da Inteligência Emocional o modelo do autor Daniel Goleman (2001a, 2001b) ser denominado, precisamente, por modelo de Goleman da IE, recorreremos a essa designação neste artigo.

## Introdução

Em contexto organizacional, alguns investigadores (e.g., Goleman, Boyatzis, & McKee 2002a, 2002b) e consultores defendem a posição segundo a qual a Inteligência Emocional (IE) constitui uma característica inerente à personalidade dos líderes eficazes, a qual influencia, sobremaneira, o exercício da liderança. A disseminação do constructo IE junto da comunidade científica e gestionária parece ser cada vez maior, sendo exemplo disso a vasta quantidade de publicações alusivas ao mesmo em manuais e revistas da especialidade. Assim sendo, se a IE é tão importante para o exercício da liderança o que é, afinal, a IE? Que aplicabilidade o constructo IE terá na investigação sobre a liderança? Que implicações podem ser retiradas a partir da IE para a intervenção em contexto organizacional, nomeadamente no exercício da liderança? Tais questões constituem as linhas orientadoras deste artigo. Posto isto, primeiramente, faremos um enquadramento histórico da IE de modo a que conheçamos o seu percurso desde a origem até à actualidade, enunciando como é que a IE tornou-se uma temática conhecida e relevante no meio académico e organizacional.

Após termos efectuado um breve enquadramento histórico do constructo IE, investigaremos os modelos das capacidades da IE (Mayer, Salovey & Caruso, 2008), e o modelo da IE de Goleman (2001a, 2001b), analisando os pressupostos inerentes a cada um dos modelos e que permite, aos respectivos proponentes, fundamentá-los sob o ponto de vista científico.

De seguida, apresentaremos algumas críticas efectuadas ao constructo IE da parte de autores independentes, isto é, autores que não se enquadram na linha de investigação de determinado modelo. Por outro lado, também apresentaremos a contra-argumentação dos proponentes do modelo das capacidades (Mayer, Salovey & Caruso, 2008) e do modelo de Goleman (2001a, 2001b), face às críticas a que os respectivos modelos foram sujeitos.

Analisaremos, também, a investigação efectuada sobre a aplicação da IE no exercício da liderança. Por último, após termos investigado o que é a IE, apresentado as principais críticas apontadas à IE, e de termos exposto as conclusões principais relativamente à investigação actual realizada sobre a aplicação da IE à liderança, retiramos conclusões sobre a aplicabilidade da IE no exercício da liderança quer em termos de investigação, como em termos de intervenção organizacional.

### 1. Enquadramento Histórico

Para Mayer (2001), o estudo sobre a IE pode ser subdividido em cinco épocas. A primeira circunscreve-se no período que medeia o ano de 1900 até ao ano de

1969. Nesta época, defendia-se que a *inteligência* e a *emoção* seriam constructos independentes, pois não existiria qualquer tipo de interacção entre eles. Entre 1970 e 1989, os psicólogos começaram a estudar como é que as emoções e o pensamento se influenciavam reciprocamente. No período compreendido entre 1990 e 1993, surgiu o primeiro modelo baseado em princípios de cientificidade, tendo por autores Salovey e Mayer (1990). No quarto período (de 1994 a 1997), sobretudo no tecido empresarial, assistiu-se à popularização e à difusão social da IE que até então era apenas objecto de estudo por parte da comunidade académica. Foi durante estes três anos que a IE ficou a fazer parte do conhecimento geral do grande público, devido à obra “Emotional Intelligence” da autoria de Goleman (1995), a qual se tornou rapidamente um *best-seller*. Ainda de acordo com Mayer (2001), no último (e presente) período, assistimos a um aperfeiçoamento do constructo IE, não obstante, existem abordagens populares (p.e. modelo de Goleman, 1995, 1998a) que preconizam definições imprecisas e abrangentes, fazendo com que a literatura sobre a IE se afigure confusa e incoerente, para quem a pretenda estudar de forma aprofundada e obedecendo a critérios de cientificidade.

Uma vez que a autoria do constructo IE é apontada a Mayer e Salovey (1990), importa explicar os pressupostos deste modelo. Para Holt e Jones (2005), actualmente, os modelos mistos da IE<sup>6</sup> são os mais aplicados nas práticas gestionárias. O modelo da IE de Goleman (1995, 1998a, 2001a, 2001b) é, efectivamente, o mais conhecido e usado nas intervenções organizacionais, principalmente quando se aplica a IE à liderança. Por este motivo, analisaremos também o modelo da IE de Goleman (1995, 1998a, 2001a, 2001b) em detrimento de outros (e.g., o modelo de Reuven Bar-On, 2006), também eles referenciados na literatura da especialidade.

## 2. O modelo das Capacidades da Inteligência Emocional

Os proponentes do modelo das capacidades da Inteligência Emocional defendem que a IE constitui um tipo de inteligência conceptualmente coerente e empiricamente testada (Mayer, Salovey & Caruso, 2004a, 2008; Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001). Segundo Mayer e colaboradores (2004a, 2008) os diferentes tipos de inteligência distinguem-se de acordo com o tipo de informação que operam ou processam. Assim sendo, a IE é um tipo de inteligência que processa

---

6 Os modelos da IE de Daniel Goleman e de Reuven Bar-On (2006) foram denominados de “Modelos Mistos” por Mayer, Salovey e Caruso (2000a, 2008), por nestes modelos se inter-relacionarem traços de personalidade (e.g., a maturidade) e motivação com aspectos do modelo da IE centrado nas capacidades. Ao invés, no modelo de Mayer, Salovey e Caruso (2008) a IE é conceptualizada como uma capacidade mental similar a tantas outras (e.g., a capacidade numérica pertencendo à inteligência numérica, e a capacidade verbal correspondente à inteligência verbal) recebendo, por isso, a denominação de modelo das capacidades da IE, tal como foi proposto pelos autores do mesmo.

informação do foro emocional. A despeito de o constructo IE ter sido alvo de revisões, consoante se verificavam progressos, Mayer, Caruso e Salovey (2000) conceptualizam a IE como a capacidade de reconhecer os significados das emoções, assim como a capacidade de raciocinar e de resolver problemas com base nelas. Para os autores mencionados, a IE constitui a capacidade de perceber as emoções, assimilar/integrar emoções e sentimentos, compreender o conteúdo ou a informação dessas mesmas emoções e saber geri-las, sendo esta a concepção actualmente aceite pelos proponentes do modelo das capacidades. De acordo com Mayer e Salovey (1997), nem toda a informação relativa ao processamento conjunto da cognição e da emoção pode ser designada por *Inteligência Emocional*. Em rigor, a IE reflecte-se num indivíduo quando a emoção torna o pensamento mais inteligente e quando este consegue pensar inteligentemente sobre as emoções, assistindo-se a uma conexão entre a inteligência e a emoção que permite aperfeiçoar a forma da pessoa pensar e agir num determinado contexto.

