

UC/FPCE-2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

A Inteligência Emocional na Organização

Nuno Silva. NunoCampoSilva@gmail.com

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das
Organizações sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato
Lourenço

A Inteligência Emocional na Organização

Resumo

Nesta monografia analisaremos o papel da temática Inteligência Emocional no estudo científico da Psicologia das Organizações. Actualmente, tem-se concedido bastante importância à Inteligência Emocional (IE), considerando-a crucial e determinante para o sucesso empresarial. Mas, se a IE é tão importante para as organizações o que é, afinal, a IE? Qual é a credibilidade científica da IE na área de estudo da Psicologia das Organizações? Que mais-valias a IE poderá trazer para as práticas e processos organizacionais e, em contraponto, em que medida este constructo se poderá revelar contraproducente ou de menor importância para as organizações? Após termos analisado e respondido a estas questões, concluímos que a IE não constitui um constructo sistematicamente definido havendo, ainda, muitos aspectos que necessitam de ser investigados e aprofundados para que esta possua credibilidade científica. Assim sendo, perguntamo-nos se a denominação “Gestão de Emoções”, tal como outros constructos do Comportamento Organizacional, não seria muito mais compreensível e pertinente quando se pretende referir ao controlo/regulação individual das emoções em contexto organizacional, do que um constructo que contém os vocábulos Inteligência e Emoção na sua designação. O vocábulo Inteligência, apesar da sua grande popularidade, é muito genérico, ambíguo e de árdua definição. Além do mais, ambos os modelos da IE assentam, em parte, na teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner que apesar de veicular ideias interessantes em termos conceptuais, trata-se de uma teoria mais descritiva do que experimentalmente testada. Por outro lado, a Emoção foi referida, pelos proponentes da IE, como um termo que engloba várias manifestações afectivas, sem as distinguirem. À luz da distinção de Damásio (1999, 2001) relativamente à “Emoção” e ao “Sentimento”, a sustentação neurológica que o modelo da IE de Goleman preconiza é, total e categoricamente, refutada.

Em suma, para além de o constructo IE não se encontrar cientificamente fundamentado, ainda comporta as limitações decorrentes dos dois vocábulos (“Inteligência” e “Emoção”) que o definem. Por este motivo, faz mais sentido falar-se em Gestão de Emoções do que em IE nas organizações. Mas, afinal, em que medida a IE pode ser estudada na área da Psicologia das Organizações? A possibilidade de enquadrar a Emoção e a IE, por nós proposta, ganha forma através da conceptualização em níveis de análise. Enquanto a Emoção se integra em diversos níveis de análise, a IE insere-se, somente, num nível de análise individual. Longe de constituir a solução eficaz e infalível em todas e quaisquer situações a que as organizações têm de dar resposta, a par das inúmeras desvantagens, a IE também detém vantagens todas inscritas num nível de análise individual.

Palavras-chave: *Inteligência Emocional, Inteligência, Emoção, Liderança, Níveis de Análise.*

The Emotional Intelligence in Organization

Abstract

In this paper we are going to analyze the Emotional Intelligence thematic's role on the scientific study of Organizational Psychology. Nowadays, quite importance had been given to the Emotional Intelligence subject, taking it as a crucial and determinant matter to the companies' success. If the Emotional Intelligence is so important for the organizations, what is, in fact, this construct of Emotional Intelligence? What is the scientific credibility of the Emotional Intelligence in the Organizational Psychology domain? What benefits will bring the Emotional Intelligence for the practices and processes in organizations or, otherwise, this is an irrelevant and pernicious construct? After having analyzed and answered these questions, we conclude that the EI construct isn't systematically defined and, there are many aspects that need to be studied in order to have scientific credibility. Then, we question ourselves if the concept of "Emotional Management", like others constructs of Organizational Behavior, wouldn't be more understandable and pertinent when we are willing to refer to the individual regulation of emotions in the organizational context, than a construct that has the terms of Intelligence and Emotion on its designation. The term Intelligence, in spite of his great popularity, is quite generic, ambiguous and of difficult definition. Additionally, both IE's models are based, partially, in Gardner's theory of Multiples Intelligences that, regardless the fact of showing interesting ideas in conceptual terms is more a descriptive than an experimentally tested theory. On the other hand, the Emotion was referred, by EI's proponents, as a term that comprehends the several affective manifestations, without distincting them. Throughout the Damasio's (1999, 2001) distinction between "Emotion" and "Feeling", the neurologic sustentation that the IE Goleman's model assumes is, completely, and categorically, refuted.

In conclusion, beyond the EI's construct not being scientifically sustained enough, it still contains the both limitations of the "Intelligence" and "Emotion" concepts. By this reason, it makes more sense talking about Emotional Management than in IE on the organizations. But, how can be studied in the Organizational Psychology area the IE thematic? The possibility of frame the "Emotion" and the "Emotional Intelligence", for us argued, take shape throughout the conceptualization in levels of analysis. While the Emotion integrates in several levels of analysis, the IE inscribe, only, in an individual level. Far from constitute the efficient and infallible solution in all situations that the organizations have to respond, meanwhile the many disadvantages, the EI also have some advantages all of them in an individual level of analysis.

Key Words: *Emotional Intelligence, Intelligence, Emotion, Leadership, Levels of Analysis.*

Agradecimentos

Um dos significados atribuídos ao vocábulo “agradecimento”, de acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa, é a “gratidão” e o “reconhecimento”. Assim sendo, demonstraremos toda a nossa gratidão perante as pessoas a quem nós devemos a redacção da presente monografia.

Tratando-se de uma “Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações sobre a orientação do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço” começamos, lógica e merecidamente, por agradecermos toda a disponibilidade e agudez de espírito da parte do nosso, muito admirado, Professor e Orientador. Agradecemos, também, ao excelente grupo do NEFOG, destacando os professores com os quais tivemos o ensejo de aprender, interagir e com eles crescer. Deste modo, estamos gratos aos Professores(as) Doutores(ras) Duarte Gomes, Leonor Cardoso e Teresa Rebelo. Agradecemos, também, a todos os outros professores cujos ensinamentos nos marcaram, bem como a todo o esforço pessoal que fizeram para que, já neste ano, pudéssemos sair com o grau académico de “Mestre”.

Estamos gratos aos nossos colegas, amigos e, de igual modo, a todas as pessoas que tiverem a curiosidade de ler este presente trabalho! A palavra “Trabalho” provém do latim vulgar «*Tripaliu*» (o trazido para Portugal pelos soldados e mercadores Romanos) e significa, em vernáculo, «aparelho de tortura composto por três paus.». De facto, esta tese é fruto de cinco anos de «*Tripaliu*», mas com uma ligeira diferença – trata-se de um momento de felicidade (em vez de tortura) que teve a duração de cinco anos. Um momento de felicidade vale mais que toda a eternidade. Todo o trabalho que tivemos na redacção da monografia valeu a pena, pois passamos a amar, ainda mais, a reflexão e a indagação conceptual, o gosto em investigar, descobrir, analisar e, no fundo, em nos transcendermos pelo facto de sentirmos termos criado algo de relevante. Quem cria tem o dom de se transcender. Falando em transcendência, não nos poderíamos transcender se alguém, *a priori*, não nos tivesse concebido. Por este motivo expressamos o nosso muito sentido reconhecimento a toda a nossa família e, em especial, às pessoas a quem tudo devemos: José Manuel Alves da Silva e Maria Aurora Mendes Campos Alves da Silva.

Esta monografia (apesar do nome “mono”) não é de todo nossa – é, fundamentalmente, das pessoas supracitadas, sem as quais a redacção destas cinquenta páginas não seria possível.

Índice

| | |
|--|----|
| Introdução | 1 |
| I - Posição do Problema | 3 |
| II - Revisão da Literatura | |
| 1. O que é a Inteligência Emocional? | |
| 1.1. Enquadramento Histórico | 3 |
| 1.2. Modelo de Inteligência Emocional como Capacidade Mental | 6 |
| 1.3. Modelos Mistos da Inteligência Emocional | 7 |
| 1.3.1. Modelo Misto da Inteligência Emocional de Daniel Goleman | 8 |
| 2. Inteligência Emocional VS Gestão das Emoções: A credibilidade do constructo IE | |
| 2.1. A credibilidade do constructo IE | 12 |
| 2.1.1. Fundamentação da IE segundo o Modelo das Capacidades | 13 |
| 2.1.2. Fundamentação da IE segundo o Modelo Misto de Goleman | 16 |
| 2.2. Argumentos apresentados pelos Críticos da IE | 18 |
| 2.3. “Um esgrimir de argumentos” entre os Críticos e os Proponentes da IE | 30 |
| 2.4. Inteligência Emocional VS Gestão das Emoções | 33 |
| 3. O enquadramento da IE na Organização: os Níveis de Análise | 40 |
| III – Conclusões | 45 |
| Bibliografia | 48 |

Introdução

No estudo do comportamento humano nas organizações várias teorias e modelos foram surgindo. Cada uma destas teorias e modelos trazem consigo uma visão própria sobre a forma pela qual se conceptualiza o seu bem mais precioso – as pessoas (os seus Recursos Humanos). A vida das Organizações seria, cabalmente, impossível se não houvesse pessoas que as habitassem e lhes dessem vida. Aquelas ficariam depauperadas se não procurassem integrar os talentos humanos no seu organograma. Por seu turno, estas também não teriam o privilégio de viver todo o emaranhado de intrigas, de disputas de poder, de relações mais ou menos cordiais e de amizades que se vão fomentando com o desenrolar das interacções em contexto laboral. De facto, as organizações existem para ir ao encontro de inúmeras necessidades humanas e foram criadas pelo próprio homem como reflexo da evolução socioeconómico-cultural. Se nas palavras de Aristóteles “o ser humano é eminentemente social”, na actualidade poder-se-ia dizer que o ser humano também é “um ser eminentemente organizacional”, uma vez que os indivíduos fazem parte de várias organizações, passam grande parte da vida nelas, e estas conferem sentido à sua existência. As Organizações são o sustentáculo da nossa sociedade, tendo sido por esta criadas de modo a responderem à conjuntura actual, ao *Status Quo*, e a satisfazerem as necessidades que foram surgindo no decorrer dos tempos. De acordo com Gomes (2000) as organizações “possuem vida” e são locais vivíveis. Actualmente, e a partir de perspectivas como esta, os gestores passaram a conceptualizar as organizações de uma forma diferente concedendo cada vez mais importância às pessoas ou ao seu lado humano, defendendo que se a organização quiser ser competitiva e permanecer viável não deverá subalternizar os contributos de cada uma delas, nem tão-pouco ignorar o que pensam e sentem. Como repercussão desta nova forma de entender as organizações, a “solução universal” infalível e eficaz em todas e quaisquer circunstâncias, passou a ostentar a denominação da muito divulgada (mas pouco debatida e insuficientemente investigada) Inteligência Emocional. Na literatura das ciências que têm por objecto de estudo as organizações, têm proliferado várias obras e inúmeros artigos dedicados a esta temática. Em muitos deles defende-se que uma organização será tanto mais produtiva quanto mais Emocionalmente Inteligente for. A emoção, factor incontornável e congénito no ser humano, tem vindo a ser transposto para o contexto organizacional através da denominada Inteligência Emocional. Se no velho paradigma de gestão das organizações se recomendava às pessoas que “deixassem as emoções do lado de fora das portas/fronteira física das empresas”, pois não eram passíveis de controlo e poderiam interferir no bom funcionamento do trabalho, actualmente esse paradigma é muito pouco aceite, porque admite-se que as emoções são uma realidade inevitável e inelutável. As emoções começaram a ser vistas como relevantes nas organizações, e ignorá-las constitui um erro crasso. Este novo estatuto

atribuído às emoções resultou, em grande parte, da ascensão da Inteligência Emocional ao estatuto de moda de gestão, mas também ao reconhecimento, crescente, da pertinência das manifestações afectivas como um tema de investigação relevante para as ciências da organização (Cabral-Cardoso, C., Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., 2003).

Para delinear as linhas orientadoras do presente trabalho procuraremos, fundamentada e criticamente, responder às três questões seguintes: O que é a Inteligência Emocional¹? Qual é a credibilidade da IE no estudo da Psicologia das Organizações? Por último, em que medida a IE poderá constituir uma mais-valia para as organizações e, ao invés, em que medida este constructo poderá tornar-se desvantajoso, irrelevante ou até mesmo pernicioso para as organizações?

Para respondermos à primeira questão, encetaremos caminho através de um estudo minucioso sobre o constructo IE, fazendo um breve enquadramento histórico e aludindo às duas concepções mais relevantes para a Psicologia das Organizações, segundo a perspectiva dos respectivos autores.

De seguida, e respondendo à segunda questão, analisaremos a credibilidade do constructo IE para o estudo científico das organizações. Por credibilidade, consideramos o grau de semelhança ou de justaposição encontrado entre o que é proclamado pelos defensores da IE e o que, verdadeiramente, se constata ou comprova na análise dos dados conceptuais e numéricos. Isto é, procuraremos analisar se a IE apresenta condições que lhe confirmam viabilidade e sustentabilidade científica no domínio específico da Psicologia das Organizações – que faça sentido falar da IE nas organizações. Para tal, começaremos por expor os argumentos apresentados por cada autor e que lhes permitem sustentar o respectivo modelo de IE por eles proposto. De seguida, referiremos algumas discordâncias ou críticas relativas ao quadro conceptual e suporte empírico, por parte de alguns autores, no que concerne à sustentabilidade científica do estudo da IE. Para tal, percorreremos a literatura científica mais pertinente sobre o tema, na qual constam não só dados sob a forma de palavras (conceptuais) como também sob a forma de números (experimentais). Após a exposição dos argumentos dos proponentes da IE, assim como as críticas proferidas por outros autores a essa mesma argumentação, enunciaremos os argumentos pelos quais os defensores da IE contra-argumentaram e se defenderam perante as objecções efectuadas pelos detractores da IE. Por fim, discutiremos a credibilidade que o constructo IE detém na Psicologia das Organizações, referindo algumas limitações ou pontos fracos, assim como os pontos fortes.

Num terceiro e último momento, faremos o enquadramento da IE nas organizações, explorando os diversos níveis de análise da Emoção e a articulação desta com a IE. A partir da conceptualização dos níveis de análise, estaremos em condições de referir as mais-valias que as organizações poderão retirar do constructo IE, tal como as suas limitações.

¹ Doravante usaremos somente a sigla “IE” para nos referirmos ao constructo Inteligência Emocional.

I - Posição do problema

O interesse despoletado pela temática da IE tem a sua origem no artigo pioneiro de Mayer e Salovey (1990). A partir das publicações da autoria de Goleman, que se baseou nos argumentos iniciais de Mayer e Salovey, a IE obteve uma enorme penetração na comunidade gestionária, tendo desencadeado um grande interesse em alguns académicos (p.e. Mitchell, 1998, Ciarrochi & Forgas, 2001) que se prontificaram a estudá-la. Actualmente, nos EUA, o uso de instrumentos de avaliação da IE é uma prática corrente nas organizações, quer em processos de Selecção, quer em sessões de Formação. Nesse país cerca de quatro em cinco grandes empresas procuram promover a IE nos seus colaboradores. De facto, cada vez mais empresas começam a conceptualizar a IE como um factor preponderante e determinante para o êxito empresarial. A este respeito, Cooper & Sawaf (1997, p. XXVII, cit. por Zeidner, Matthews e Roberts, 2004, p. 379) escreveram: *«Se o tipo de Inteligência valorizado nas organizações do século XX era o QI, no século XXI será a IE.»*. Para Watkin (2000, cit. por Zeidner et al., 2004) *«O uso da IE para as decisões tomadas nos processos de Recrutamento e Selecção conduz a taxas de acerto na ordem dos 90%.»*. Ainda de acordo com o mesmo autor: *«O que distingue os profissionais que evidenciam um desempenho mais elevado, em todas as profissões, não é o QI nem o conhecimento técnico, mas é antes a IE.»* (p. 91, cit. por Zeidner et al., 2004). Como podemos verificar, através dos argumentos expostos por estes autores, bem como nas práticas organizacionais de muitas empresas Norte-Americanas, a IE parece ser crucial para o sucesso empresarial. Tal importância e valorização atribuída à IE também tem sido consumada na Europa e, em Portugal, cada vez mais há gestores e consultores empenhados em implementar programas de formação dedicados a esta temática. Mas se a IE é tão importante e se, realmente, permite obter índices tão elevados de desempenho e auxilia, com tão alta margem de exactidão, a tomar opções correctas nos processos de Recrutamento e Selecção, afinal o que é a IE? Será que é um constructo passível de uma definição única e reúne consenso por parte dos autores que a formularam? Se a IE é tão importante, qual é a credibilidade científica de tal constructo? Será que faz sentido falar-se nele nas organizações? Se é tão importante, em que medida a IE pode contribuir para uma melhoria das práticas e processos organizacionais? Estas são as questões a que procuraremos responder ao longo do presente trabalho.