De acordo com Mayer e Ciarrochi (2006), a IE deve reflectir os constructos que a enformam: a emoção, a inteligência e a possibilidade da sua junção num constructo único. Importa, então, atendermos à concepção de *emoção* e de *inteligência* em que os autores se baseiam. Segundo Mayer e colaboradores (2001) apesar de existirem muitas perspectivas sobre o constructo *emoção*, às diversas emoções subjaz um denominador comum, que é o facto de constituírem uma resposta mental organizada perante um determinado acontecimento que envolve, entre outros, aspectos fisiológicos, experienciais, cognitivos e surgem, tipicamente, no contexto das relações pessoais. Para Mayer, Salovey e Caruso (2004a) o constructo *inteligência*, não obstante a diversidade de perspectivas, é pelos autores entendido como a capacidade de o indivíduo lidar com o pensamento abstracto, sendo, também, a capacidade geral de este aprender e se adaptar ao meio. Os autores do modelo das capacidades conceptualizam e enquadram o constructo IE na tradição psicométrica. Com efeito, Mayer e colaboradores (2000) procuram cumprir determinados critérios para validar a IE como um tipo de inteligência cientificamente sustentado, mais propriamente os três critérios seguintes: o critério conceptual, o critério correlacional e o critério desenvolvimental. Para os autores, o critério conceptual refere que a inteligência deve traduzir o próprio desempenho mental do indivíduo numa determinada tarefa<sup>7</sup>. Para Mayer e

---

7 O desempenho mental do indivíduo é avaliado através de três métodos de correcção das respostas, uma vez que existem respostas correctas e menos correctas no teste do modelo das capacidades, o *Mayer Salovey Caruso emotional intelligence test* (MSCEIT): o método da pontuação pela concordância com o consenso geral, o método da concordância com o consenso dos peritos e o método da concordância com o consenso da "pessoa-alvo". Segundo o método da pontuação pela concordância com o consenso geral, se, por exemplo, .56 dos avaliandos responderam de determinada forma a dada resposta, esta passa a valer .56 pontos; o método da concordância com o consenso dos peritos que foi construído através da aplicação do MSCEIT a um grupo de vinte e um membros da International Society of Research in Emotion

colaboradores (2000), o critério correlacional refere que uma nova inteligência deve descrever um conjunto de capacidades moderadamente inter-relacionadas entre si que são similares, ainda que distintas, a outras capacidades mentais que pertencem a outros tipos de inteligências cientificamente consolidadas. De acordo com os autores referidos, o critério desenvolvimental refere que a IE se desenvolve desde a infância até à idade adulta, passando o indivíduo a estar mais dotado em termos de IE com o passar dos anos. Para Mayer e colaboradores (2000, 2001, 2004a), a IE, ao cumprir estes três critérios, pode ser elevada ao estatuto de uma nova inteligência. Deste modo, uma concepção geral de inteligência que inclua a IE constituirá um preditor mais potente de resultados de vida importantes (e.g., o êxito pessoal) do que uma noção de inteligência destituída de IE (op. cit.). Os proponentes deste modelo não pretendem que a IE concorra com outros tipos de inteligência, sendo, antes, seu objectivo fortalecer o estudo científico sobre a inteligência (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004b). O instrumento de medição da IE no modelo das capacidades é o “Mayer Salovey Caruso emotional intelligence test” (MSCEIT) versão 2.0<sup>8</sup>. Trata-se de um tipo de teste centrado no desempenho, uma vez que existem respostas mais ou menos correctas aos itens que o constituem e, segundo os autores, é igualmente fiável e válido do ponto de vista psicométrico (Mayer et al., 2000; Mayer et al., 2001; Mayer et al., 2004a, 2004b, 2008; Brackett & Mayer, 2003; Brackett, Mayer & Warner, 2004) tendo, também, encontrado suporte empírico em diversas investigações (e.g., Lopes et al., 2004; Lopes, Grewal, Kadis, Gall & Salovey, 2006; Lopes & Salovey 2008).

Para Mayer e Mitchell (1998) a personalidade e a inteligência estão tão intimamente associadas que um destes constructos não pode ser conceptualizado sem o outro<sup>9</sup>. Alicerçados neste enunciado, Mayer, Salovey e Caruso (2000a) advogam que as emoções fazem parte de um de quatro grandes tipos de processos (ou subsistemas) mentais fundamentais integrados no sistema geral da personalidade. Estes processos englobam a motivação, a consciência, a cognição e a emoção. Para os referidos

---

para, assim, se obter um critério baseado na opinião de especialistas em emoções (Mayer et al., 2001); e o método da concordância com o consenso da “pessoa-alvo” que é aplicável apenas em algumas situações, nomeadamente naquelas em que é possível avaliar as emoções que a “pessoa-alvo” está a exibir. Neste método, a pessoa-alvo pode mencionar a emoção que estava a sentir no momento da avaliação (Mayer et al., 2000), avaliando-se o grau de sobreposição das respostas dos avaliados relativamente às emoções que a pessoa-alvo expressa. Tem-se registado uma sobreposição do método do consenso geral com o método do consenso dos peritos (Mayer et al., 2004a). Aliás, por a informação emocional possuir um carácter biossocial, o perito só é perito na medida em que estuda as emoções patentes no grupo, tornando-se, com efeito, especialista relativamente às emoções existentes no mesmo (Mayer et al., 2001).

8 O MSCEIT V 2.0 constitui uma versão avançada do MEIS e do MSCEIT V. 1.1. Estes instrumentos foram construídos pelos autores do modelo das capacidades a partir do ano de 1990, tendo-se verificado, em cada um deles, melhorias psicométricas em relação ao teste precedente (Ferreira, 2006).