II - Revisão da literatura

1 O que é a Inteligência Emocional?

1.1 Enquadramento Histórico

No quotidiano organizacional assistimos a sessões de Formação dedicadas à IE, encontramos Consultores de Recursos Humanos preocupados em seleccionar indivíduos que expressem altos níveis de IE, e o

discurso “A IE é um factor crucial e decisivo para o êxito da nossa empresa” proferido por alguns gestores, já nos soa e parece ser familiar. Somos levados, quase de imediato, a pensar que este constructo é conceptualizado de uma forma única, consensual e sobretudo que se encontra solidamente fundamentado do ponto de vista científico. Todavia, tal interpretação pode não corresponder ao actual panorama da IE, onde impera a pluralidade, a conflitualidade e a ausência de consenso entre os seus proponentes que defendem abordagens teóricas distintas. Assiste-se, antes, a um “esgrimir de argumentos” entre as diversas teorias que, não poucas vezes, entram em colisão/contradição e defendem perspectivas díspares sobre o mesmo objecto de estudo (Holt & Jones, 2005). O tema da IE começou a ser estudado e desenvolvido por académicos (Mayer e Salovey). A partir das formulações teóricas iniciais destes, educadores, consultores e gestores debruçaram-se sobre o assunto e este acabou por se difundir em revistas e livros de divulgação popular, tendo vindo, mais recentemente, a surgir em artigos de carácter científico. Devido ao interesse crescente que recaiu sobre a IE começaram a surgir diversas abordagens, formas de medição e diferentes posições acerca da sua importância (Mayer, 2001). As teorias existentes podem ser divididas em duas grandes orientações: o Modelo da IE centrado nas Capacidades e o Modelo Misto da IE. No primeiro, tendo como principais autores Mayer, Salovey e posteriormente Caruso, conceptualiza-se a IE como uma capacidade similar a tantas outras, tal como a de se conseguir raciocinar com palavras ou de se proceder a cálculos numéricos. No segundo, cujos proponentes são Goleman e Bar-On, há uma conjugação entre factores emocionais e aspectos de personalidade, tais como o optimismo e a persistência. Actualmente, o Modelo da IE Misto de Goleman é o mais usado/aplicado nas intervenções organizacionais (Holt & Jones, 2005). Antes de analisarmos aprofundadamente estes modelos faremos, em linhas gerais, um enquadramento histórico sobre o tema.

O interesse relativo à forma de harmonizar o Pensamento e a Emoção, na sociedade ocidental, possui mais de 2000 anos e tem como fonte a filosofia grega. No entanto, e para não cairmos no lugar-comum de tudo reportar à fascinante civilização grega e à sua filosofia, centrar-nos-emos somente na esfera da Psicologia. Nesta, pode-se fazer a subdivisão histórica em cinco grandes épocas ou eras, de acordo com Mayer (2001). A primeira circunscreve-se no ano de 1900 até ao ano de 1969. Nesta era, o estudo da inteligência e da emoção era feito considerando-as áreas separadas e, portanto, eram analisadas sem se estabelecer quaisquer tipos de interacções entre elas (tal era a concepção de Charles Darwin). No período de tempo que medeia os anos de 1970 a 1989, os psicólogos começaram a estudar como é que as emoções e o pensamento se influenciavam reciprocamente. Surgiu, assim, uma nova área de estudo designada “Cognição e Afecto” (ou pensamento e emoção), na qual os investigadores (entre os quais Gardner) procuraram estabelecer regras válidas acerca do significado e da activação de dada emoção. Apesar de nesta fase o termo “Inteligência Emocional” ter sido usado esporadicamente, nunca foi descrito de uma forma efectiva e definitiva, talvez por os fundamentos de tal conceito estivessem, na altura,

numa fase rudimentar. As definições dos precursores da IE foram pouco claras e não se referiam, directa e intencionalmente, a este constructo.² Howard Gardner (cit. por Mayer, 2001) é um dos grandes precursores da IE. A despeito de nunca se ter pronunciado, explicitamente, sobre o conceito IE, através da sua teoria das Inteligências Múltiplas, defendeu a existência de uma Inteligência Intrapessoal que foi definida como a capacidade que a pessoa tem em aceder aos seus próprios sentimentos. Para Gardner, no entanto, este acesso individual à “vida sentimental” não constitui a IE, fazendo antes parte de um *Self* mais geral e de um “conhecimento social” que se encontram inter-relacionados. Gardner defendeu que uma concepção da IE sem a considerar parte integrante de uma Inteligência Geral, seria errado e inapropriado (Mayer, 2001).

No período compreendido entre 1990 a 1993 assistiu-se à emergência, explícit, do constructo levado a efeito pelos autores actuais do mesmo (Ciarrochi, Forgas & Mayer, 2001). De facto, a “paternidade” deste constructo pode ser apontada a Mayer e Salovey. Em 1990, estes autores fizeram várias investigações e formularam a primeira teoria sobre a IE. Para tal, analisaram os dados e os conhecimentos provenientes das investigações sobre a Inteligência e a Emoção, a Inteligência Artificial e as Neurociências. Cunharam este conceito, considerando-o novo, pois entenderam que a IE consistia num tipo de inteligência básico/fundamental, real e pouco explorado que deveria deter o estatuto de uma inteligência, tão genuína e cientificamente apoiada como as suas congéneres (Mayer, 2001).

No quarto período (1994 a 1997), assistiu-se à popularização e à difusão social deste tema que até então era, apenas, objecto de estudo por parte da comunidade académica. Foi durante estes três anos que o constructo IE ficou a fazer parte do conhecimento geral do grande público, devido à obra (que rapidamente se tornou um *best-seller*) redigida por um jornalista científico (“*science journalist*” tal como foi apelidado por Mayer e Salovey), de nome Daniel Goleman e cujo título foi, precisamente, “Inteligência Emocional”. Neste mesmo livro, afirmou-se categoricamente que a IE era o melhor preditor do sucesso profissional, seria acessível a praticamente toda a gente, e seria similar ao “Carácter”. A combinação entre a escrita eloquente e despreocupada, as afirmações extraordinárias sobre o conceito e a descrição pouco precisa sobre o mesmo, originaram um início de actividade intenso numa área nova (diferente da iniciada por Mayer e Salovey) e incoerentemente definida. Por conseguinte, venderam-se testes que alegadamente mediriam a IE; houve organizações que se dedicaram a formar consultores e gestores na área da IE (em todos os aspectos que estivessem minimamente relacionados com o tal “carácter”) com o fito de criarem organizações “Emocionalmente Inteligentes” (Mayer, 2001), e muitos outros

² Numa delas: «Os factos, sentidos, verdades, relacionamentos, etc., [Inteligência Emocional] são aqueles que existem no domínio da emoção. Então, os sentimentos são factos ... Os sentidos são sentimentos sentidos; as verdades são verdades emocionais; os relacionamentos são relacionamentos interpessoais. E os problemas que resolvemos são problemas emocionais, isto é, problemas na forma em que nós sentimos.» (Payne, 1944, p. 165 cit. por Mayer 2001).

livros populares tentaram gozar dos mesmos créditos que o “*Emotional Intelligence*” de Goleman fruiu.

No último e presente período, houve um aperfeiçoamento teórico e prático do constructo IE. No entanto, o avanço nesta área de estudo tem sido retardado devido ao facto de haver abordagens contendo aspectos científicos e populares, desembocando em definições contraditórias e fazendo com que a literatura que versa sobre a IE se afigure pouco clara e caótica, para quem a pretenda estudar aprofundada e seriamente (Mayer, 2001).

Nesta temática de estudo há duas grandes correntes de pensamento, como atrás mencionámos. Urge, então, explorar os dois grandes modelos predominantes na literatura da IE e que mais se relacionam com a Psicologia das Organizações – o modelo da IE centrado nas capacidades e o modelo misto de Goleman. De seguida referiremos, única e exclusivamente, o que cada autor defende e entende por Inteligência Emocional.

1.2 Modelo de Inteligência Emocional como Capacidade Mental

O modelo da IE centrado nas capacidades tem como principais proponentes Mayer, Salovey e, posteriormente, Caruso. Estes autores defendem que a IE pertence ao mesmo grupo de Inteligências tais como a Verbal e a Numérica, e reflecte a capacidade para compreender e lidar o melhor possível (ou inteligentemente) com os conteúdos emocionais (Mayer, 2001). Neste modelo, a IE começou por ser definida como a capacidade para controlar os sentimentos e as emoções do próprio indivíduo e os das outras pessoas com as quais interage; para conseguir distinguir as várias emoções e para usar a informação emocional para guiar o pensamento e a acção individual. No entanto, esta e outras definições iniciais começaram a parecer, para os autores, um pouco vagas, porque enfatizavam apenas a compreensão e a regulação da emoção, e negligenciavam o facto de também se poder pensar com o auxílio das emoções. Mayer e Salovey (1997), reviram a definição inicial e propuseram outra, segundo a qual: «*A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber com precisão, avaliar e expressar emoções; a capacidade para aceder e/ou gerar sentimentos quando eles auxiliam o pensamento; a capacidade para compreender as emoções e o conhecimento sobre elas; e a capacidade para regular emoções e para promover o crescimento emocional e intelectual.*» (Mayer & Salovey, 1997, p. 10). Em 1999, estes autores propuseram uma definição definitiva da IE, segundo a qual: «*A Inteligência Emocional refere-se à capacidade de reconhecer os significados das emoções e as suas relações, e em raciocinar e resolver problemas com base nelas. A IE abarca a capacidade de perceber as emoções, assimilar/integrar emoções e sentimentos, compreender o conteúdo ou a informação dessas mesmas emoções e saber geri-las.*» (Ciarrochi & Mayer, 2006).

Tendo em conta esta definição mais recente da IE e de acordo com o modelo, a IE divide-se em quatro subsecções ou ramos contendo capacidades mentais. Mayer, Salovey e Caruso (2004) consideram que a ordem destes ramos, desde a percepção à gestão das emoções, representa o

grau segundo o qual determinada capacidade encontra-se incorporada nos maiores subsistemas psicológicos do indivíduo – ou seja, pertencendo à sua personalidade global. Assim sendo, a percepção e a expressão da emoção (ramo 1) e a capacidade da emoção enriquecer o pensamento (ramo 2), são áreas relativamente descontínuas de processamento da informação que os autores julgam estar incluídas dentro do sistema emocional. Em contraponto, a gestão das emoções (ramo 4) encontra-se integrada nos planos e objectivos globais do indivíduo, e resulta da interacção entre a emoção e a cognição. Dentro de cada área existe um desenvolvimento progressivo de capacidades, desde as mais básicas até às mais sofisticadas/evoluídas.

Na base hierárquica deste modelo encontra-se a *percepção da emoção*, e envolve várias capacidades, tais como a capacidade para a pessoa reconhecer as emoções nas outras pessoas, expressar as suas emoções reconhecendo-as, e destrinçar as emoções reais das emoções dissimuladas. O segundo ramo, *usar emoções para facilitar o pensamento*, inclui a 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 (Caruso, Mayer & Salovey, 2002). O terceiro ramo – *compreender emoções* – envolve a capacidade para compreender emoções complexas, compreendendo como é que as emoções transitam de um dado estado emocional para outro; a capacidade para reconhecer as causas desencadeadoras das emoções e a capacidade para compreender as relações entre as várias emoções (op. cit.). No topo da hierarquia, correspondendo à capacidade mais elevada de lidar com as emoções, situa-se o ramo *gerir emoções*. Este abrange a capacidade em permanecer consciente das emoções do próprio sujeito mesmo no caso de serem desagradáveis, a capacidade de determinar em que medida uma emoção é nítida/típica, e a capacidade para resolver problemas que requerem o uso da emoção sem, necessariamente, se suprimirem emoções negativas (op. cit.). Esta gestão ou regulação é executada em relação às emoções do indivíduo e em relação à gestão emocional nas relações interpessoais.

1.3 Modelos Mistos da Inteligência Emocional

Como anteriormente referimos, os modelos Mistos da IE comportam um conjunto de factores não directamente relacionados com a Inteligência e com a Emoção. Estes modelos receberam esta denominação, porque os seus autores inter-relacionaram constructos psicológicos bem conhecidos mas pouco correlacionados, tais como o optimismo, a motivação e o bem-estar, com aspectos do modelo da IE centrado nas capacidades, e ganharam forma a partir de uma difusão popular do conceito (Brackett, Mayer & Warner, 2004). Os Modelos Mistos da IE levam em consideração não apenas as capacidades mentais relacionadas com a inteligência e a emoção, como também traços individuais – tais como os motivos, a sociabilidade e o entusiasmo – (Ciarrochi & Mayer, 2006), mencionando indiscriminadamente características de personalidade que, supostamente, definem a IE (Caruso,

Mayer & Salovey, 2000).

Nestes modelos, há dois autores que se destacam, cada qual com uma perspectiva própria do que é a IE. Estes autores são Daniel Goleman e Reuven Bar-On. Devido à maior relevância que o modelo de Goleman possui para as organizações comparativamente ao modelo de Bar-On, será analisado aprofundadamente.

1.3.1 Modelo Misto da Inteligência Emocional de Daniel Goleman

Para Daniel Goleman, a Inteligência Emocional é a «*capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações.*» (Goleman, 1998, p. 323). Diz respeito a qualidades diferentes mas complementares da inteligência académica e das puramente cognitivas, medidas pelo QI (Quociente Intelectual). Há muitas pessoas que apesar de possuírem habilitações académicas elevadas, carecem de capacidades de IE, e acabam mesmo por trabalhar para pessoas com um QI mais baixo que o seu, mas que desfrutam de excelentes capacidades de IE. Estes dois tipos diferentes de inteligência – a intelectual e a emocional – traduzem a actividade de diferentes regiões do cérebro. A intelectual baseia-se apenas no funcionamento do neocórtex, a emocional reflecte o funcionamento das zonas mais antigas do nosso cérebro (p.e. a amígdala), numa actividade concertada com as zonas mais recentes do neocórtex (Goleman, 1998).

Um dos teóricos de maior relevo no domínio da Inteligência foi Howard Gardner (cit. por Goleman, 1998), que efectuou a destrição entre as capacidades intelectuais e as emocionais, através do modelo das “Inteligências Múltiplas”. Nestas, constam não apenas as capacidades verbais e matemáticas, como também duas variedades pessoais: o conhecimento do próprio mundo interior e a aptidão social. A primeira teoria consistente da IE foi proposta, em 1990, por Mayer e Salovey (op. cit.). A este propósito, Goleman (1998) referiu que estes autores «*definiram a IE em termos de ser capaz de acompanhar e regular os sentimentos próprios e dos outros e de usar os sentimentos enquanto guias de acção. Embora tenham continuado a aperfeiçoar a teoria, eu adaptei o seu modelo a uma versão que me parece mais útil para compreender como esses talentos se aplicam e são relevantes em contexto laboral.*» (pp. 323-324). Essa adaptação de Goleman continha cinco competências emocionais e sociais básicas que se enquadravam em cinco domínios: Autoconsciência, Motivação, Autodomínio, Empatia e Competências Sociais (Goleman, 1998). Goleman concebe a competência emocional como sendo: «*uma capacidade aprendida, baseada na Inteligência Emocional, derivada de um desempenho notável no trabalho.*» (Goleman, 2001, p. 27). Para o autor, as competências emocionais são capacidades aprendidas. A título de exemplo, possuir capacidades de gerir relacionamentos não garante, necessariamente, que dada pessoa consiga recorrer a elas para resolver problemas interpessoais – significa apenas que a pessoa dispõe de potencial em vir a dominar essas competências. Assim sendo, a IE determina o potencial individual em

aprender as competências emocionais. A competência emocional demonstra o potencial de o indivíduo conseguir aprender e dominar determinadas competências, e de as conseguir pôr em prática (Goleman, 2001). Ou seja, no fundo a IE tem a ver com o potencial individual em aprender competências emocionais e em colocá-las em acção nas diversas situações do quotidiano. Estas são aptidões práticas que se dispõem em quatro domínios. Possuir uma alta IE não implica, obrigatoriamente, que o indivíduo possua as competências emocionais fulcrais para o bom desempenho profissional – significa, antes, que detém um potencial elevado em conseguir aprender essas mesmas competências.

Goleman reviu o modelo de 1998, e apresentou outro em 2001, devido ao facto de ter incorporado no novo modelo conhecimentos provenientes de análises estatísticas mais apuradas, em colaboração com o colega Richard Boyatzis. Neste novo modelo constam vinte competências emocionais que se inserem em quatro grandes domínios. O fundamento deste modelo teórico continua a advir do pressuposto, segundo o qual, existem diferentes mecanismos neurológicos que distinguem os quatro domínios patentes no modelo, e os diferenciam das capacidades meramente cognitivas. Com efeito, as competências tais como a fluência verbal, a lógica espacial e o raciocínio abstracto – componentes do QI – pertencem às áreas localizadas no neocórtex. Em contraponto, as competências emocionais são provenientes do funcionamento de zonas do cérebro inferiores (mais arcaicas e não tão evoluídas), tais como o sistema límbico, mais propriamente nas conexões que ligam a amígdala às estruturas do neocórtex. O primeiro componente deste modelo, a *Autoconsciência*, refere-se à capacidade do indivíduo reconhecer os seus sentimentos. O *Auto-Controlo* emocional é a capacidade em controlar sentimentos desagradáveis, tais como a ansiedade, e em inibir a impulsividade emocional. O terceiro domínio, *Consciência Social*, envolve o funcionamento da amígdala e engloba competências de empatia. Por último, *Gerir Relacionamentos ou Competência Social* requer capacidades de outros domínios, principalmente o auto-controlo e a Consciência Social (Goleman, 2001).

De acordo com Goleman (1998), ao contrário do QI, a IE é em grande medida assimilada e continua a desenvolver-se ao longo da vida da pessoa, conforme esta for aprendendo com as suas experiências – a competência da pessoa nesse domínio pode ser sempre potenciada. Há uma palavra antiga que retrata o crescimento da IE na pessoa: “maturidade”. De facto, este autor recorre a alguns princípios da neurologia cerebral para explicar a IE, tal como para a diferenciar do QI. Goleman (1995) defende que, em certa medida, há duas mentes distintas. Uma mente racional que constitui o modo de compreensão de que se tem tipicamente consciência; e uma mente emocional que é um sistema de conhecimento impulsivo e poderoso. Para compreender melhor o porquê das emoções predominarem, inúmeras vezes, sobre a mente pensante – e por que motivo a razão e a emoção entram tão facilmente em conflito – considera ser importante estudar a evolução do cérebro. A partir desse estudo Goleman (1995) conclui que os centros superiores (localizados no neocórtex) não governam toda a vida emocional,

porque muitos deles se desenvolveram a partir de zonas inferiores, tal como a área límbica. Como as zonas superiores se encontram conectadas às inferiores, e as mais recentes ampliaram-se a partir das primitivas, os centros emocionais detêm um enorme poder para influenciar o funcionamento cerebral – inclusive os centros do pensamento. Num certo sentido, possui-se dois cérebros, duas mentes, e dois tipos distintos de inteligência: a racional e a emocional. O comportamento humano é influenciado ora pelas capacidades cognitivas ora pelas capacidades emocionais. O intelecto não pode funcionar no seu melhor sem a IE. Quando ambos interagem em harmonia, a IE e a capacidade intelectual aumentam, em concomitância. O mesmo autor refere, em 1998, que a região emocional do cérebro aprende de uma forma diferente da do cérebro racional, o que o levou a questionar a forma pela qual muitas formações empresariais, sobre as emoções, foram e ainda são conduzidas.

Goleman (1995) defende que a IE foi sempre relegada para segundo plano, tendo sido completamente ofuscada pelo tradicional QI. No entanto, houve algumas tentativas iniciais para se alargar o âmbito de estudo da Inteligência. Uma dessas tentativas foi encabeçada pelo psicólogo E.L.Thorndike. Este autor defendeu que a Inteligência Social (a capacidade de compreender os outros e de agir sensatamente nos relacionamentos humanos) também faria parte do QI de uma pessoa. A Inteligência Social (IS) é diferente das capacidades académicas e contribui, decisivamente, para que a pessoa seja bem sucedida na vida. Contudo, esta tese foi mal recebida pela comunidade científica da época, e em 1960, num artigo científico chegou-se à conclusão de que a IS era um conceito inútil e pouco credível.

Os conceitos teóricos do modelo de Goleman foram, preponderantemente, veiculados em revistas de gestão e em livros de leitura *soft*, tendo alcançado um grau de aceitação elevado junto da comunidade empresarial. De facto, Goleman referiu-se a inúmeros estudos realizados em empresas de pequena, média e grande dimensão, destacando em todos eles a mais-valia que a IE constitui. Esta foi a via através da qual, hoje em dia, se assiste ao enorme interesse que o constructo IE suscita em gestores e em “interventores”. Todas as, supostas, potencialidades da IE têm a sua origem neste modelo. Por este motivo, analisaremos com minúcia quais são os proveitos que as organizações podem colher ao atenderem ao constructo IE, nas próprias palavras de Goleman.

Goleman (1998) na obra intitulada “Trabalhar com Inteligência Emocional” expôs o seguinte: *«As regras de trabalho encontram-se em mutação. Somos hoje avaliados por uma nova bitola. Não apenas pela nossa inteligência ou pelas nossas habilitações, mas também pela forma como nos gerimos a nós próprios e uns aos outros. Esta bitola aplica-se cada vez mais na escolha de quem é admitido e de quem não o é, de quem sai e de quem fica, de quem é preterido e de quem é promovido. A nova medida ... centra-se em qualidades pessoais como a iniciativa e a empatia, a adaptabilidade e a capacidade de persuasão. A investigação revela com uma precisão sem precedentes quais são as qualidades que demarcam um profissional de excepção. E demonstra quais são as aptidões humanas que perfazem a*

maior parte dos ingredientes da excelência profissional, em especial a liderança.» (p. 11).

O autor afirma, a este respeito, que uma determinada organização será tanto mais eficaz e produtiva quanto mais o seu clima organizacional for emocionalmente positivo. «*Mencionadas ao longo de décadas com diversos nomes vagos, desde carácter e personalidade até qualidades pessoais e competência, há finalmente uma compreensão mais precisa destes talentos humanos e um novo nome para eles: Inteligência Emocional.*» (Goleman, 1998, p. 12). Chama a atenção para o facto de que a importância conferida à qualidade das relações estabelecidas entre as pessoas no local de trabalho não é recente. Trata-se, antes, de um assunto que foi alvo de preocupação de muitas teorias clássicas de gestão. O que é novo são os dados obtidos, que salientam o quão relevante é a IE. Goleman mencionou, também, que a análise que encomendou ao *Hay Group* permitiu-lhe concluir que as competências emocionais são duas vezes mais importantes que o puro intelecto ou a especialização, para a excelência organizacional. Na senda desta conclusão, o autor advogou que para se obter um desempenho excelente em todas as áreas laborais, as competências emocionais são duas vezes mais importantes que as aptidões puramente cognitivas. Para obter êxito nos níveis mais elevados, tal como em posições de liderança, as competências emocionais são essenciais e constituem uma vantagem competitiva (Goleman, 1998). Nas suas palavras: «*a competência emocional é particularmente importante no caso da liderança, um papel cuja essência consiste em levar os outros a desempenhar um trabalho com maior eficiência. A inépcia dos líderes nas relações pessoais diminui o desempenho de todos. Faz perder tempo, cria atritos, corrói a motivação e o empenho, cria hostilidade e apatia.*» (Goleman, 1998, p. 40).

A exposição teórica de Goleman não se fica por aqui. Este autor, em colaboração com outros, dedicou grande parte da sua obra ao estudo da liderança. Há um artigo que obteve um reconhecimento colossal junto da comunidade gestonária, e cujas ideias estiveram na ordem do dia. Esse artigo (“*What Makes a Leader?*”), publicado na *Harvard Business Review* em 1998, foi inteiramente dedicado à temática da liderança incidindo, mais especificamente, sobre a melhor forma de se liderar com eficácia. 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. 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. De forma categórica, expôs o seguinte: «*Quando calculei a percentagem relativa entre as competências técnicas, o QI, e a IE como elementos responsáveis por um excelente desempenho, a IE revelou ser duas vezes mais importante que os demais elementos, em trabalhos de todos os níveis hierárquicos. Quando comparei líderes com um desempenho extraordinário com líderes que demonstraram um desempenho mediano, aproximadamente 90% da diferença nos seus perfis deveu-se mais às competências da IE do que às capacidades*

cognitivas.» (p.94).

Para Boyatzis, Goleman e McKee (2002) 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. Em todos os grupos humanos, os líderes possuem o poder máximo de dirigir as emoções de todos, quer pela positiva (fomentando entusiasmo), quer pela negativa (instigando sentimentos de rancor e de desconfiança). Os seguidores procuram na pessoa que lidera uma relação de apoio emocional – procuram empatia – o que só poderá acontecer se esta possuir competências de IE. Para que a liderança seja exercida com eficácia, é necessário que o sentimento e o pensamento funcionem conjuntamente. Os sistemas neurais que comandam o intelecto e os que são responsáveis pelas emoções são diferentes, embora estejam intimamente conectados. Os circuitos cerebrais que interligam o pensamento e as emoções enformam a base neural da liderança *primal*³. A despeito de em muitas empresas se valorizar pessoas que pensem de um modo racional e despojado de emoções, estas, em situações de emergência, controlam o comportamento dessas mesmas pessoas. Em suma, e de acordo com o autor, para que um líder seja bem sucedido terá de possuir competências de Inteligência Emocional e de as conseguir pôr em acção nas interações mantidas no seio do grupo.

2. Inteligência Emocional Vs Gestão das Emoções: a credibilidade do constructo IE

2.1 A credibilidade do constructo IE

Em virtude do constructo IE se ter tornado mediático e integrar, actualmente, as práticas discursivas dos actores organizacionais (sobretudo gestores e consultores), analisaremos aprofundadamente a credibilidade do mesmo. Até ao momento referimos, única e simplesmente, a concepção de IE que cada autor defende, nomeadamente a estrutura, a definição e o que, segundo o modelo de Goleman, a IE poderá trazer de novo à Psicologia Organizacional. Seguidamente, referir-nos-emos à fundamentação do constructo IE segundo o modelo dos respectivos proponentes. Dito de outro modo, passaremos a expor os argumentos que permite sustentar os dois modelos existentes na IE que mais se relacionam com a Psicologia das Organizações – o modelo das capacidades, por ter constituído a primeira tentativa consistente de construção de um corpo teórico alusivo à IE, e o modelo misto de Goleman, devido ao grau elevado de penetração no tecido empresarial. A credibilidade da IE não seria suficientemente explanada se não incluíssemos as críticas dos autores que não vêem na IE nada de novo e assinalável, ao contrário daquilo que certos proponentes da IE afirmam. Iremos assistir, portanto, a um “esgrimir de argumentos” entre os autores pró

³ Primal do original “*Primal leadership*” significa, para estes autores, a função fundamental, básica ou primordial da liderança. Essa função tem a ver com a capacidade do líder em criar nas outras pessoas sentimentos ou afectos positivos, com o intuito de as mobilizar e motivar para o alcance de um objectivo comum.

e anti IE. No final deste confronto, faremos algumas observações críticas no que concerne à credibilidade do constructo IE, e discutiremos a pertinência ou a adequabilidade das designações Inteligência Emocional vs Gestão de Emoções, bem como o que cada uma das duas designações implica, directamente, para as Organizações.

2.1.1 Fundamentação da IE segundo o Modelo das Capacidades

De acordo com Ciarrochi e Mayer (2006), para que o constructo IE possua credibilidade deve reflectir os vocábulos que o constituem: a Emoção, a Inteligência e, logicamente, a sua junção num constructo único. Assim sendo, urge definir o que os autores entendem por emoção e por inteligência. Definem a emoção como sendo um estado de activação que envolve uma combinação de reacções psicofisiológicas, sentimentos subjectivos, e tendências para a acção moldadas pela cultura a que a pessoa pertence. Para Caruso, Mayer e Salovey (2000) as emoções fazem parte de uma de três classes de operações mentais fundamentais. Estas classes incluem a motivação, a cognição e a emoção. A IE é o produto da intersecção da emoção com a cognição. Apesar de haver vários tipos de emoções, todas elas têm um denominador comum, que é constituírem uma resposta mental organizada perante um determinado acontecimento que envolve, entre outros, aspectos psicológicos e cognitivos. As emoções são desencadeadas, tipicamente, durante as relações inter-pessoais. Então se as emoções emergem a partir das relações sociais, a informação emocional é informação sobre a forma como se estabelecem essas relações (Caruso, Mayer, Salovey & Sitarenios, 2001). Caruso, Mayer e Salovey (2004) consideram que o constructo IE se refere às operações efectuadas com informação emocional.

Para Caruso, Mayer e Salovey (2000, 2004) o vocábulo Inteligência não é passível de uma definição unívoca e consensual, sendo conceptualizado diferentemente por diversos autores e em contextos particulares (p.e. inteligência artificial na Informática). No entanto, a Inteligência possui um significado comum a todos os contextos, que é processar informação, retirar aprendizagens dessa mesma informação, e raciocinar sobre ela, implicando capacidade mental que envolve operações cognitivas. O estudo e a medição da IE têm a sua origem no trabalho de autores pioneiros no campo da psicomетria, tais como Binet, Thorndike, Wechsler, entre outros. A inteligência representa a capacidade para lidar com o pensamento abstracto, sendo, também, a capacidade geral para aprender e adaptar ao meio. Diferentes tipos de inteligência são comumente distinguidos consoante os tipos de informação com que operam (na inteligência verbal processa-se informação relativa a palavras). Os autores têm como base da sua concepção de IE, a Teoria das Inteligências Múltiplas (de Gardner) e partem do princípio que existem várias inteligências específicas (baseando-se nos estudos de Sternberg, 1985 e de Wechsler, 1950). Em suma, as várias inteligências são frequentemente definidas de acordo com o tipo de informação que processam (Caruso,

Mayer, Salovey & Sitarenios, 2001). Ciarrochi e Mayer (2006) avançam com uma definição de Inteligência, segundo a qual: «*a inteligência é uma característica inferida de um indivíduo, usualmente definida como a capacidade de aprender com a experiência, adquirir conhecimento, raciocinar abstractamente, agir deliberadamente, e conseguir adaptar-se às mudanças do meio.*» (p. 262).

Nem toda a informação que abrange o processamento conjunto da cognição e emoção pode ser designada por Inteligência Emocional. Ao invés, 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 agir (Mayer & Salovey, 1997).