9 Para Mayer e Mitchell (1998), baseados em Wechsler (1974), “general intelligence (...) must be regarded as a manifestation of the personality as a whole.” (p.47).

autores, o constructo IE encontra-se estritamente delimitado numa parte específica da personalidade, mais propriamente naquela que interliga as emoções com as cognições, sendo a IE o produto da intersecção da emoção com a cognição. Nesta linha de pensamento, Brackett e Mayer (2003) e, também, Lopes e colaboradores (2004) consideram que o constructo IE, assente na abordagem das capacidades, constitui um aspecto único da personalidade que se situa fora dos factores pertencentes e preditos pela teoria dos *Big Five* [da autoria de Costa e McRae (1992)].

O modelo da IE centrado nas capacidades é constituído por quatro grandes áreas ou ramos, nos quais existem capacidades que se inter-relacionam com cada um destes ramos. Os autores do modelo recorrem ao constructo *capacidade* propositadamente, pois conceptualizam a IE como uma inteligência real (Mayer & Salovey, 1993, 1997). Neste âmbito e de acordo com o critério conceptual, para Mayer, Salovey e Caruso (2000b), apoiando-se em Carroll (1993), uma capacidade mental reflecte-se quando uma pessoa consegue ser bem sucedida numa determinada tarefa, sendo as condições para a testar possíveis. Para Mayer e colaboradores (2004a) a ordem dos quatro ramos, desde a percepção e expressão da emoção até à gestão das emoções, representa o grau segundo o qual determinada capacidade é integrada dentro do sistema geral da personalidade do indivíduo. Na base hierárquica deste modelo encontra-se a “percepção e a expressão da emoção”, envolvendo a capacidade para reconhecer as emoções nas outras pessoas, expressar emoções reconhecendo-as, e destrinçar as emoções reais das emoções dissimuladas (Caruso, Mayer & Salovey, 2002). O segundo ramo, “usar emoções para auxiliar o pensamento”, refere-se à capacidade para usar as emoções no sentido de redireccionar o indivíduo para acontecimentos de vida importantes, para gerar emoções que auxiliem a tomada de decisão, e para recorrer à mudança do estado de humor, de forma a compreender vários pontos de vista (op. cit.). O terceiro ramo, “compreender emoções”, envolve a capacidade para compreender emoções complexas, atendendo à forma pela qual as emoções transitam de um dado estado emocional para outro; a capacidade para reconhecer as causas indutoras das emoções e a capacidade para compreender as conexões entre as várias emoções (op. cit.). No topo da hierarquia, correspondendo à capacidade mais sofisticada de lidar com as emoções, situa-se o ramo “gerir emoções”. Este ramo abrange a capacidade de o indivíduo permanecer consciente das emoções, mesmo no caso de serem desagradáveis, a capacidade de determinar em que medida dada emoção é saliente e recorrente, bem como a capacidade para resolver e gerir situações que requerem o uso das emoções (op. cit.).

### 3. O modelo da Inteligência Emocional de Daniel Goleman

No modelo de Daniel Goleman (1995, 1998a, 2001b) a *Inteligência Emocional* é conceptualizada como a capacidade de reconhecer emoções e sentimentos em

nós e nas outras pessoas, de nos motivarmos e de gerirmos as emoções em nós e na relação com outrem. Para Goleman (1995, 1998a) a IE relaciona-se com capacidades diferentes mas complementares da inteligência puramente cognitiva/académica, medida pelo Quociente Intelectual (QI). De acordo com o autor, existem dois tipos diferentes de inteligência – a intelectual e a emocional – que traduzem a actividade de diferentes zonas do cérebro. Assim sendo, segundo o autor, a *inteligência intelectual* que se relaciona com o QI, associa-se, unicamente, ao funcionamento do neocórtex, enquanto a *inteligência emocional* reflecte a actividade concertada entre o funcionamento das zonas mais antigas do cérebro (e.g., a amígdala) com as zonas mais recentes do mesmo, mais propriamente com o neocórtex.

Goleman (2001b) reformulou os seus modelos de 1995 e de 1998a por, em colaboração com o colega Richard Boyatzis, ter considerado necessário aprofundar e desenvolver estas versões. Para tanto, incorporou no modelo actual novos dados que, na perspectiva dos autores, provieram de investigações e análises estatísticas mais precisas, efectuadas pelos mesmos. Desta forma, no modelo actual constam vinte competências emocionais que se inserem em quatro grandes domínios. O fundamento do mesmo advém do pressuposto segundo o qual existem diferentes áreas do cérebro com as quais quatro domínios constituintes do modelo se associam (op. cit.). Estes quatro domínios são constituídos por competências emocionais, integradas nos domínios a que correspondem, que se diferenciam das capacidades meramente cognitivas. O primeiro componente deste modelo, a “autoconsciência”, refere-se à capacidade de o indivíduo reconhecer os seus sentimentos. O “auto-controlo emocional” é a capacidade de controlar sentimentos desagradáveis, tais como a ansiedade, e em inibir a impulsividade emocional. O terceiro domínio, “consciência social”, envolve competências de empatia. Por último, “gerir relacionamentos ou competência social” requer competências de outros domínios, principalmente o “auto-controlo” e a “consciência social”, e reflecte a forma como as pessoas gerem as suas emoções nas interações estabelecidas com outrem (op. cit.). O autor usa, indistintamente, os constructos *competência* e *capacidade*. Para Goleman (2001b) a competência emocional é uma capacidade aprendida baseada na IE, e que pode permitir ao indivíduo alcançar desempenhos superiores no trabalho. Segundo o autor, e a título de exemplo, apesar de dada pessoa poder estar dotada em termos de competências de gestão de relacionamentos (um dos domínios constituintes do modelo), tal não garante, necessariamente, que consiga recorrer a elas nas relações interpessoais. Significa, somente, que ela dispõe de potencial para vir a dominar tais competências e, depois de as dominar, poderá ou não pô-las em prática.