Para Caruso, Mayer e Salovey (2000) qualquer tipo de inteligência tal como a IE tem de cumprir critérios rigorosos para que lhe seja conferido o estatuto, autêntico, de inteligência. Assim sendo, a IE cumpre determinados critérios que se enquadram em três grupos diferentes. O *critério conceptual* refere que a inteligência deve traduzir, mais do que formas preferenciais de comportamento, auto-estima e conhecimentos intelectuais, o próprio desempenho mental do indivíduo numa determinada tarefa. Os problemas cognitivos têm respostas correctas e incorrectas que são definidas pela convergência de métodos alternativos de correcção das respostas (Caruso, Mayer & Salovey, 2002, cit. por Ferreira, 2006). O *critério correlacional* aponta para o facto de a IE dever definir um conjunto de capacidades que estão inter-relacionadas entre elas (Caruso, Mayer & Salovey, 2000). O *critério desenvolvimental* refere que a IE desenvolve-se desde a infância até à idade adulta, passando o indivíduo a estar mais dotado em termos de IE com o passar dos anos. A IE ao cumprir estes três critérios pode ser elevada à categoria de uma nova inteligência. Deste modo, uma concepção geral de inteligência que inclua a IE constituirá um preditor mais potente do êxito pessoal, do que uma noção de Inteligência destituída de IE (op. cit.).

Para testar a credibilidade do constructo, os autores criaram um instrumento de avaliação do mesmo – o MSCEIT V 2.0⁴. Este instrumento tem por objectivo avaliar a IE, tendo por base o seu modelo teórico, mais especificamente a avaliação das capacidades de desempenho em tarefas relacionadas com a IE, desenvolvido desde 1990 (Mayer & Salovey, 1997). Neste teste são apresentadas situações que contêm conteúdos emocionais, e em que os indivíduos são testados em oito tarefas especificamente elaboradas para avaliar a capacidade individual de lidar com a emoção, cada qual relacionada com os quatro ramos do modelo (Brackett & Mayer, 2003).

No tocante às respostas do MSCEIT, existe alguma controvérsia sobre os critérios de pontuação das mesmas. Há três formas de se corrigir as respostas dadas no teste (Caruso, Mayer & Salovey, 2002, cit. por Ferreira, 2006): o *método da pontuação pela concordância com o consenso geral*

⁴ O MSCEIT V 2.0 constitui uma versão avançada do MEIS e do MSCEIT V. 1.1, ambos desenvolvidos por Caruso, Mayer e Salovey na década de 1990 (Caruso, Mayer & Salovey, 2002, cit. por Ferreira, 2006), tendo-se verificado, em cada um destes, uma melhoria em relação ao teste precedente.

(segundo este método, se 65% dos avaliandos responderam de determinada forma a dada resposta, esta passa a valer .65 pontos); o *método da concordância com o consenso dos peritos* (se 80% dos peritos responderam de determinada forma a uma resposta, essa resposta vale .80 pontos); e o *método da concordância com o consenso da "pessoa-alvo"*, aplicável apenas a alguns estímulos (nos casos em que a pessoa cedeu a sua face para ser fotografada e esta passou a constituir um estímulo do teste; quanto maior for o grau de concordância das respostas entre os respondentes relativamente à emoção presente no rosto da "pessoa-alvo", com a resposta dada por esta, maior será a pontuação obtida na resposta). No método do consenso dos peritos, formou-se um grupo de peritos voluntários, formado por psicólogos e investigadores da área das emoções (N=21, 11 do sexo feminino; idade média=39.4 anos; DP=6.4), membros da *International Society of Research on Emotion*, que se encontravam presentes na sua 11ª Conferência Anual, em 2000 (Mayer et al., 2003, cit. por Ferreira, 2006). A correlação verificada entre as respostas do MSCEIT pontuadas através da concordância com o consenso geral e as pontuadas através da concordância dos peritos é de $r = .98$ para o QIE – Quociente de Inteligência Emocional – total (Caruso, Mayer & Salovey, 2002, 2004, cit. por Ferreira, 2006). Este valor comprova a existência de uma correspondência elevada entre os métodos de pontuação das respostas aos itens, fazendo com que se torne fiável e viável a utilização do método de pontuação através do consenso geral, mesmo na ausência de peritos (Ferreira, 2006). Os resultados dos estudos realizados com o MSCEIT apontam no sentido de este possuir uma elevada consistência interna. No que concerne à fiabilidade teste-reteste, esta foi avaliada por Brackett e Mayer (2001) e apresentou um $r = .86$ (N=62) no teste total, e entre .74 a .89 nos ramos. Ambos os valores obtidos são elevados e, portanto, o constructo IE é relativamente estável no tempo. O teste apresenta validade convergente, validade discriminante e, relativamente à validade preditiva, Caruso, Mayer & Salovey (2000, 2002, 2004, cit. por Ferreira, 2006) defendem que o MSCEIT possui valor preditivo em qualidades como a empatia, capacidade de escuta, flexibilidade, entre outras, e que os adultos obtêm desempenhos superiores aos adolescentes. Esta última constatação pode conduzir à conclusão de que o factor idade e as experiências de vida a ele inerentes, influenciam o desenvolvimento e a formação da IE. O que, não podemos deixar de salientar, parece corroborar o terceiro critério (*critério desenvolvimental*) apontado por estes autores, fornecendo sustentação empírica ao seu modelo. No que respeita à estrutura factorial, ainda existe alguma controvérsia sobre quais os factores realmente existentes (Ferreira, 2006).

Para Mayer & Mitchell (1998), a inteligência é um subsistema complexo, ele próprio composto por mais subsistemas, que pertence ao sistema geral da personalidade. Como já referimos anteriormente, Mayer considera que há três processos mentais elementares – a motivação, a emoção a cognição, e por vezes também é considerada a consciência – que fazem parte da personalidade do indivíduo. Wechsler (1950, 1974, p. 47, cit. por Mayer & Mitchell, 1998) escreveu que «a inteligência geral... tem de

ser considerada como a manifestação da personalidade como um todo». De acordo com este autor, entre outros, a inteligência e a personalidade estão tão intimamente relacionadas que não se deve considerar uma sem a outra (Mayer & Mitchell, 1998). No entanto, Caruso, Mayer e Salovey (2000) defendem que o constructo IE se encontra estritamente delimitado numa parte específica da personalidade (mais propriamente, naquela que interliga as emoções com as cognições). Por IE, os autores entendem tratar-se de um género de inteligência que processa informação emocional, e dela retira e obtém proveito. A IE é constituída por capacidades mentais, e essas capacidades são definidas como uma característica que a pessoa possui quando ela consegue ser completamente bem sucedida – por exemplo, obter um resultado desejado – numa tarefa difícil, quando as condições para as testar são possíveis (Carroll, 1993, cit. por Caruso, Mayer & Salovey, 2000). Brackett e Mayer (2003) alertam para o facto de como o modelo da IE centrado nas capacidades está clara e precisamente definido (como a capacidade para perceber, integrar, compreender e regular emoções), é pouco provável que rivalize com testes de personalidade pré-existentes. Mais do que ser pouco provável, esta constatação vai ao encontro da pretensão dos autores: demonstrar a relativa independência da IE face a inventários e a teorias de personalidade. Segundo os autores, o modelo da IE como um conjunto de capacidades constitui um aspecto da personalidade que se situa fora dos factores pertencentes à teoria da Personalidade dos Big Five⁵ (a célebre teoria de personalidade da autoria de Costa e McCrae).

2.1.2 Fundamentação da IE segundo o Modelo Misto de Goleman

Se tivermos em mente que os argumentos elaborados por este autor (expostos no ponto “1.3.1” deste trabalho) foram apresentados a uma comunidade de práticos da comunidade empresarial Norte-Americana, mais preocupada com a aplicabilidade de conceitos práticos e totalmente orientada para a melhoria das práticas gestionárias, do que com modelos teóricos consistentemente elaborados, facilmente compreendemos o furor que as publicações de Goleman fizeram, e a larga aceitação que as suas conclusões tiveram. Este furor foi exportado directamente dos EUA para o resto do mundo, tendo granjeado inúmeros louvores no continente europeu, que o acolheu com pompa e circunstância. Tais argumentos, baseados em supostos conhecimentos da neurologia cerebral e em dados empíricos ditos rigorosos, coadjuvaram Goleman no seu empreendimento de conferir credibilidade ao modelo, aos olhos da comunidade gestionária, dos consultores e de alguns académicos.

Goleman (2001) demonstra alguns argumentos que advogam a favor da credibilidade do seu modelo. Começa por elevar o constructo IE ao estatuto de um paradigma. Fá-lo baseando-se em critérios apontados por Thomas Kuhn (1970), em que *«um paradigma tem de ser submetido a ulteriores articulações e especificações sob novas e mais estritas condições»*

⁵ A relação entre a IE e a Personalidade, relativamente ao modelo das capacidades, será analisada em outro capítulo deste trabalho.

(p.23). Goleman refere que Kuhn também defendeu que um modelo ou um paradigma começa a dar mostras de credibilidade científica quando apresenta «*uma proliferação de diferentes modelos que competem entre si; a expressão de um explícito descontentamento; o recurso à filosofia e o debate sobre os fundamentos dos diversos modelos.*» (p.91). Para sustentar esta tese, Goleman menciona que apesar de o constructo IE ser novo possui, no entanto, um percurso histórico. Para este autor, as raízes da IE remontam aos inícios do movimento da Psicologia que preconizava a criação dos testes de inteligência, com o objectivo de a conseguirem compreender. E.L.Thorndike foi um dos primeiros autores a identificarem um aspecto da IE que denominou de Inteligência Social (IS). Esta foi definida como «a capacidade para compreender e gerir homens e mulheres, rapazes e raparigas – para agir sabiamente nas relações humanas.» (p.228, cit. por Goleman, 2001). Apesar de Thorndike ter proposto procedimentos para medir a IS em laboratório, também mencionou que, por esta inteligência se manifestar nas interações sociais, “situações genuínas com pessoas reais”, seria necessário medi-la com muito cuidado. Em 1937, Robert Thorndike (filho de E.L. Thorndike) e Stern reviram as tentativas de medição da IS que Thorndike (pai) propôs. R. Thorndike e Stern concluíram que as tentativas de medição da “capacidade de lidar com pessoas” falharam. Na era subsequente, sob o domínio do Behaviorismo, Wechsler desenvolveu o teste do QI, admitindo que as capacidades afectivas fariam parte do reportório individual de capacidades. Howard Gardner (1983, cit. por Goleman, 2000)) fez ressuscitar a teoria da IE na Psicologia. No seu modelo das Inteligências Múltiplas constam duas variantes da “Inteligência Pessoal” (as inteligências intrapessoal e a interpessoal); a IE reflecte-se no papel que a emoção preconiza nesta inteligência. Reuven Bar-On (1988, cit. por Goleman, 2000) desenvolveu a primeira tentativa de medição da IE em termos de bem-estar. Na sua tese de doutoramento usou o termo “Quociente Emocional” (QE), ainda antes da denominação e da publicação do primeiro artigo com a formulação do modelo da IE, por Mayer e Salovey, em 1990. Estes autores fazem a distinção entre as capacidades da IE e os traços sociais de personalidade ou de talentos individuais, enfatizando o papel da cognição no modelo da IE. Referiram, também, que um modelo compreensivo da IE deve incluir formas de medição sobre “o pensar sobre os sentimentos”, que é uma capacidade a que muitos modelos não atendem, focando-se só em perceber e controlar/regular sentimentos. Goleman (2001) conclui dizendo que este modelo é, definitiva e totalmente, um modelo cognitivo da IE.

A posição de Goleman acaba por ir ter, novamente, ao encontro de fundamentos de cariz neurológica. Esta fundamentação baseia-se no facto, por este autor apontado, de que a IE tem a sua origem, em grande parte, no sistema límbico do cérebro o qual é responsável pelos sentimentos, impulsos e instintos. A investigação revela que o sistema límbico aprende melhor através da motivação, da prática continuada, e do *feedback* das tarefas efectuadas. Por seu turno, o neocórtex, responsável pelas capacidades técnicas, pelo pensamento analítico e lógico, é o mais estimulado e trabalhado nas formações que têm por objectivo o desenvolvimento de

competências emocionais. Estas formações chegam mesmo a originar resultados negativos nos formandos (Goleman, 1998). Na senda da incompreensão e de um certo aproveitamento dos louros que a teoria de Goleman recebeu em 1995 (no livro “Emotional Intelligence”), da parte de alguns autores, Goleman (1998) escreveu o seguinte: “há demasiados manuais práticos que exageram imenso nas promessas de aperfeiçoamento da inteligência emocional. Embora esses livros sejam, certamente, bem-intencionados, perpetuam ideias tipicamente erradas sobre a forma adequada de se desenvolverem capacidades emocionais.”.

Como se pode depreender, para Goleman há um cérebro emocional responsável pela aquisição de competências de IE, e um cérebro racional que também raciocina sobre emoções, muitas vezes com a missão de as refrear, de as impedir de “virem à tona” e de evitar relacionamentos inter-pessoais desajustados, desastrosos, e pouco inteligentes. A par dos fundamentos neurológicos, Goleman e colaboradores também recorreram a estudos com dados estatísticos, como os do *Hay Group*, descritos anteriormente neste trabalho.

Boyatzis, Goleman e colaboradores, desenvolveram um instrumento de medida da IE – o *Emotional Competence Inventory* (ECI), com o objectivo de avaliar competências emocionais e de comportamentos sociais positivos. Os autores afirmam, peremptoriamente, que o ECI é um teste válido (Conte, 2005) e bastante útil nas intervenções práticas cujo intuito seja o de desenvolver competências emocionais nos actores organizacionais. Contudo, os autores não demonstram os dados que lhes permitem concluir que o ECI possui robustez do ponto de vista psicométrico.

2.2 Argumentos apresentados pelos Críticos da IE

Após termos revisto os argumentos que permitem a cada um dos proponentes da IE fundamentar os seus modelos, passaremos a expor as críticas inculcadas a esse constructo. Entre as várias críticas existentes, seleccionamos aquelas que nos parecem ser as mais pertinentes e as mais bem formuladas.

Um dos detractores da IE é Landy (2005), tendo afirmado que o constructo não detém qualquer tipo de credibilidade científica, e quando é aplicado em contextos laborais revela-se pouco, ou até mesmo, nada útil. Chama, também, a atenção para o facto de haver discórdia e uma certa tensão entre os investigadores (p.e. Mayer e Salovey) e os consultores (p.e. Goleman). O lado comercial do movimento (consultores) da IE faz afirmações extraordinárias relativamente às potencialidades práticas do constructo; enquanto os académicos (investigadores) rejeitam essas afirmações extraordinárias acerca das virtualidades da IE, considerando-as abusivas. Landy (2005) põe em causa a credibilidade do constructo, fazendo uma análise do seu percurso histórico. Advoga que a investigação sobre a IE tem como âncora um mero comentário redigido por E.L.Thorndike, na *Harper Magazine* (uma revista de divulgação não científica ou popular) em 1920, acerca da possibilidade de existir um tipo de inteligência denominado

Inteligência Social (IS), que seria distinto das inteligências abstracta e académica. Thorndike propôs três formas de inteligência: a abstracta, a mecânica e a social. A partir desta proposta desenvolveram-se formas de medição da IS, embora pouca investigação séria tenha sido feita nessa área. Thorndike definiu a IS como «*a capacidade individual em perceber os estados internos do próprio e dos outros, os motivos, os comportamentos e, a partir deles, agir de um modo positivo.*» (Mayer & Salovey, 1993, p. 435, cit. por Landy, 2005). Landy (2005) defende haver um paralelismo evidente entre a posição de Thorndike acerca da IS e o constructo actual da IE, que os académicos actuais da IE defendem. Em tom jocoso, Landy escreveu o seguinte: «*Dizer que a inteligência social foi considerada fundamental na concepção de inteligência que Thorndike detinha, seria o mesmo que dizer que a comida italiana é fundamental na concepção de justiça social que o Papa defende.*» (p.414). A visão que Thorndike tinha da inteligência era simples, considerando-a o efeito da combinação entre a biologia e o meio, o que fazia com que algumas pessoas possuíssem uma rede neuronal mais elaborada que outras. Considerava, em concordância com outros autores da mesma época, que os instrumentos de medição da inteligência eram muito limitados. Acreditava que a inteligência podia ser manifestada e aplicada de muitas formas, todas elas estrangidas pelo número de conexões neuronais que dado indivíduo possuía. Esta é a base a partir da qual Thorndike especulou acerca da existência de “inteligências” *diferentes* – não por estas serem conceptualmente únicas, mas porque a inteligência (que acreditava ser um conceito único) poderia e deveria ser *medida* de muitas e diferentes formas. Thorndike nunca elaborou uma teoria científica de inteligência, disse apenas que esta poderia ser medida de diversos modos. O conceito IS foi empregue pelo autor, apenas com o intuito de explicar ao leitor comum que a inteligência se poderia manifestar sob formas distintas e ser aplicada em múltiplos contextos. Thorndike nunca se preocupou em conceber instrumentos de “papel e lápis” para medir o comportamento social. O objectivo da tese que Landy (2005) suporta, tem a ver com o facto de Thorndike nunca ter proposto uma teoria que incluísse três inteligências distintas e mutuamente exclusivas – entre as quais estaria a social. O autor apenas referiu que os instrumentos de avaliação da inteligência, até então, a mediam muito estrita e limitadamente. Thorndike foi um verdadeiro gigante no campo da psicologia, e aludir a tal figura de referência como ponto de partida ou como âncora histórica de uma teoria, que se quer científica, confere-lhe imensa credibilidade. Os proponentes da IE ao fazerem tal alusão estão a cair em erro, uma vez que tal pretensão não encontra apoio na posição de Thorndike. Sugerir que este forneceu o fundamento teórico a partir do qual a IE se desenvolveu trata-se, somente, de deturpar a história. Em 1937, Thorndike filho e Stein (cit. por Landy, 2005) reviram criticamente o único instrumento que fora criado sobre a IS, que apresentou resultados fracos em termos psicométricos. Note-se que esta foi a única tentativa séria que visou avaliar a IS. Como Landy (2005) refere, a IS possui «*not an encouraging history.*» (p.416). Apesar da reduzida credibilidade que a IS demonstrou, houve autores que enfatizaram e defenderam

convictamente a grande relevância desse mesmo constructo: «*Quando se falha ou se é bem sucedido na vida, a capacidade para compreender as pessoas é muito mais importante do que a capacidade para compreender livros. No trabalho, o administrador tem consciência de que a inteligência social dos seus empregados é mais importante do que a sua inteligência (abstracta).*» (p. 417, em Landy, 2005). Landy (2005) salienta o grau de similitude deste género de afirmações – elogiando as potencialidades da IS – com as que, actualmente, são proferidas pela comunidade “comercial” da IE. Efectivamente, ao lermos esta última citação, se não soubessemos que foi citada por Landy e se tivéssemos que adivinhar ou eleger alguém como presumível autor da mesma, seríamos muito certamente tentados a imputar a sua autoria a Goleman. O único termo que foi permutado é o “Emocional” (Inteligência Emocional) pelo “Social” (Inteligência Social). No rescaldo da análise histórica efectuada por Landy (2005), o autor conclui que a investigação realizada sobre a IS é muito pouco frutífera ou, para se ser mais exacto, é um campo de pesquisa científica que se revelou estéril, e que tentou ser soerguido a expensas de tentativas inglórias da parte de autores sensacionalistas. Entre outras críticas, Landy (2005) teceu uma dirigida, especificamente, a Goleman. Muito do que Goleman afirma como sendo “a minha investigação” ou “o que descobri” não se encontra acessível a quem queira estudar o assunto. Essas descobertas, hipotéticas, encontram-se sob a tutela do supracitado *Hay Group*, na sua *Hay database*. Goleman retira e demonstra conclusões, mas não mostra os dados brutos ou as análises estatísticas inferenciais que sustentam essas mesmas conclusões. Não podemos deixar de frisar, tal como nos referimos no ponto “1.3.1” (na página 12, linha 20) do presente trabalho, que Goleman encomendou um estudo com o objectivo de analisar os dados que ele tinha recolhido, para assim averiguar a veracidade ou a adequabilidade das suas conclusões. Curiosamente, os dados que este grupo tratou e as conclusões que retirou, foram ao encontro das expectativas de Goleman e permitem, para o autor, sustentar a credibilidade da sua teoria da IE. Deveras curioso (para o leitor comum, sem propósitos de efectuar uma análise científica crítica e cuidada)!

Locke (2005) é outro autor que se insurge contra o crescente crédito que o constructo IE tem obtido. Locke começa por salientar a importância de se destringarem os conceitos inteligência e racionalidade. Enquanto a *inteligência* se refere à capacidade individual de compreender abstracções, a *racionalidade* refere-se à forma como uma pessoa usa a sua mente. Com efeito, uma pessoa pode ser muito inteligente e mesmo assim muito irracional. Salovey e Mayer (1990, p.189, cit. por Locke, 2005) definem a IE como «*a capacidade para controlar os sentimentos e as emoções da própria pessoa e dos outros, para os conseguir distinguir e em usar essa informação para guiar o pensamento e acções por parte dessa pessoa.*» Para Locke (2005), esta afirmação levanta alguns problemas. Primeiro, a capacidade para controlar as emoções da pessoa não requer nenhum grau ou tipo especial de inteligência. Controlar as próprias emoções é, basicamente, uma questão de a pessoa focalizar a sua atenção – externamente no mundo externo ou internamente nos conteúdos e nos processos que ocorrem na

consciência dela. Quando a pessoa se foca no seu estado interno, está a fazer uma introspecção. De igual modo, a capacidade de compreender as emoções nos outros não se relaciona, necessariamente, com a inteligência. Pode ser apenas uma questão de se prestar atenção aos outros, e estar-se consciente das próprias emoções para se conseguir gerar empatia nestes. Segundo, diferenciar emoções é uma capacidade aprendida, tal como é a de detectar uma determinada emoção. Uma pessoa muito inteligente pode distinguir emoções subtis e muito parecidas mais facilmente, mas relativamente às emoções básicas trata-se apenas de uma questão de a pessoa se focalizar internamente e desenvolver as suas capacidades de introspecção. Terceiro, quando a pessoa usa o seu próprio conhecimento, quotidianamente, não significa tratar-se de inteligência. De acordo com o mesmo autor, é arbitrário empregra-se a palavra “inteligência” para se referir a um conjunto de capacidades associadas, tal como Howard Gardner e os proponentes da IE o fazem, e que dão forma à ideia de haver múltiplos tipos de inteligências. O constructo IE tornou-se tão abrangente e os seus componentes tão variados que não há nenhum conceito que consiga integrá-los todos. Independentemente da denominação que este assuma, deixa de ser um conceito inteligível. Qual será o conceito que inclui: a instropecção sobre emoções, expressão emocional, comunicação não verbal, empatia, autocontrolo, planeamento e o pensamento criativo? Eis a resposta: tal conceito não existe. Locke (2005) continua a tecer críticas, afirmando que o grande problema patente na IE é o de ser impossível “raciocinar *com* a emoção”. As emoções são produtos automáticos da mente subconsciente, e não são ferramentas de conhecimento. A função psicológica das emoções não é a de conhecer o mundo, é antes a de efectuar avaliações automáticas e de preparar o organismo para agir. Uma pessoa não consegue raciocinar *com* a emoção, apenas pode raciocinar *sobre* a emoção. Dito de outro modo, não se consegue raciocinar *com* a emoção, apenas se pode raciocinar *sobre* a emoção, dado tratar-se de processos mentais diferentes. É através da razão que a pessoa identifica a emoção que está a experienciar e decide a forma de se comportar. Os proponentes da IE concordam muito certamente que, apesar das diferentes definições, a IE significa realmente ser-se inteligente ao lidar-se com as emoções, ou seja, reconhecer a sua natureza e a sua função própria, o seu relacionamento com a razão, e a necessidade de se fazer uma introspecção. Se é isto que os proponentes da IE pretendem afirmar, então estão-se a referir não a um novo tipo de inteligência mas à inteligência (como capacidade de compreender abstracções) aplicada a um domínio particular: as emoções. A inteligência, obviamente, pode ser aplicada a inúmeros domínios, mas isso não significa que existam inúmeros tipos de inteligências – cada uma aplicada a um domínio específico. Ainda de acordo com Locke (2005), Goleman, Boyatzis e McKee (2002) no livro *Primal Leadership*, tentaram aplicar a teoria da IE à liderança. Estes autores arguíram que uma liderança eficaz requer determinadas características de IE, tais como auto-avaliações precisas, auto-confiança e auto-estima, gerir conflitos, fazer uso do humor, entre outras. Goleman et al. (2002, cit. por Locke, 2005), também defendem que existem vários estilos de liderança

(como, p.e., o visionário e o democrático). Perante estas declarações, a dúvida que surge é a seguinte: uma vez que a liderança baseada na IE alegadamente envolve uma lista tão extensa de características que o indivíduo deve possuir para ser um líder eficaz, o que é que, afinal, o constructo IE não inclui? Para Locke (2005) há um componente que não é encoberto pela IE: a própria “inteligência”. Goleman et al. (2002, cit. por Locke, 2005) adulteraram o significado real do que é a liderança. Eles argumentam que “a função fundamental dos líderes é a de criar sentimentos positivos naqueles que são liderados”, o que não corresponde à verdade. As organizações têm por objectivo atingir metas, e apesar de o moral dos colaboradores ser importante, deve ser entendido como um meio para atingir um fim e não como um fim em si mesmo. A liderança não se trata, essencial e “primeiramente”, de fazer as pessoas sentirem-se bem e felizes. Trata-se antes de saber o que se está a fazer e de se saber como o fazer (Locke, 2005).

Seguindo a linha de pensamento de Locke (2005) o modelo da IE de Goleman baseia-se no postulado neurológico. É este que confere credibilidade ao modelo. Todavia, a psicologia não pode ser reduzida à neurologia, tal como as ideias não se podem reduzir a meras conexões neuronais. Especialmente despropositada e errada é a afirmação da existência de uma suposta dicotomia mente-corpo, dois cérebros em conflito, sendo um o emocional e o outro o racional – reavivando a teoria de Freud, segundo a qual existiria uma divisão entre o *ego* que representaria a parte consciente ou racional, e o *id* que seria a parte inconsciente ou irracional/emocional (a menos reflectida e totalmente impulsiva). Para colmatar a argumentação, Locke (2005) sintetiza, em jeito de conclusão, as limitações da IE: 1-a definição do constructo está sempre a alterar-se; 2-a maioria das definições é tão abrangente que torna o constructo incompreensível; 3-a definição do constructo (raciocinar *com* a emoção) é de todo contraditória; 4-a IE não existe porque a inteligência, no seu sentido lato, pode ser aplicada às emoções bem como a outros constructos.

Conte pertence ao conjunto de críticos do constructo IE. Para Conte (2005) apesar de o optimismo por parte de alguns autores relativamente à utilidade da IE nas organizações, há questões conceptuais e psicométricas que requerem uma análise aprofundada. O *Emotional Competence Inventory* (ECI) foi o instrumento de medida adoptado pelo modelo de Goleman. Os seus defensores afirmaram que o ECI possui boas características psicométricas, principalmente de fidelidade (nomeadamente de consistência interna). Contudo, poucas avaliações independentes e revistas por pares sobre as características psicométricas do instrumento foram feitas e publicadas. Sem a replicação independente da investigação, os resultados divulgados sobre o ECI são, quando muito, apenas experimentais. No âmbito geral o ECI não demonstra validade preditiva e o seu uso não é recomendado. Só o será quando se proceder a replicações independentes e este for avaliado por um conjunto de peritos (Conte, 2005).

Os proponentes do modelo de Goleman construíram dois testes – o *Emotional Intelligence Appraisal* (EIA) e o ECI. O EIA inclui escalas baseadas no auto-relato. As escalas de auto-relato têm a vantagem de se

basearem em respostas objectivas, onde não há respostas erradas, e são de fácil e rápida administração aos participantes. No entanto, envolvem uma grande desvantagem do ponto de vista conceptual do constructo, pois não avaliam tanto o grau efectivo da IE da pessoa, mas antes a sua percepção individual acerca das suas próprias capacidades emocionais (Caruso, Mayer, Salovey, 2000, cit. por Ferreira, 2006). O ECI possui escalas de 360°. A vantagem deste tipo de escalas prende-se com o facto de se obter informações importantes sobre a forma como o indivíduo é percebido, relativamente às suas capacidades emocionais, por parte de quem trabalha com ele (p.e. as chefias e os colegas). Todavia, estas escalas envolvem uma limitação acrescida comparativamente às escalas de auto-retrato: os resultados podem ser fruto de avaliações distorcidas por parte das pessoas que antipatizam ou simpatizam com a pessoa alvo de avaliação e, deste modo, corre-se o risco da avaliação espelhar mais o grau de simpatia ou de antipatia que os outros nutrem em relação ao avaliado, do que as suas verdadeiras competências emocionais (Ferreira, 2006). De facto, ambos os instrumentos de medida não possuem nenhum tipo de indicador estandardizado para detectar a desejabilidade social, ora do respondente (escalas de auto-retrato) ora dos respondentes (escalas de 360°). Imagine-se que num determinado processo de Selecção se pretendia avaliar as competências emocionais dos candidatos e, para tal, o ECI era aplicado. Muito provavelmente todos os candidatos “demonstrariam” (ou manipulariam, para sermos mais correctos) deter excelentes competências emocionais! Posto isto, o ECI não detém grande, ou até nenhuma utilidade, e a sua aplicação pode mesmo ser desaconselhada, porque se trata de um instrumento com fracas características psicométricas e, portanto, muito pouco credível.

Conte (2005) analisou, também, as características psicométricas do MSCEIT V.2. Começou por referir que os seus autores construíram-no baseando-se em critérios psicométricos perfeitamente referenciados na literatura científica. No entanto, em todas as escalas do MSCEIT V.2, a média da consistência interna obtida ronda os valores de .68 para a pontuação segundo o método do consenso geral, e de .71 para o método do consenso dos peritos (métodos esses explicados no ponto 2.1.1 do presente trabalho). Como este instrumento se refere a uma medida de capacidades (e ambiciona cumprir critérios psicométricos rigorosos), a fidelidade das subescalas revelam resultados distantes dos desejáveis. Os resultados do MSCEIT V.2, no geral, indicam que este não possui qualquer tipo de validade preditiva em relação ao desempenho académico. O constructo apresenta uma validade (tanto convergente como discriminante) baixa. As medidas da IE falharam em conseguir encontrar pontos de convergência de um constructo comum. Conte (2005) termina a sua tese afirmando que a IE e as dimensões de personalidade do Big Five encontram-se mais correlacionadas do que muitos proponentes da IE propuseram, fazendo com que os instrumentos de medida da IE possuam uma validade discriminante baixa.