De acordo com Goleman (1998a), o estudo que encomendou ao Hay Group<sup>10</sup> permitiu-lhe concluir que as competências emocionais são duas vezes mais importantes que o puro intelecto. Baseado nesta conclusão, o autor advogou que para se obter um desempenho elevado em todas as profissões, as competências emocionais são duas vezes mais importantes que as capacidades puramente cognitivas. Segundo o autor, para se obter êxito profissional, especialmente nas funções em que a liderança tem de ser exercida, as competências emocionais são essenciais e constituem uma vantagem competitiva. De facto, grande parte da obra de Goleman incide sobre a aplicação da IE à liderança. Nesta senda, o artigo intitulado “What Makes a Leader?” (1998b), foi inteiramente dedicado à temática da liderança, no qual o autor revelou os resultados da investigação que levou a efeito no tocante à relação entre a IE e o desempenho no trabalho, especialmente em funções de liderança. Neste artigo, Goleman afirmou categoricamente que as capacidades técnicas e o QI são importantes, mas que a IE é a condição *sine qua non* da liderança. Mencionou, a este respeito, que possuir aquelas capacidades permite apenas alcançar os requisitos mínimos para se chegar a posições de liderança, o que não faz com que essas pessoas venham a ser bons líderes. Alegou, também, que os líderes mais eficazes, sem excepção, possuem um grau elevado de IE. Para Goleman, Boyatzis e McKee (2002a) a tarefa fundamental dos líderes consiste em potenciar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas e, portanto, a tarefa essencial ou primordial da liderança é de índole emocional. Para os autores, os líderes possuem o poder máximo de influenciar as emoções de todos os elementos do grupo, quer pela positiva (fomentando entusiasmo), quer pela negativa (instigando desconfiança e rancor). Na perspectiva dos autores, os seguidores têm a expectativa de criarem uma relação de apoio emocional com o líder, o que só é possível se este possuir competências de IE. Ainda segundo os autores, para que a liderança seja exercida com eficácia é necessário que, quer a emoção, quer o pensamento, funcionem conjuntamente, formando, assim, o que estes denominam de base neural da liderança “primal”<sup>11</sup>.

Com base no modelo de Goleman (1995, 1998a) foram criados dois tipos de testes, o “Emotional Competency Inventory 360” (ECI-2 e o ECI-U), constituindo uma escala de 360 graus, e o “Emotional Intelligence Appraisal” (EIA – Me Edition) que é uma escala de auto-relato (Ferreira, 2006).

---

<sup>10</sup> Tal como se pode constatar na apresentação do Hay Group: “Hay Group is a global management consulting firm that works with leaders to transform strategy into reality.”.

<sup>11</sup> *Primal* do original “Primal leadership” significa, para os autores, a função fundamental, básica ou primordial da liderança. Esta função tem a ver com a capacidade do líder criar nos liderados sentimentos positivos e empatia, com o intuito de os motivar para o alcance de um objectivo comum. O líder emocional inspira os seguidores através da “ressonância afectiva” que consegue gerar nestes.

#### 4. Análise crítica sobre o constructo Inteligência Emocional

Após termos explanado os modelos da IE centrado nas capacidades (Mayer, Salovey & Caruso, 2000a, 2000b, 2004a, 2004b, 2008) e o modelo da IE de Goleman (1995, 1998a, 2001a, 2001b), efectuaremos uma análise crítica sobre o constructo IE.

Landy (2005) chamou a atenção para o facto de que aquilo que Goleman afirma como sendo “a minha investigação” ou “o que descobri”, se encontrar sob a tutela do supracitado Hay Group, na sua “Hay *database*”, não se encontrando acessível nem sendo passível de se proceder a análises independentes. Locke (2005) critica Goleman por este autor defender que a função “primordial” dos líderes é fazer as pessoas sentirem-se bem e felizes, descurando os aspectos relativos aos objectivos instrumentais ou de tarefa que os líderes são incumbidos de concretizar, em contexto organizacional.

Zeidner, Matthews e Roberts (2004) e, também, Zeidner, Roberts e Matthews (2008) efectuaram algumas críticas incisivas e construtivas sugerindo pistas para investigações futuras no domínio da IE. De acordo com os autores, no modelo de Goleman a definição da IE parece ser feita por exclusão de partes: é qualquer característica positiva da personalidade que não contenha elementos cognitivos. No entanto, este modelo não demonstra em que medida a IE se distingue da personalidade. Para Zeidner e colaboradores (2004) o modelo da IE mais cientificamente aceite é o das capacidades, no entanto, os vários desacordos conceptuais entre os autores da IE impediram que se realizassem estudos assentes nos mesmos *designs* de investigação e, deste modo, se avançasse no conhecimento do constructo. Importa notar, a este respeito, que os autores do modelo da IE centrado nas capacidades tentam medi-la através de avaliações objectivas, baseadas em testes de desempenho. Contudo, a forma como se avalia o desempenho (pelos métodos do consenso, atrás descritos) acarreta alguns problemas, pois é difícil determinar, objectivamente, quais são as respostas mais correctas perante os estímulos emocionais exibidos. Os autores dos modelos mistos da IE, por outro lado, medem a IE a partir de escalas de auto-relato. Estas escalas possuem baixa fidelidade e validade sendo facilmente susceptíveis a enviesamentos e passíveis de manipulação das respostas por parte dos respondentes (completamente permeáveis aos efeitos da desejabilidade social). Ainda de acordo com Zeidner e colegas (2004), no modelo de Goleman um vasto espectro de competências (e.g., regulação das emoções do indivíduo, a motivação, o carácter que é constituído pelas competências da integridade e da confiança) é considerado determinante para o sucesso no trabalho. No entanto, neste modelo o constructo *competência* é confuso e ambíguo. De facto, e de acordo com os autores, no modelo de Goleman (2001a) a forma pela qual as competências se enquadram na IE como um todo e, especificamente, pertencem a cada domínio do modelo é inconsistente e duvidosa. Incluir todas estas competências na designação de IE confunde mais

do que clarifica, fazendo com que a aplicabilidade deste constructo no contexto laboral (e.g., em funções de liderança) seja questionável.