Da lista de autores que põem em questão a credibilidade do

constructo, encontram-se Zeidner, Matthews e Roberts (2004) que teceram, muito certamente, as críticas mais contundentes ao constructo IE. Para os autores, apesar de as investigações sobre inteligência social realizadas por Thorndike (1920), Guilford (1956) e Gardner (1983) salientarem a importância das emoções no funcionamento intelectual, o termo IE só obteve reconhecimento, na psicologia, a partir de 1990. Todos os proponentes da IE defendem que a sua concepção se traduz numa verdadeira inteligência, englobando um conjunto de funções emocionais. No muito ovacionado modelo de Goleman, a definição de IE parece ser feita por exclusão de partes: é qualquer característica positiva do carácter da pessoa que não contenha elementos cognitivos. No entanto, este modelo não demonstra em que medida a IE se distingue de outras capacidades e traços de personalidade que influenciam a cognição e a regulação de emoções. O modelo mais cientificamente aceite da IE é o de Mayer e Salovey (1990). A forma como estes autores a definem, para Zeidner et al. (2004), pressupõe que o processamento de informação emocional constitua um antecedente necessário da regulação emocional. Os vários desacordos conceptuais entre os autores da IE, impediram que se realizassem investigações conduzidas segundo os mesmos “*designs* experimentais” e princípios orientadores, e deste modo se avançasse no conhecimento do constructo. Assim sendo, os autores do modelo da IE centrado nas capacidades tentam medi-la através de avaliações objectivas, com testes de desempenho. Os autores dos modelos mistos da IE, por outro lado, medem a IE através de escalas de auto-relato. Estas mesmas escalas possuem baixa fidelidade e validade sendo, facilmente, passíveis de manipulação das respostas por parte dos respondentes (completamente permeáveis aos efeitos da desejabilidade social). Tendo em conta estas limitações, Mayer e Salovey propuseram a construção de um instrumento objectivo da IE, baseado no desempenho que a pessoa demonstra aquando do momento da aplicação do mesmo. Todavia a forma como se avalia o desempenho (pelo método do consenso) acarreta alguns problemas, pois é difícil determinar objectivamente quais são as respostas mais correctas para os estímulos emocionais exibidos.

De acordo com Zeidner et al. (2004), no modelo de Goleman há uma demarcação nítida entre a Inteligência Emocional (uma aptidão disposicional) e as competências emocionais (capacidades aprendidas). A partir dos estudos que Goleman (1998, cit. por Zeidner et al., 2004) efectuou, concluiu que o que diferencia um gestor bem sucedido de um mal sucedido são as competências subjacentes à IE. Os gestores mal sucedidos, aparentemente, possuem um controlo emocional baixo apesar de usufruírem de fortes capacidades cognitivas e de conhecimentos técnicos; por sua vez, os bem sucedidos fruiriam de níveis elevados de IE. No modelo de Goleman, a EI engloba factores como motivos, traços e a auto-estima. Neste modelo geral, um vasto espectro de competências são tidas como críticas para o sucesso em contextos profissionais. Contudo, neste modelo o termo “competência” é confuso e ambíguo. De facto, a forma pela qual as competências específicas se enquadram na IE como um todo, é inconsistente e dúbia. Para além do mais, também se desconhece a forma segundo a qual

as várias competências pertencem a cada domínio do modelo. Colocar todos estes conceitos sob o jugo da designação de IE, confunde mais do que clarifica, fazendo com que a aplicabilidade destas competências emocionais no contexto laboral seja questionável. Porque o campo de estudo da IE é novo, muitos dos conceitos patentes nos modelos da IE já foram estudados pela psicologia organizacional há algum tempo (p.e. a motivação), e por isso são melhor compreendidos separadamente, do que sob o manto deste conceito polémico e em fase embrionária. Mayer e Salovey (cit. por Zeidner et al., 2004) advertem que para dada teoria progredir é preciso tempo, e que o instrumento de medida do seu modelo ainda se encontra numa fase inicial – todavia, a investigação realizada encontra-se nessa fase embrionária há mais de uma década.

Para Gowing (2001, cit. por Zeidner et al., 2004) a história da IE nas organizações remonta às teorias clássicas de gestão. Assim sendo, já há algum tempo que em muitos *Assessment Centers* se procurou avaliar capacidades não cognitivas similares às da IE (p.e. consciência social, comunicação). Estas capacidades foram consideradas essenciais e permitiam fazer predições correctas relativamente ao sucesso nas funções de gestão em muitas empresas. Deste modo, há cerca de três décadas de avaliação psicológica que se reivindica a importância de se atender às competências sócio-emocionais com o intuito de se predizer o sucesso profissional. Neste encadeamento de ideias, Cherniss e Goleman (2001, cit. por Zeidner et al., 2004) afirmam que nas intervenções em que as competências emocionais são contempladas, costuma-se alcançar resultados desejados. Do mesmo modo, Goleman (1995, cit. por Zeidner et al., 2004), afirmou que na investigação efectuada pelo *Hay Group* em acerca de 500 organizações, o EI conta cerca de 85% do desempenho total em líderes de topo. Todavia, note-se que Goleman e colaboradores não disponibilizam os dados que supostamente estão na base de tais conclusões⁶.

Relativamente às questões psicométricas, no geral, os testes que avaliam a inteligência convencional (por oposição à emocional) obtêm resultados muito razoáveis na predição de aspectos organizacionais (p.e. a capacidade de adaptação). Os resultados obtidos nas investigações que incidiram sobre a IE são pouco consistentes, não conferindo muita credibilidade a este constructo (Zeidner et al., 2004).

Para Zeidner et al. (2004) o entusiasmo relativo aos potenciais benefícios do uso da IE no local de trabalho pode ser prematuro e é injustificado. Quando a IE parece estar associada a bons resultados, os dados estatísticos desses resultados são quase sempre contraditórios. Os valores de validade preditiva dos instrumentos de medida da IE devem-se à sobreposição existente com factores de personalidade. A literatura da IE encontra-se repleta de conclusões e generalizações infundadas, e não poucas vezes excessivas e abusivas. Além do mais, muitas investigações acerca da utilidade da IE para as organizações não são publicadas e são “realizadas em

⁶ Como atrás referimos, tais dados são um pertence do Hay Group que persiste em não os divulgar. Esses dados, que visam sustentar a credibilidade do modelo, permanecem, por isso, herméticos perante a comunidade científica.

casa” (“*in-house research*”), tais como as de Goleman. Em suma, a despeito da grande importância concedida ao vasto conjunto de competências emocionais no trabalho, a IE apresenta muito pouco suporte empírico, e detém pouca importância na determinação do sucesso profissional.

Groves e McEnrue (2006) efectuaram uma análise aprofundada sobre cinco tipos de validade para os quatro maiores testes de IE, tendo também explorado a utilidade de cada um para os profissionais de recursos humanos em geral, e para a implementação de planos de Formação em particular.

Analisaremos, somente, as características psicométricas do MSCEIT, o instrumento de medida da IE do modelo das capacidades, bem como as do ECI, como teste usado para medir a IE no modelo misto de Goleman, por serem bastante utilizados e se relacionarem mais com as abordagens que analisámos no decurso do presente trabalho.

Antes de mais, importa definir sucintamente o que se entende por validade e quais foram os tipos de validade analisados pelos autores. Um teste para ser válido tem de conseguir medir o que se supõe medir. Groves e McEnrue (2006) analisaram a *validade de conteúdo* (refere-se à medida em que o conteúdo dos itens de um teste são representativos do domínio que o teste visa medir), a *validade de constructo* (o instrumento mede algo, como um traço ou uma capacidade, que possui sentido e com o qual se relaciona), a *validade facial* (as provas que são aplicadas aos respondentes parecem-lhes ser plausíveis e representativas do que se pretende avaliar), a *validade preditiva* (possibilidade de se conseguir prever resultados a partir dos resultados do teste) e a *validade externa* (refere-se à extensão em que os resultados do teste podem ser reproduzidos num contexto diferente daquele em que, originariamente, o instrumento foi aplicado obtendo-se resultados similares).

Começando pelo MSCEIT, a sua estrutura factorial ainda não está adequadamente consolidada, havendo resultados contraditórios entre as investigações efectuadas. No que toca à validade de conteúdo, os itens do teste parecem avaliar algumas capacidades melhor que outras. O teste não parece cobrir, claramente, a capacidade para identificar as emoções do próprio indivíduo; expressar as emoções precisamente; discriminar expressões emocionais genuínas e dissimuladas. Em suma, parece existir um certo desfasamento entre o modelo teórico e o que, efectivamente, o teste mede. O MSCEIT possui uma validade de constructo baixa, apresentando uma pequena correlação com o QI, e uma correlação moderada com traços de personalidade. Apresenta correlações baixas com outros testes de IE, o que reflecte as diferenças entre os quadros conceptuais em que cada teste da IE assenta. Os colaboradores e os gestores demonstram alguma dificuldade em compreender o propósito do teste, fazendo com que a validade facial seja baixa. Relativamente à validade preditiva, os estudos iniciais que explanaram a relação entre os resultados do MSCEIT e o desempenho no trabalho apresentaram conclusões contraditórias. Contudo, nas investigações mais recentes tem-se comprovado que o MSCEIT permite prever alguns resultados importantes nas organizações (p.e. o controlo emocional na relação comercial estabelecida entre vendedor-cliente). O teste apresenta,

ainda, um valor de validade externa baixo (Groves & McEnrue, 2006).

Em investigações conduzidas por Palmer e colaboradores (2005), verificou-se a inexistência de relações estatisticamente significativas entre os resultados globais do MSCEIT e a idade. Os resultados destas investigações parecem pôr em causa o *critério desenvolvimental* apontado por Caruso, Mayer e Salovey (2000), pois o grau de IE da pessoa não se revelou ser influenciado ou determinado pela idade.

No que respeita à utilidade do MSCEIT para os profissionais de recursos humanos, este teste aplica-se mais facilmente para efeitos de avaliação do que de formação. O conteúdo dos itens e a validade facial deste instrumento pode apresentar algumas dificuldades para efeitos formativos, porque os formandos tendem a questionar a relevância de muitos itens que o compõem e a pôr em causa a adequabilidade do mesmo. No entanto, esta limitação é facilmente superada quando os formandos têm profissões em que são constantemente estimulados a exibir estados emocionais positivos, tais como naquelas em que se tem de lidar face-a-face com o cliente (Groves & McEnrue, 2006).

Goleman e colaboradores construíram um teste de IE baseado no seu próprio modelo. O manual técnico desse teste (o ECI-2) não menciona nenhum tipo de dados que comprovem a adequabilidade da estrutura do modelo teórico. Aliás, as competências que são incluídas nos quatro factores deste modelo possuem correlações elevadas entre si. Relativamente à validade de conteúdo, como os itens do teste não se encontram descritos no manual nem se encontram publicados, é difícil verificar se os itens efectivamente medem as competências identificadas por Goleman. Adicionalmente, o teste parece avaliar competências que não são estritamente emocionais. Como o manual técnico não apresenta nenhum tipo de informação que permita fazer uma distinção do teste de outros testes (como os de personalidade), a validade de constructo é baixa. A mesma limitação (o manual não apresentar dados concretos) é apontada à validade externa e à validade facial. A validade preditiva também se revelou baixa. Na análise de todos os tipos de validade, verifica-se que estas demonstram valores baixos, em especial a validade de conteúdo e a validade de constructo. A despeito deste facto, o ECI-2 e o seu precursor têm sido usados como ferramentas de intervenção nas organizações norte-americanas, particularmente na tentativa de desenvolvimento de competências emocionais de liderança. Mesmo que estas intervenções permitam o desenvolvimento de certas competências, o modelo teórico e o teste que a partir dele foi construído são tão abrangentes que não parecem ser diferentes de outros testes e modelos convencionais de personalidade e de competências (Groves & McEnrue, 2006). A utilização do ECI também tem sido utilizada por consultores de toda a Europa, inclusive em Portugal.

Fazendo um ponto de situação acerca das características e utilidade dos instrumentos de IE, Groves e McEnrue (2006) referem que nenhum dos instrumentos obteve um grau de validade aceitável nos cinco tipos de validade estudada. No geral, a investigação empírica demonstra que o MSCEIT é o teste de IE que possui valores mais altos de validade de

conteúdo e validade de constructo (apesar de serem fracos do ponto de vista psicométrico), sem se sobreporem significativamente a traços de personalidade. Este instrumento apresenta validade convergente e discriminante em relação a outros instrumentos de capacidades cognitivas e medidas de personalidade. Já o ECI-2, demonstra ser particularmente fraco nas validades de conteúdo e de constructo, porque demonstra correlações estatisticamente significativas com variáveis de personalidade e parte de um modelo teórico demasiadamente abrangente. No entanto, o MSCEIT possui várias limitações. Uma das quais é a baixa validade facial, porque muitos dos itens que o compõem não se encontram, aparentemente, relacionados com capacidades interpessoais, com a inteligência e com aspectos laborais. Os itens do MSCEIT não parecem avaliar muitas capacidades subjacentes ao modelo teórico. Apesar destas limitações, o MSCEIT é claramente o teste com características psicométricas mais elevadas, comparativamente aos demais instrumentos de IE, sendo *o mais* adequado nas intervenções práticas em contexto laboral (Groves & McEnrue, 2006). Não podemos deixar de frisar que o ECI-2, o “miraculoso” teste de IE que contém o “código do sucesso organizacional” (na posse do *Hay Group*) apresentou, neste estudo, valores relativos à validade nitidamente baixos. Por conseguinte, a sua utilização nas organizações não é, minimamente, aconselhável.

McCrae (2000), um dos autores da célebre teoria de personalidade dos *Big Five Factor Model*, fez uma análise crítica quer dos modelos mistos quer dos das capacidades da IE, comparando-os com o seu modelo. Começa por chamar a atenção para o facto de os criadores do termo “Inteligência Emocional” também fazerem parte dos maiores críticos do mesmo⁷. Para McCrae (2000) os modelos mistos da IE realçam só as facetas positivas dos cinco factores de personalidade do *Big Five*. Daí, possivelmente, ser um modelo tão apelativo e que gerou tanto entusiasmo. Se muitas competências do modelo misto da IE são factores de personalidade, e em virtude de estas já terem sido solidamente estudadas, está-se em condições de extrair algumas implicações do modelo dos *Big Five* para o modelo misto de IE. Os traços dos cinco factores de personalidade são fortemente determinados pelo reportório genético do indivíduo, mantendo-se extraordinariamente persistente na fase adulta. Este facto não abona muito a favor dos proponentes deste modelo da IE que, em contraponto, defenderam que a IE seria flexível e o QI seria fixo, sendo em grande medida pré-determinado à nascença. Goleman, a título de exemplo, escreveu convictamente que as pessoas podem mudar a sua forma de ser pessimista para outra forma de ser optimista, em apenas algumas semanas. De acordo com McCrae (2000) é possível mudar-se atitudes específicas e comportamentos, mas quando se trata de aspectos mais profundos, como traços e características de personalidade, muito dificilmente são alterados.

McCrae (2000) também analisou o modelo das capacidades da IE à luz do modelo dos *Big Five*, tendo referido que a distinção feita entre as capacidades emocionais e alguns traços de personalidade é, por vezes, subtil

⁷ Como adiante veremos, Mayer, Salovey e colaboradores teceram críticas incisivas aos modelos mistos da IE.

apesar de exequível. O estatuto particular da IE enquanto variável que se localiza na fronteira entre a personalidade e a cognição, assemelha-se a um dos factores de personalidade dos *Big Five*: a abertura à mudança (*O* de *Openness*). Este factor de personalidade é mais vasto que o mero intelecto. A focalização nos seus aspectos não cognitivos assemelha-se a alguns elementos da IE. A faceta da *O* com que a IE mais se encontra directamente relacionada é a abertura aos sentimentos, que é definida como «*a receptividade do indivíduo em relação aos sentimentos internos, a emoções e à avaliação da emoção como um aspecto importante na vida.*» (Costa & McCrae, 1992, p. 17). O constructo IE enquanto um conjunto de capacidades em lidar com a emoção no próprio e nos outros necessita, claramente, de ser mais investigado para que o constructo IE como capacidade seja bem compreendido. Por último, McCrae (2000) faz a seguinte observação relativamente ao modelo misto da IE: este é um modelo que concede uma explicação da IE, nitidamente, dúbia e pouco permite predizer e explicar. Torna-se, portanto, pouco verosímil que qualquer constructo psicológico seja sempre vantajoso em todas e quaisquer circunstâncias.

Schakel, Thijs e Zee (2002) também compararam o modelo das capacidades da IE com o modelo de personalidade dos *Big Five*. Salientam que apesar de a IE habitualmente pertencer ao domínio da inteligência, a constatação da existência de uma forte correlação da IE com variáveis de personalidade, indicam que a IE relaciona-se mais com a personalidade do que com a inteligência. Na sua investigação, o modelo das capacidades da IE correlaciona-se com todos os factores do *Big Five*. Por fim, os autores alertam para o facto de apesar de o modelo dos *Big Five* explicar uma porção estatisticamente significativa da IE, não se pode afirmar com certeza que a IE nada mais é que uma denominação diferente deste modelo, ou que é totalmente abrangido por este.