De acordo com Zeidner e colegas (2008), apesar de o constructo IE contar com duas décadas de investigação, existe pouco consenso relativamente à forma como a IE deve ser definida e conceptualizada. Para os autores acima referidos, em termos conceptuais, é pouco claro se a IE é um constructo cognitivo ou não cognitivo, se se refere ao conhecimento explícito ou implícito da emoção e se se refere a uma aptidão básica ou se resulta da adaptação do indivíduo ao seu contexto socio-cultural. Para se recorrer à IE em contextos aplicados, constitui condição prévia existirem modelos conceptuais coerentes e instrumentos de medida robustos do ponto de vista psicométrico. Todavia, no constructo IE tal condição não parece ser cumprida. De acordo com Zeidner e colegas (2008), não existe consenso sobre a forma mais válida de se medir ou avaliar a IE. Não obstante, a maior parte dos instrumentos de medida da IE são do tipo *auto-relato*, tendo sido construídos sem se atender e cumprir critérios psicométricos. Os mesmos referem “it is time to call for a moratorium on the development of still further instruments of this type.” (op. cit., p. 74). Em contraponto, a quantidade de instrumentos da IE baseados no desempenho (e.g., o MSCEIT) é bastante escassa. Importa, portanto, desenvolver instrumentos de medida objectivos relativos ao constructo IE, e a sua aplicação em contextos reais deve ser feita com precaução, uma vez que o constructo IE possui limitações de ordem conceptual e empírica. A despeito das diversas críticas apontadas à IE, os autores defendem que existe apoio científico suficiente para que a IE constitua um campo de estudo legítimo da psicologia.

Groves e McEnrue (2006) investigaram cinco tipos de validade<sup>12</sup> nos quatro instrumentos da IE mais conhecidos (i.e., MSCEIT, ECI-2, EQ-i, EIQ), inclusive os do modelo das capacidades da IE (MSCEIT) e do modelo de Goleman (ECI-2). Estes investigadores concluíram que nenhum dos instrumentos de medida obteve um grau de validade aceitável nos cinco tipos de validade investigados. Todavia, verificaram que apesar destas limitações, o MSCEIT é aquele que possui melhores características psicométricas comparativamente aos demais instrumentos de IE, apresentando índices mais elevados de validade de conteúdo e de validade de constructo.

Os fundadores do constructo IE são, igualmente, críticos de outras abordagens da IE, nomeadamente do modelo da IE de Goleman (1995, 1998a, 2001a, 2001b). Nas palavras de Mayer e colaboradores (2008) “The journalistic version became the public face of EI and attracted further attention, in part, perhaps, owing to

---

12 Nomeadamente a validade de conteúdo, a validade de constructo, a validade facial, a validade preditiva e a validade externa.

its extraordinary claims.” (p. 504). Para Mayer e colegas (2000a, 2008) o modelo da IE de Goleman (1995, 1998a, 2001a, 2001b) não deve ser considerado científico, uma vez que se trata, apenas, de sensacionalismo da parte de um “science journalist”. Mayer e colaboradores (2004a) consideram que a maior parte das críticas atribuídas ao constructo IE se referem, unicamente, às afirmações exageradas sobre a sua utilidade, por parte de outros autores e respectivos modelos (e.g., modelo de Goleman, 2001a, 2001b). Para Mayer e colegas (2008) a abordagem válida da IE é a sua, na qual se assume que os indivíduos com um nível elevado de IE prestam atenção, usam, compreendem e gerem emoções, e tais competências possuem uma função adaptativa que potencialmente os beneficia e se associa com resultados positivos. Ainda de acordo com os referidos investigadores, apesar de o seu modelo da IE deter sustentação conceptual e empírica, ainda muito permanece desconhecido no campo da IE, sendo necessário aperfeiçoar a sua forma de medição/avaliação. As aplicações da IE no terreno deverão basear-se na investigação sustentada em princípios de cientificidade, rejeitando-se revelações infundadas e exageradas sobre as suas possíveis vantagens.

Goleman reagiu, também, às várias críticas apontadas ao seu modelo. De acordo com Goleman (2001a), Mayer e colegas (2000a), baseados no livro “Emotional Intelligence” (1995), denominaram o modelo de Goleman (1995) de “misto”. No entanto, e segundo Goleman (2001a), essa obra foi redigida tendo como objectivo a divulgação da existência IE junto do grande público, demonstrando como poderia ser útil em diversos contextos sociais (e.g., contexto de trabalho), e não tanto o de elaborar um modelo sistematizado da IE. Para o autor, a primeira sistematização rigorosa do seu modelo da IE foi exposta no livro “Working with Emotional Intelligence” (1998a), no qual a IE corresponde aos critérios apontados por Mayer e colaboradores (2000) para que no seu modelo a IE seja considerada um novo tipo de inteligência. Goleman (2001a) reconhece que os proponentes do modelo das capacidades inscrevem e fundamentam o seu modelo na tradição psicométrica. Contudo, na perspectiva do autor, seguindo o raciocínio de Gardner (1983, 1999), a tradição psicométrica é muito limitada, porque apesar de os diversos tipos de capacidades poderem ser medidos por testes standardizados, o desempenho nesses testes não traduz, necessariamente, o sucesso na vida. Por Goleman (2001a) centrar a sua teoria da IE no desempenho apelidou-a de “theory of performance”, com a intenção de demonstrar que tal teoria da IE se relaciona e pode ser usada em contextos aplicados, enquanto o modelo das capacidades, na visão do autor, inscreve-se na tradição psicométrica da *Inteligência* e possui, portanto, uma ênfase diferente.

Goleman (2001a) baseou o seu modelo da IE no modelo das capacidades, reformulando-o para uma versão que lhe parecia ser de mais fácil aplicação no trabalho:

“My primary role as an EI theorist has been to propose a theory of performance that builds on the basic EI model, adapting it to predict personal effectiveness at work and in leadership. As I have done so, my role has also been that a synthesizer, bringing together a broad array of findings and theories in psychology and integrating them into the emotional intelligence framework.” (p. 18).

Goleman procurou validar o seu modelo da IE baseando-se em conhecimentos da neurologia cerebral e em dados estatísticos, obtidos a partir de investigações efectuadas pelo autor ou encomendadas ao *Hay Group*. No entanto, vários autores criticaram Goleman por este autor não facultar e demonstrar os dados que lhe permitem fundamentar o seu modelo. Nas palavras de Zeidner e colaboradores (2004):

“Goleman (1995) has claimed, from research on over 500 organisations by the Hay Group, that EI (rather than IQ) accounts for over 85 per cent of outstanding performance in top leaders. Of note, however, Goleman is unable to cite empirical data supporting any causal links between EI and any of its supposed, positive effects.” (p. 380).