Carretta, Ree e Schulte (2004) criticam veementemente tanto o modelo das capacidades como o modelo misto da IE. Para os autores as capacidades cognitivas e a personalidade são consideradas, já há muito tempo, aspectos determinantes no desempenho humano. Recentemente, o constructo IE emergiu na literatura popular como sendo um conceito que permite descrever a relação do comportamento humano com o desempenho. Os proponentes do modelo das capacidades defendem que a IE é distinta da personalidade e das capacidades cognitivas gerais. Os autores efectuaram uma investigação com o objectivo de escrutinar a existência de diferenças entre a IE, a personalidade e a capacidade cognitiva geral. Procederam a uma correlação múltipla corrigida, e obtiveram um valor R de .806. Argumentam que se a IE pode ser predita em larga medida por outros constructos bem conhecidos (p.e. a Personalidade), a sua unicidade e a validade esperada em predizer o desempenho é baixa, e nesta investigação sai completamente comprometida. Carretta, Ree e Schulte (2004) concluíram, categoricamente, que o constructo IE não é único e distinto de outros constructos, e o seu potencial de compreensão do desempenho no trabalho é escasso.

Austin, Black, Farrelly e Moore (2007) referem ainda que a IE pode esconder um lado negativo, extensamente ignorado pelos proponentes da IE.

Se estes se centram e proclamam, comumente, os resultados positivos e os virtuais benefícios da IE, esta também poderá contribuir negativamente para o desempenho do grupo: no caso em que um indivíduo tendencialmente manipulador consegue fazer uso, a seu bel-prazer, das suas capacidades de saber gerir relações e emoções. Por vezes, estes indivíduos ao serem bons nas relações sociais, e especialmente peritos em regular e expressar estrategicamente as emoções, poderão agir de acordo com os seus interesses pessoais, mesmo que estes colidam e prejudiquem os objectivos grupais. Por isso, altos níveis de IE também podem ser usados para fins diferentes dos que foram previstos pelos proponentes da IE.

2.3 “Um esgrimir de argumentos” entre os Críticos e os Proponentes da IE

Tal como McCrae (2000) afirmou, os fundadores do constructo IE (Mayer e Salovey) são, também, autores críticos do mesmo.

Mayer (2000) estabelece uma distinção, clara e substancial, entre os modelos mistos e o modelo das capacidades da IE. Aqueles combinam aspectos emocionais com múltiplos aspectos de personalidade, sob a designação de um só conceito. Este centra-se, única e exclusivamente, nas interacções ou relação que as emoções estabelecem com a inteligência.

Para Caruso, Mayer e Salovey (2000) a literatura popular da IE, representada em grande medida pelo modelo de Goleman, tem divulgado, sem embaraço e até mesmo com entusiasmo, que a IE prediz o sucesso pessoal no trabalho. Tal afirmação é de todo ilusória. De acordo com essa literatura popular, a inteligência geral prediz cerca de 20% da variância do sucesso e a IE consegue prever 80% do mesmo. Se tal variável existisse seria uma enorme descoberta, uma vez que nenhuma variável ao longo de cem anos da história da psicologia conseguiu dar tão magnífico contributo. Ao fazerem tal afirmação, acerca da contribuição desse tipo de variável, os defensores do modelo misto da IE nada ajudam para o progresso científico. Não se trata de ciência, trata-se de puro sensacionalismo. A partir de afirmações como esta, torna-se fácil compreender a onda de entusiasmo que tal concepção de IE gerou, principalmente na comunidade empresarial. Os autores do modelo misto da IE também assumem a existência de um conceito único que consegue integrar vários outros conceitos, tais como a persistência, o zelo, a percepção emocional, e competências sociais positivas. Não há nada de errado em estudar tal conjunto de variáveis e estudar em que medida elas conseguem prever algo relevante. O problema reside no facto de apelidarem esse conceito, que tudo parece abranger, de “Inteligência Emocional”, fazendo entender que esses conceitos diferentes são indissociáveis quando, efectivamente, eles são relativamente independentes entre si. Esse conceito “novo”, com tantas virtualidades, dá a sensação de ser realmente inovador, misterioso e poderoso quando, em rigor, muitos dos conceitos que o enformam já foram previamente estudados durante anos e não revelaram qualquer valor preditivo. A maior lacuna dos modelos mistos da IE prende-se com a tentativa, levada a cabo pelos seus

proponentes, de apresentarem estudos científicos para corroborar as implicações extraordinárias da mesma. Estas afirmações sensacionalistas sobre o poder preditivo da IE no local de trabalho, esboroam-se quando são examinados segundo as investigações realizadas pelos defensores do modelo misto da IE (Caruso, Mayer e Salovey, 2000). De acordo com Caruso, Mayer e Salovey (2000) há dois grandes modelos de IE: o modelo das capacidades e o modelo misto. O modelo das capacidades é o único em que a denominação “Inteligência Emocional” deve ser, acertadamente, atribuída.

Segundo Caruso, Mayer e Salovey (2000), usar a designação “Inteligência Emocional” para aludir aos aspectos mais amplos da personalidade, que ultrapassam o âmbito da emoção e da cognição, é desnecessariamente vago, inconsistente e ainda se torna mais problemático quando esse uso se estende a toda a personalidade e ao carácter. Muitos conceitos que são identificados pelos modelos mistos não pertencem à IE, aliás, a constelação de traços de personalidade por estes modelos indicada faz com que a sua concepção de IE se integre no campo de estudo da personalidade e não do da inteligência. Se a IE não se referir, exclusivamente, à emoção e à inteligência e também incluir traços de personalidade, torna-se muito pouco claro a que é que a concepção dos modelos mistos da IE se refere. Caruso, Mayer e Salovey (2000) perante a ampla gama de conceitos que perfazem o constructo IE, segundo o modelo misto, formularam a seguinte questão: quais são as características positivas que não devem fazer parte da IE, uma vez que tudo que é profícuo tem que ver com a IE? Para os autores, o modelo da IE de Goleman não deve ser entendido como científico. Trata-se, somente, da versão popular, difundida e “jornalística” do modelo de IE das capacidades, levada a efeito por um jornalista com aspirações a cientista.

Caputi, Chan e Ciarrochi (2000), defensores do modelo das capacidades, numa investigação por eles conduzida concluíram, ao contrário do que Goleman afirmou, que o QI, por vezes, pode ser mais importante que a IE no desempenho profissional.

Os proponentes do modelo das capacidades da IE, perante algumas críticas endereçadas ao mesmo, expuseram os seguintes contra-argumentos. Primeiro, a sua perspectiva de IE não foi elaborada para competir ou para diminuir o valor da inteligência geral (e do QI), tendo antes sido criada com a intenção de enriquecer o estudo da Inteligência. A IE é, somente, um tipo de inteligência que lida e processa informação emocional, a exemplo de outros tipos de inteligência (Caruso, Mayer & Salovey, 2004). Segundo, a maior parte das críticas ao constructo IE referem-se, unicamente, às declarações exacerbadas sobre a sua utilidade, por parte de outros autores e respectivos modelos – como os mistos. Os proponentes do modelo das capacidades, como acima referimos, também condenam essas afirmações desajustadas, inexoráveis e abusivas. Terceiro, grande parte das críticas relativas à fraqueza psicométrica dos instrumentos da IE, focaliza-se nas escalas de auto-relato. Estas escalas não são usadas no modelo das capacidades, e são pelos seus autores criticadas, porque não medem a real capacidade de IE, mas antes a percepção que a pessoa possui do seu nível de

IE. Quarto, em virtude de o campo de estudo da IE estar a expandir-se, muitas críticas inculcadas à IE baseiam-se em publicações antigas, e ignoram as (re)conceptualizações mais recentes. Quinto, o MSCEIT ainda precisa de ser estudado com mais acuidade, e tem de ser aperfeiçoado. Os proponentes do modelo das capacidades concordam em pleno com estas críticas relacionadas com a psicométrica do instrumento de medida por eles utilizado, e consideram-nas essenciais para que a compreensão da IE evolua.

Ashkanasy & Daus (2005), defensores do modelo de IE das capacidades, responderam às críticas aventadas por Landy, Locke e Conte (2005) – na mesma publicação mas em artigos diferentes – relativamente à credibilidade da IE. Os autores começam por analisar a objecção de Landy (2005), segundo a qual o constructo IE é inválido, porque os seus alicerces teóricos remontam à teoria da Inteligência Social (IS) de Thorndike, que por sua vez não goza de nenhuma credibilidade científica. A este respeito, os autores fazem a seguinte indagação: será que a IE é uma forma de IS? Tratando-se de uma pergunta retórica, os autores responderam o seguinte: para Goleman sim, mas para Mayer e Salovey não. Para estes últimos autores a IE distingue-se de outros constructos, entre os quais a IS, centrando-se essencialmente no estudo da emoção. De seguida, analisaram a refutação de Locke. Para Ashkanasy & Daus (2005), Locke (2005) falha em não integrar, nas suas críticas, as linhas de investigação mais recentes sobre as emoções. Este autor defende que não se pode raciocinar *com* a emoção, mas sim *sobre* ela. Ashkanasy & Daus (2005) defendem que esta noção é incorrecta. Incorrecta, porque levando em linha de conta as investigações realizadas por Damásio (sobre a hipótese do Marcador-Somático), as pessoas raciocinam com o auxílio das emoções. Dito de outro modo a problemática⁸ pendente é a seguinte: pensa-se *com* a emoção ou *sobre* a emoção. Para Ashkanasy & Daus (2005), Locke (2005) também comete o erro de não distinguir os modelos mistos dos modelos das capacidades da IE. Este modelo é o único que cumpre critérios de cientificidade, o outro trata-se de uma mera popularização ou uma distorção do modelo original e científico. Por último, Ashkanasy & Daus (2005) direccionam a atenção para as críticas proferidas por Conte (2005). Este conclui que as características psicométricas dos instrumentos de avaliação da IE são fracas e inconclusivas. Contudo, para Ashkanasy & Daus (2005), o autor falha em apontar lacunas à IE, porque não distingue os dois grandes modelos da IE tendo, por isso, ignorado a definição definitiva formulada por Mayer e Salovey, em 1999. Para além desta falha, Conte (2005) acabou por conceder maior importância aos modelos mistos da IE (como o de Goleman) em detrimento do das capacidades, como se aqueles fossem os genuínos, os com maior credibilidade científica e os grandes representantes da literatura da IE.

Goleman também respondeu às várias críticas de que o seu modelo foi alvo. Baseados no livro “Inteligência Emocional” de 1995, Caruso, Mayer e Salovey (2000, cit. por Goleman, 2000) denominaram o modelo de Goleman de “misto”. No entanto, o livro tinha por objectivo explorar a IE como sendo uma concepção diferente da inteligência, e não tanto o de elaborar um

⁸ Esta problemática será analisada no ponto seguinte do presente trabalho.

modelo sistematizado da IE. Para Goleman (2000), a sistematização de uma teoria da IE centrada no desempenho foi primeiramente descrita no livro “Trabalhar com Inteligência Emocional” em 1998. Nesta formulação, a IE parece corresponder aos critérios apontados por Mayer e colaboradores, para ser considerada uma verdadeira inteligência. Esta teoria da IE centrada no desempenho baseia-se em competências claramente definidas e separadas entre si, envolvendo competências afectivas e cognitivas, mas é diferente das capacidades medidas pelos testes tradicionais do QI. Caruso, Mayer e Salovey inscrevem a sua teoria de IE na tradição psicométrica, alegando que uma dada inteligência tem de estar em condições de cumprir os critérios conceptual, correlacional e desenvolvimental. No entanto, esta tradição psicométrica, tão invocada e valorizada pelos autores, de acordo com Gardner (1983, 1999, cit. por Goleman, 2000) é muito limitada. A tradição psicométrica centra-se em capacidades intelectuais que podem ser medidas por testes estandardizados, mas o desempenho nesses testes não traduz, necessariamente, o sucesso na vida. Gardner (1983, 1999, cit. por Goleman, 2000) apresenta uma concepção mais lata de inteligência, definindo-a como «*o potencial biopsicológico em processar informação que pode ser activada num contexto cultural, para resolver problemas ou gerar efeitos proveitosos nessa cultura*» (pp. 33-34, cit. por Goleman, 2000). Um dos muitos critérios apontados por Gardner (1983, 1999, cit. por Goleman, 2000) é o da “Plausibilidade evolucionária e história evolucionária”. Para Goleman (2000), este critério corrobora o princípio segundo o qual as estruturas do sistema límbico parecem estar na base dos circuitos neurológicos que sustentam as competências da IE.

Goleman refere que Caruso, Mayer e Salovey (2000, cit. por Goleman, 2000) interpretaram mal a sua posição no que concerne à relação entre o QI e a IE. Goleman prevê que, relativamente ao desempenho no trabalho, quando se distingue indivíduos bem sucedidos numa determinada profissão, a IE surge, tal como o QI, como um forte preditor de quem poderá ser bem sucedido. O que Goleman pretendeu afirmar foi que apesar de o QI e a IE serem bons preditores do sucesso pessoal no trabalho, em determinadas funções, a IE é um preditor mais poderoso que o QI (não o excluindo).

Goleman foi criticado por ter confundido a IE com a Inteligência Social. Todavia, em 2006, Goleman admitiu que apesar de estes serem dois conceitos muito inter-relacionados, e que a IE pode ser facilmente inserível no modelo da IS, o autor distingue-as: «*Mas, como acabei por descobrir, meter simplesmente no mesmo saco inteligência social e IE mata à nascença novos pensamentos sobre a aptidão dos seres humanos para se relacionarem, ao ignorar o que acontece quando agimos.*» (p.131).

2.4 Inteligência Emocional Vs Gestão das Emoções

Como tivemos a oportunidade de constatar nos pontos anteriores deste trabalho, a área de estudo da IE encontra-se em desenvolvimento, os seus proponentes digladiam-se continuamente, existem várias definições para um

mesmo constructo mercê da existência de modelos contraditórios, não sendo minimamente consensual nem sequer passível de ser definido de uma única forma. De facto, quando se fala em IE, importa saber a qual dos modelos existentes se está a aludir. Esta é uma implicação prática para o contexto organizacional. Neste contexto quando se ouve dizer que “a IE é importante para o êxito empresarial”, o modelo a que os locutores se estão a referir é, muito provavelmente, o modelo misto de Goleman. Note-se que foi este autor quem, explicitamente, referiu que a sua teoria aplicar-se-ia ao desempenho no trabalho. Caruso, Mayer e Salovey (2004) estabelecem como linhas de investigação: “aprender mais sobre o que a IE prediz; compreender como a IE se relaciona com outras inteligências e com traços de personalidade; compreender os processos subjacentes à IE; verificar se a formação de pessoas em capacidades de IE se traduz em resultados positivos; aplicar a medida da IE (o MSCEIT) a todos os grupos etários a fim de compreender a sua real evolução”. De facto, o modelo das capacidades da IE foi elaborado tendo por base objectivos meramente de investigação, tendo-se proposto a hipótese da eventual existência de um novo tipo de inteligência que processasse informação emocional. A principal preocupação destes autores não se prendeu tanto com as intervenções práticas que permitissem almejar o sucesso profissional, mas antes com o estudo científico de um hipotético e novo tipo de inteligência que, só depois de adequadamente fundamentado, se poderá usar para fins de intervenção. Foi a partir de Goleman que hoje se fala, efusiva e alargadamente, da importância capital da IE para o sucesso das organizações. Curiosamente, esta teoria foi transformada pela comunidade gestionária numa Representação Social, na qual o processo mais facilmente detectável é a objectivação, mais propriamente a construção selectiva (Moscovici, 1961, cit. por Vala, 2004). Houve, portanto, um elemento que foi alvo de redução e outro que foi acentuado (Allport e Postman, 1945-1965, cit. por Vala, 2004). O elemento reduzido foi a “Capacidade/Aptidão de aprendizagem das Competências Emocionais”, que requer a aptidão individual para conseguir aprender ou adquirir essas mesmas competências. Só depois de o indivíduo as ter aprendido é que as poderá pôr em prática, se tal se proporcionar, e a IE apenas se relaciona com o potencial que a pessoa possui em poder vir a aprendê-las. O elemento acentuado foi a “Gestão de Competências Emocionais” que tem a ver com a capacidade individual de pô-las em prática nas relações sociais. Dito de outro modo, o que foi seleccionado, descontextualizado e acentuado foi a capacidade individual de exhibir comportamentos sociais inteligentes e que envolve a intervenção da emoção para, deste modo, se atingir um desempenho profissional excepcional. O facto de a IE se definir como o potencial individual de aprender as competências emocionais foi completamente ignorado, e o modelo sofreu uma profunda reformulação. Afirmar que a IE se traduz no potencial para aprender competências emocionais é completamente diferente de se afirmar que a IE se traduz na aplicação directa de competências emocionais, conducentes a melhores resultados. Esta última concepção de IE torna-a muito mais sedutora e muito mais fácil de tentar pôr em prática, do que o

mero potencial para aplicar competências emocionais. Aliás, note-se que no modelo de Goleman a IE é, em grande medida, uma predisposição individual. É o potencial para a aprendizagem de capacidades que se convertem, após um desempenho excepcional, em competências. Já Mayer e Salovey depositam todos os seus esforços para averiguar e conceptualizar a IE no domínio da Inteligência.