Se relativamente aos dados empíricos parece não haver fundamento científico que apoie o modelo de Goleman, será que a argumentação baseada na neurologia é válida? Para respondermos a esta questão centrar-nos-emos na investigação conduzida pelo neurologista António Damásio. Com efeito, para Damásio (2001) a perspectiva tradicional das ciências do cérebro anui, categoricamente, com a assunção segundo a qual as emoções se apoiam nos alicerces mais recônditos do cérebro, enquanto aquilo que essas emoções qualificam se apoia no neocórtex. Tal é, precisamente, a concepção inerente ao modelo de Goleman: a emoção localiza-se nos centros inferiores do encéfalo, enquanto as zonas superiores do mesmo ou o neocórtex tem a incumbência de controlar a emoção quando a consegue qualificar e gerir. A este respeito, Damásio (2001) refere o seguinte: “Não partilho destas opiniões. (...) é evidente que a emoção se desenrola sob o controlo tanto da estrutura subcortical como da estrutura neocortical.” (p. 172). Apoiando-nos na investigação de Damásio, o argumento neurológico patente no modelo de Goleman parece-nos ser inconsistente. A divisão entre um cérebro emocional e um cérebro racional traz, consigo, reminiscências da clássica clivagem cartesiana entre a Razão e a Emoção, ainda não ultrapassada nos dias de hoje. Se o modelo de Goleman não parece encontrar apoio no tocante à argumentação sobre o funcionamento do cérebro em relação ao processo emocional, existirá sustentação neurológica que apoie o constructo IE? Mais uma vez, basear-nos-emos em Damásio para respondermos a esta questão. A investigação que Bechara, Tranel e Damásio (2000) conduziram, efectuada numa população de doentes com problemas neurológicos, permite-lhes apoiar a ideia nuclear do constructo

IE, nomeadamente a de haver um conjunto de capacidades emocionais que constituem um tipo de inteligência diferente do QI existindo, portanto, evidência neurológica que permite validá-lo. Nas palavras dos autores: “This emotional intelligence enables the individual to be more socially effective than other individuals in certain aspects of social life.” (p. 211).

## 5. A Inteligência Emocional e a Liderança

A literatura dedicada à aplicação do constructo IE na liderança tem registado uma profusão considerável. A ideia central sintetiza-se na possibilidade de os líderes recorrerem ao seu repertório de competências emocionais (ou IE) para tomar decisões mais acertadas, inspirar e estabelecer relações interpessoais positivas com os liderados, fazendo com que estes se sintam mais motivados e, como consequência, atinjam níveis superiores de desempenho. Tendo em conta o que acabámos de explicitar, não é de estranhar que nesta mesma literatura seja recorrente, como mais adiante analisaremos, associar-se a IE à liderança transformacional e à liderança carismática.

A liderança transformacional caracteriza-se pela criação de uma mais-valia resultante das sinergias do grupo, no qual, o líder transformacional modela e eleva os motivos e valores dos liderados, fomentando a transformação do grupo como um todo, em termos de novos objectivos, ambição mais elevada e novas modalidades de actuação conjunta (Neves, 2001). De acordo com Lourenço (1993), baseando-se em Yukl (1989), na liderança carismática os liderados não somente acreditam e respeitam o líder, tal como sucede na liderança transformacional, mas também o idolatram e adoram como um super-homem, um herói ou figura espiritual.

Lopes e Salovey (2008), proponentes do modelo das capacidades, defendem que a IE pode ser aplicada à liderança, porque as emoções influenciam o modo como as pessoas pensam e se comportam, sendo a influência exercida sobre outrem o que caracteriza a liderança. Estes autores estabelecem, igualmente, uma associação entre a IE e as abordagens da liderança transformacional e da liderança carismática, ao considerarem que as capacidades emocionais auxiliam os líderes a compreenderem as motivações e os interesses dos liderados. As competências emocionais permitem, também, que o líder faça análises precisas, auxiliando-o na tomada de decisão, na comunicação e na influência exercida sobre os liderados. Na perspectiva dos autores mencionados, apesar de sob o ponto de vista conceptual existirem argumentos fortes sugerindo que as capacidades emocionais se associam à liderança, do ponto de vista empírico ainda não existe apoio suficiente

para se defender tal associação<sup>13</sup>. Outros autores também investigaram a relação entre a IE e a liderança (e.g., Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2000; Wong & Law, 2002; Rosete & Ciarrochi, 2005; Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006), assim como a relação entre IE e a liderança transformacional (e.g., Barling, Slater & Kelloway, 2000; Küpers & Weibler, 2006; Brown, Bryant & Reilly, 2006; Hayashi & Ewert, 2006) indo, no fundamental, ao encontro da perspectiva de Lopes e Salovey (2008).

Na posição de outros investigadores já existe sustentação empírica para se defender a aplicação da IE no âmbito da liderança transformacional (e.g., Duckett & Macfarlane, 2003; Leban & Zulauf, 2004). Na investigação conduzida por Stein, Papadogiannis, Yip e Sitarenios (2009), com uma população de 186 gestores, as competências emocionais associam-se a níveis superiores de desempenho no trabalho. Todavia, tal como os autores ressaltam, os resultados desta investigação devem ser interpretados com moderação, devido a algumas limitações existentes na mesma (e.g., a investigação ter-se baseado na aplicação do EQ-i que é um tipo de instrumento de auto-relato, sendo o mesmo considerado fraco do ponto de vista psicométrico). Porém, de acordo com os autores, é necessário realizarem-se mais investigações para se clarificar a relação entre a IE e a liderança.

Autores há que consideram a IE um constructo não aplicável à liderança (e.g., Locke, 2005; McCrimmon, 2009). Por exemplo, para Fambrough e Hart (2008) a IE não pode ser aplicada à liderança pelo facto de na área de estudo da IE não existir consenso sobre a melhor forma de medição e, principalmente, por não haver investigações que revelem que a IE se encontra fortemente associada à liderança.

Nesta literatura, também há autores que se apoiam em concepções da liderança cujo assento tónico recai sobre as características da pessoa do líder, descurando-se as consequências que a acção deste desencadeia no grupo como um todo. Tais abordagens (e.g., Goleman, Boyatzis & McKee, 2002a, 2002b; Brown & Moshavi, 2005) trazem consigo reminiscências das primeiras teorias sobre a liderança que “interessam-se assim muito mais pelo líder do que pela liderança, pelo actor que dirige do que pelo processo de direcção.” (Jesuino, 2005, p.7). De acordo com Jesuino (2005), apesar de nas abordagens da liderança transformacional e da liderança carismática se enfatizar e destacar a acção do líder no processo da liderança, esta é conceptualizada como um processo grupal, uma vez que é exercida tendo em vista a transformação do grupo como um todo.

Para Goleman, Boyatzis e McKee (2000a, 2002b), o líder eficaz é alguém que consegue inspirar os liderados e modelar o clima emocional do grupo através da sua

---

13 Nas palavras dos autores: “Few studies have been published in peer-reviewed journals showing significant associations between ability measures of emotional intelligence and indicators of leadership effectiveness, controlling for possible confounds.” (Lopes & Salovey, 2008, p. 88).

capacidade de criar ressonância afectiva ou empatia com estes. Tal perspectiva parece ir ao encontro das abordagens da liderança transformacional e da liderança carismática. No entanto, no modelo de Goleman (1998b, 2002a, 2002b) o foco recai sobre o comportamento do líder que é encarado como o único agente responsável pelo processo da liderança. Na perspectiva de Goleman e colegas (2002a, 2002b), um grupo emocionalmente inteligente é um grupo no qual os indivíduos que o constituem possuem níveis elevados de IE. Dito de outro modo, o grupo é mero resultante do somatório individual dos elementos que o enformam, no qual, o líder é o elemento incumbido de desenvolver as competências de IE nos liderados. Se o líder for eficaz, como consequência, o grupo também o será. Mas para que o líder seja eficaz terá de possuir níveis elevados de IE, e cumprindo-se este requisito o grupo também apresentará altos índices de IE. Trata-se, portanto, de uma perspectiva reducionista da liderança que apesar de não omitir a existência do grupo, negligencia a sua transformação como um todo centrado-se, exclusivamente, nas competências emocionais da IE que, segundo os autores, todo o líder eficaz deve fruir.

## 6. Conclusões

Pelo anteriormente exposto, parece poder afirmar-se que o constructo IE tem sido divulgado sobretudo na comunidade gestionária, de modo impreciso e com pouca correspondência com o modelo das capacidades da IE (tem sido divulgado, sobretudo, a partir do modelo de Goleman). Apesar das ambiguidades conceptuais a sua penetração e aceitação junto da comunidade gestionária tem ocorrido mesmo de forma acelerada pois a IE é, muitas vezes, apresentada como uma panacea para muitos processos inerentes à gestão (e.g., a liderança). Importa notar que na comunidade científica, o modelo de Goleman (1995, 1998a, 1998b, 2001a, 2001b) também encontra alguma receptividade, ainda que em menor grau, comparativamente à comunidade gestionária (e.g., os investigadores Boyatzis e McKee que colaboraram com Goleman). Como pudemos constatar, em virtude de ainda não existir sustentação científica suficiente que apoie a aplicação da IE à liderança, e de no constructo IE ainda muito faltar investigar, as presumíveis mais-valias do mesmo (e.g., tornar os líderes mais eficazes) não possuem, contudo, fundamento capaz de as atestar. Os fundamentos do modelo de Goleman parecem-nos inconsistentes, afigurando-se, por isso, relevante, em nossa opinião, efectuarem-se investigações mais rigorosas e reverem-se alguns pressupostos do mesmo, tendo em vista o colmatar de lacunas a ele inerentes. Em nosso entender, as principais lacunas têm que ver com o facto de a investigação empírica que Goleman e colaboradores conduziram não ter obedecido a princípios de cientificidade, levando a conclusões precipitadas. Adicionalmente, Goleman

e colaboradores não se preocuparam em disponibilizar e submeter os dados da investigação realizada à análise independente da parte de outros cientistas. Importa, assim, proceder-se a uma reformulação dos pressupostos relativos ao funcionamento cerebral, tanto no que concerne à produção da emoção como ao admitir-se a possibilidade de as competências emocionais, integradas nos quatro domínios do modelo, se localizarem em diferentes áreas do cérebro. Goleman defende uma perspectiva reducionista da liderança na qual, apesar de não se negar a existência do grupo, não se atende à sua transformação como um todo, e admite-se, como princípio universal, que todos os líderes só serão eficazes se possuírem competências emocionais de IE. A nosso ver, só depois de Goleman e colaboradores reestruturarem o modelo actual se poderá investigar, de forma mais fundamentada, a sua aplicabilidade ao estudo científico da liderança.

No tocante à aplicabilidade gestionária, isto é, ao domínio da intervenção, devido às inúmeras limitações que o modelo de Goleman encerra, o seu uso não nos parece ser aconselhável. Apesar das limitações do modelo da IE de Goleman, não podemos deixar de referir que o autor teve o mérito de chamar a atenção da comunidade não científica para a existência da IE, não enclausurando o conhecimento científico numa torre de marfim.

No que ao modelo das capacidades concerne, a nosso entender, é necessário produzir-se mais investigação que permita aclarar a eventual possibilidade de se aplicar o constructo IE ao estudo da liderança constituindo, contudo, o modelo mais cientificamente aceite. No que se refere à aplicabilidade da IE, perspectivada segundo o modelo das capacidades, na prática gestionária, por ainda não existir apoio empírico suficiente que fundamente a aplicação do constructo IE à liderança, consideramos que o recurso à IE em profissões onde a liderança é exercida terá de ser feito com reservas.

Em suma, consideramos necessário efectuar-se mais investigação que incida sobre o próprio constructo da IE para que, de forma mais segura, se possa avançar para a investigação que articule tal constructo com variáveis e/ou processos – de que é exemplo particular a liderança – com os quais se pressupõe que o mesmo se relacione. A nosso entender, é igualmente relevante que a investigação ulterior relativa à aplicabilidade da IE na liderança se baseie em perspectivas que conceptualizem o grupo como um todo, em detrimento de abordagens da liderança reducionistas e que não possuem tanto valor heurístico. Consideramos, também, pertinente investigar-se a IE no âmbito do desenvolvimento grupal, mais especificamente nas diversas fases de desenvolvimento por que o grupo passa (Wheelan, 1994).

## Bibliografia

- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bechara, A., Tranel, D., & Damásio, A. R. (2000). Poor judgment in spite of high intellectual-neurological evidence for emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 193-214). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (10), 1-12.
- Brackett, M. A., Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402.
- Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence-as measured by the EQI-influence transformational leadership and/or desirable outcomes?. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: Potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 867-871.
- Carroll, J.B. (1993). *Human cognitive abilities: a survey of factor-analytic studies*. New York: Cambridge University Press.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306-320.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Damásio, A. (2001). *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e Cérebro Humano* (22ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa-America.
- Duckett, H., & Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 309-317.
- Fambrough, M. J., & Hart, R. K. (2008). Emotions in leadership development: A critique of emotional intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 740-758.
- Ferreira, L. C. (2006). *Tradução e avaliação das propriedades psicométricas do Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0*. Tese de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998a). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998b). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 93-102.
- Goleman, D. (2001a). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss, & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 13-26). San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2001b). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 27-44). San Francisco: Jossey-Bass.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002a). *Os novos líderes – a inteligência emocional nas organizações* (C. Marques, Trans). Lisboa: Gradiva (obra original publicada em 2002).
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002b). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 55-65.
- Hayashi, A., & Ewert, A. (2006). Outdoor leaders' emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Experiential Education*, 28(3), 222-242.
- Holt, S., & Jones, S. (2005). Emotional intelligence and organizational performance – implications for performance consultants and educators. *Performance Improvement*, 44(10), 15-21.
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de Liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte Lda.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Küpers, W., & Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really?. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 368-383.
- Landy, F. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 411-424.
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
- Locke, E. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 425-431.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034.
- 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. *Psicothema*, 18, 132-138.
- Lopes, P. N., & Salovey, P. (2008). Emotional intelligence and leadership: Implications for leader development. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals, & D. R. Forsyth (Eds.), *Leadership at the crossroads* (pp. 79-98). Westport: Praeger Perspectives.
- Lourenço, P. R. (1993). *Liderança: processo de emergência nos grupos e organizações*, Trabalho de síntese no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D. (2001). A field guide to emotional intelligence. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life* (pp. 3-24). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Mayer, J. D., & Ciarrochi, J. (2006). Clarifying concepts related to emotional intelligence: A proposed glossary. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life* (2nd ed., pp. 261-267). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Mayer, J. D., & Mitchell, D. C. (1998). Intelligence as a subsystem of personality: From Spearman's "g" to contemporary models of hot processing. *Advances in Cognition and Educational Practice*, 5, 43-75.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000a). Models of emotional intelligence. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000b). Emotional intelligence as Zeitgeist, as personality, and as mental ability. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 92-117). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004a). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2004b). A further consideration of the issues of emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 249-255.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2008). Emotional intelligence – New ability or eclectic traits?. *American Psychologist*, 63 (6), 503-517.
- McCrimmon, M. (2009, Jan/Feb). Why emotional intelligence is not essential for leadership. *Ivey Business Journal*, 73(1).
- McEnrue, M. P., & Groves, K. (2006). Choosing among tests of emotional intelligence: What is the evidence?. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 9-42.
- Neves, J. (2001). O processo da liderança. In J. M. C Ferreira., J., Neves, & A. Caetano, (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 377-403). Lisboa: McGraw-Hill de Portugal Lda.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2000). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- 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.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Stein, S. J., Papadogiannis, P., Yip, J. A., & Sitarenios, G. (2009). Emotional intelligence of leaders: A profile of top executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 87-101.
- Wechsler, D. (1974). *Selected papers of David Wechsler*. New York: Academic Press (originally published 1950).
- Wheelan, S. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of theory and research, *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371-399.
- Zeidner, M., Roberts, R. D., & Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence – current consensus and controversies. *European Psychologist*, 13(1), 64-78.

## **Emotional intelligence: on the clarification of the construct to their applicability of the exercise of leadership**

Due to the increasing importance that the subject of Emotional Intelligence (EI) is becoming to have in the scientific and managerial community, particularly in its application to the leadership exercise, in this article we analyze what is emotional intelligence, as well as whether there is scientific support that allows applying emotional intelligence to leadership, from the research and intervention point of view. To this end, we conducted a historical framework of the construct of Emotional Intelligence, we analyze the assumptions of the model of Goleman (1995, 1998a, 2001a, 2001b) and the capabilities model of emotional intelligence (Mayer, Salovey & Caruso, 2000a, 2000b, 2004a, 2004b, 2008). We had, too, a critical analysis of the construct of Emotional Intelligence and, finally, we analyze the current research on the applicability of Emotional Intelligence to exercise leadership. After having done this analysis, we draw conclusions regarding the possible application of emotional intelligence construct for both research and for intervention in the organizational context, with regard to leadership.

KEY-WORDS: emotional intelligence, leadership, ability model (Mayer, Caruso e Salovey, 2008), Goleman's model (2001a, 2001b).

## **L'intelligence émotionnelle : de la clarification de construct a leur applicabilite aux exercice du leadership**

En raison de l'importance croissante que le sujet de l'intelligence émotionnelle (IE) est devenu un problème dans la communauté scientifique est géré, en particulier dans son application à leadership, dans cet article, nous analysons ce qui est de l'intelligence émotionnelle, ainsi que s'il existe un soutien scientifique qui permet l'application de l'intelligence émotionnelle à l'exercice du leadership, du point de recherche et d'intervention. À cette fin, nous avons effectué un cadre historique de la construction de l'intelligence émotionnelle, nous analysons les hypothèses du modèle de Goleman (1995, 1998a, 2001a, 2001b) et de modèle de les capacités de l'intelligence émotionnelle (Mayer, Salovey et Caruso, 2000a, 2000b, 2004a, 2004b , 2008). Nous avons fait, aussi, une analyse critique de l'intelligence émotionnelle construct et, enfin, nous analysons les recherches actuelles sur l'applicabilité de l'intelligence émotionnelle à exercer un leadership. Après avoir fait cette analyse, tirer des conclusions sur l'application éventuelle de l'intelligence émotionnelle pour la recherche et d'intervention dans le cadre de l'organisation, en ce qui concerne le leadership.

MOTS-CLÉS: intelligence émotionnelle, leadership, modèle des capacités (Mayer, Salovey e Caruso, 2008), modèle de Goleman (2001a, 2001b).