Sob a denominação IE, este constructo envolve dois conceitos – a Inteligência e a Emoção. Tal como tivemos a oportunidade de constatar, há autores que afirmam que a IE se relaciona mais com a personalidade do que com a Inteligência, e que apesar de poder ser considerada uma inteligência possui fortes relações com a personalidade, podendo mesmo fazer parte dela. Em rigor, a IE não constitui um construto sistematicamente definido, e muito ainda falta investigar para que haja maior credibilidade científica. Chegados a este ponto, lançamos a seguinte pergunta: Será que a denominação *Gestão de Emoções* não seria muito mais esclarecedora, e faria com que todos os actores organizacionais falassem do mesmo assunto quando se referissem à regulação/controlo das emoções (efectuado pelos indivíduos) nas organizações, do que um constructo que contém os vocábulos Inteligência e Emoção na sua designação?

Para responder à questão, começaremos por analisar o vocábulo Inteligência. A inteligência suscita o interesse de psicólogos, professores, gestores de recursos humanos e o público em geral. Apesar da sua grande popularidade, a Inteligência ainda é um conceito muito genérico, ambíguo e de difícil definição (Richardson, 1991, cit. por Almeida, 1994). De facto, «*o termo inteligência tem a rara qualidade de unir em si uma relativa obscuridade conceptual com uma elevada tonalidade emocional.*» (Burgaleta, 1989, p. 9, cit. por Almeida, 1994). Para agravar o estatuto ambíguo que a Inteligência alberga, ambos os modelos da IE se baseiam, em parte, na Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner. Esta teoria apesar de apresentar ideias interessantes do ponto de vista conceptual, revela-se uma teoria mais descritiva do que experimentalmente comprovada. Aliás, a possibilidade de se localizarem zonas cerebrais específicas para cada tipo de inteligência parece ser uma tarefa demasiadamente árdua (Almeida, 1994), se não mesmo impossível. Por seu turno, e relativamente ao vocábulo Emoção, pensamos que este não foi suficientemente aclarado pelos proponentes da IE. Estes não distinguem toda a gama de processos e de manifestações afectivas do comportamento humano, e denominaram por “Emoção” todos esses fenómenos que este conceito visa representar. De facto, na literatura científica sobre este conceito coexistem várias definições e concepções sobre a emoção, mas é relativamente consensual a apologia da existência de diversos estados afectivos, tal como as emoções, sentimentos e outras manifestações afectivas (Davison & Ekman, 1994). A este respeito, e até porque foi referido por Ashkanasy & Daus (2005), Damásio elaborou, provavelmente, a distinção mais inteligível de alguns fenómenos afectivos, entre os quais as emoções e os sentimentos. De um modo simples, a Emoção é «*uma modificação transitória e especificamente causada do estado do organismo*», enquanto o Sentimento é «*a representação dessa modificação*

transitória do estado do organismo em termos de padrões neurais e subsequentes imagens. Quando essas imagens se fazem acompanhar, momentos mais tarde, por um sentido de si no acto de conhecer, e quando ficam salientes, tornam-se conscientes. São, no sentido literal, sentimentos de sentimentos.» (Damásio, 1999, p. 323). O Sentimento é, ainda, *«uma ideia, uma ideia do corpo, uma ideia de um certo aspecto do corpo quando o organismo é levado a reagir a um certo objecto ou situação. Um sentimento de emoção é uma ideia do corpo quando... um estímulo emocionalmente competente desencadeia uma emoção.»* (Damásio, 2003, p. 107). Ainda de acordo com o mesmo autor, a perspectiva tradicional das ciências do cérebro anuí, categoricamente, com a seguinte assunção: as emoções apoiam-se nos alicerces mais recônditos do cérebro, enquanto aquilo que essas emoções qualificam se apoia no neocórtex (Damásio, 2001). Isto é, precisamente, o que o modelo de Goleman defende: a IE tal como a emoção localiza-se nos centros inferiores do encéfalo, enquanto que nas zonas superiores existe a racionalidade que tem a incumbência de refrear a emoção quando a consegue qualificar. A este respeito Damásio diz o seguinte: *«Não partilho destas opiniões. Em primeiro lugar, é evidente que a emoção se desenrola sob o controlo tanto da estrutura subcortical como da estrutura neocortical. Em segundo, e talvez mais importante, os sentimentos são tão cognitivos como qualquer outra imagem perceptual e tão dependentes do córtex cerebral como qualquer outra imagem.»* (p. 172). Em suma, a emoção é uma panóplia de reacções e de alterações fisiológicas que ocorrem no organismo, e o sentimento é a tomada de consciência dessas mesmas alterações. Há, também, para Davison & Ekman (1994) outras manifestações afectivas tais como o *estado emocional* (a emoção perdura no máximo algumas horas), o *estado de humor* (a emoção pode durar horas e poucos dias) e, segundo Damásio (2003), *os sentimentos de fundo* (o estado emocional habitual e frequente da pessoa). Os proponentes da IE adjectivam de “Emoção” todas estas manifestações afectivas. De acordo com esta distinção o modelo de Goleman é claramente refutado ou infirmado, tendo em consideração a concepção de emoção que assume e as relações, erroneamente defendidas, entre a emoção e a razão. A admissão da existência de um cérebro emocional e de um cérebro racional não possui qualquer tipo de fundamento. Esta divisão traz, consigo, reminiscências da velha e famigerada clivagem Cartesiana entre a Razão e a Emoção. A este respeito, Goleman (2006), diz-nos o seguinte: *«A via inferior funciona em automático, fora da nossa consciência e a grande velocidade. A via superior funciona com controlo voluntário, exige esforço e intenção conscientes, e é mais lenta. A dicotomia superior-inferior que aqui uso ajuda-nos a identificar uma distinção que importa claramente para o comportamento, mas é também uma super-simplificação da enredada complexidade dos intrincados circuitos do cérebro.»* (p. 465). Esta afirmação é bastante curiosa, pois Goleman acaba por se contradizer e pôr, ele próprio, em causa muito do que disse em obras e artigos anteriores. De facto, o autor tem consciência absoluta da falta de precisão existente quando diz que há uma espécie de cérebro emocional e um cérebro racional, e o mesmo se passando na relação emoção-razão. Há

aqui um pormenor, tão elementar quanto essencial para compreendermos a teoria de Goleman, que escapou a muitos críticos e é o seguinte: qual é o público-alvo do autor, para quem escreve e quem irá ler o que escreve? No modelo das capacidades (de Mayer et al.) o público-alvo é a comunidade académica, a teoria é escrita para ser submetida à apreciação de pares e quem lê o que sobre esta abordagem é publicado são cientistas. E em Goleman? Em Goleman o público-alvo é composto, predominantemente, pelos consultores, a comunidade em geral ou outras pessoas a quem a IE suscite interesse e é, fundamentalmente, a pensar nestas pessoas que Goleman escreve. A maior preocupação de Goleman não é a de aumentar a inteligibilidade dos quadros teóricos, é antes a de permitir pôr alguns conhecimentos científicos ao serviço de quem intervém nas organizações – os consultores. Por isso, na obra de Goleman, este muda a sua teoria praticamente de dois em dois anos, devido a ser uma teoria nova e de modo a explicar melhor a “sua descoberta” a uma comunidade de indivíduos não-cientistas que se colocam, por vezes, no pólo oposto ao do mundo dito “académico/científico”, pertencendo ao mundo “real/prático”. A este respeito não podemos deixar de citar Lewin e a sua célebre máxima “Nada é mais prático que uma boa teoria”. Se, por um lado, o modelo de Goleman possui a vantagem de não aprisionar ou enclausurar o conhecimento numa torre de marfim, por outro, porque parte de um quadro conceptual incoerente e repleto de limitações, não pode ser considerado válido do ponto de vista científico, e possui muito pouca credibilidade nas intervenções práticas. De facto, a utilização deste modelo torna-se pernicioso e contra-producente, quando os consultores recorrem a este modelo convictos de que irão melhorar certos aspectos relacionais e a partir destes obterem retornos positivos a prol da organização. Mas, como constatamos em algumas críticas a este modelo, em virtude de ser tão vasto engloba conceitos já estudados pela psicologia (geral). Conceitos esses que não possuem valor preditivo nenhum ou a possuírem, seriam melhor estudados sob as metodologias de intervenção estudadas *a priori*, já perfeitamente implementadas e estudadas.

Uma implicação que pode ser retirada da distinção entre as manifestações afectivas, é a de que quando se fala em emoções, está-se a referir ao plano inconsciente e não volitivo do indivíduo. O que os proponentes da IE procuraram analisar, foi a capacidade consciente de lidar com a emoção. Em rigor, procuram estudar o sentimento e não tanto a emoção. Na linguística há o seguinte princípio: “*O uso faz lei.*”. Arriscámo-nos a dizer que em algumas temáticas da psicologia o uso também pode passar a fazer lei, porque se há uma vasta literatura que se debruça sobre as emoções, abrangendo todas as manifestações afectivas sob o título “Emoção”, por que razão iríamos, por base numa mera distinção conceptual, pôr em questão muitos estudos realizados? Talvez fosse muito pouco sensato fazê-lo. Contudo, seria ainda menos sensato fazer equivaler a “Emoção” ao afecto, sentimento, estado de humor e sentimentos de fundo, ignorando as diferenças existentes. Os princípios da Linguística não se aplicam à Psicologia. Há que se ter cuidado com os vocábulos usados e/ou em uso, para que o conhecimento científico da Psicologia ganhe inteligibilidade e

progrida. Apesar de haver outras áreas da Psicologia em que estas questões e distinções são o seu principal objecto de estudo, quando se aplicam conceitos de outras áreas (tal como a “Emoção”) às Organizações importa ter-se, na mesma, cuidado com a sua correcta definição, e adoptar uma posição pautada pelo rigor científico. Dito de outro modo, não julgamos incorrecto recorrer ao vocábulo “Emoção” para designar todo o conjunto de manifestações afectivas, quando se faz menção a elas no geral. Aliás, a referência à Emoção em sentido lato até se torna inteligível, pois permite, num só conceito, compactar todas essas manifestações de índole afectiva. No entanto, e em contraponto, quando se pretende discutir e aprofundar um determinado conceito, e este é especificamente explanado, importa analisá-lo com acuidade. Neste caso, usar o epíteto “Emoção” para aludir às diferentes manifestações afectivas acaba por redundar em erro, uma vez que se gera mais confusão conceptual que entendimento/esclarecimento. Esta é uma limitação que pode ser apontada, com propriedade, a ambos os modelos da IE, mas com maior preponderância ao modelo misto que ao modelo das capacidades. Neste modelo, os proponentes apesar de incluírem as reacções fisiológicas e os sentimentos subjectivos, ou as emoções e os sentimentos, respectivamente, não concederam importância à sua distinção conceptual, englobando-os e imiscuindo-os num único termo – “Emoção”. Esta é, efectivamente, uma das limitações que se podem apontar aos modelos da IE.

Quando Ashkanasy & Daus (2005) criticaram Locke (2005), pretenderam argumentar que quando se admite que se pensa *sobre* a emoção, está-se a considerar o pensamento e a emoção como processos/entidades completamente distintas que funcionam separada e independentemente, com poucos ou nenhuns pontos de intersecção. É como se houvesse um cérebro emocional e um racional (tal como Goleman propôs para melhor transmitir o seu modelo). Assim sendo, deve-se pensar *com* a emoção e não *sobre* ela, porque pensar *com* a emoção é considerar que apesar de estes serem conceitos distintos, muitas vezes funcionam conjuntamente e sobrepõem-se.

No entanto, e após a análise da obra de Damásio (2001, 2003), pensamos que também é plausível pensar-se *sobre* a emoção. Pensar *sobre* a emoção nada mais é que o próprio sentimento – a capacidade de reconhecer que estamos a experienciar determinada emoção. Assim sendo, também se pensa *sobre* a emoção. Todavia, também é possível pensar *com* a emoção, uma vez que pensamento e emoção, em várias ocasiões, funcionam em conjunto. Tal pode ser comprovado pela “Hipótese do Marcador-Somático” da autoria de Damásio (2001), que põe em causa o primado da racionalidade de algumas teorias da decisão tomadas por um só indivíduo, mencionada por Ashkanasy & Daus (2005). Segundo a “Hipótese do Marcador-Somático”, por vezes a pessoa não frui de recursos cognitivos para abranger todas as soluções possíveis para dado problema, apesar de ter de optar por uma delas. Nestas circunstâncias, e apenas numa fase inicial do processo decisório, somos fortemente influenciados pelas manifestações emocionais ou pelas “marcações corporais levadas a cabo pelas emoções”. O processo decisório não resulta apenas da acção concertada dos mecanismos da razão sendo, também, influenciado pela emoção numa acção sincronizada. Segundo

Damásio (2001): Imagine que «quando lhe surge um mau resultado associado a uma dada opção de resposta, por mais fugaz que seja, sente uma sensação visceral desagradável. Como a sensação é corporal, atribuí ao fenómeno o termo técnico de estado somático (em grego, “soma” quer dizer corpo); e, porque o estado “marca” uma imagem, chamo-lhe marcador.» (p. 185). De acordo com o mesmo autor, a função do marcador-somático é a seguinte: o sinal automático corporal, relativo à percepção de um resultado negativo de determinada acção, que o indivíduo experimenta «protege-o de prejuízos futuros, sem mais hesitações, e permite-lhe depois escolher uma alternativa dentro de um lote mais pequeno de alternativas. A análise custos/benefícios e a capacidade dedutiva adequada ainda têm o seu lugar, mas só depois de este processo automático reduzir drasticamente o número de opções. Os marcadores-somáticos podem não ser suficientes para a tomada de decisão humana normal, dado que, em muitos casos, mas não em todos, é necessário um processo subsequente de raciocínio e de selecção final. Mas os marcadores-somáticos aumentam provavelmente a precisão e a eficiência do processo de decisão. A sua ausência redu-las.» (pp. 185, 186).

Uma conceptualização cuidada acerca das diversas manifestações afectivas, põe claramente em causa o modelo de Goleman mas não põe, de todo, em causa o modelo das capacidades. Neste modelo há quatro grandes ramos, em que nos mais básicos (o 1º e o 2º), não há a intervenção de processos cognitivos tão complexos como há nos ramos superiores (3º e 4º). Ou seja, pode-se admitir que nos ramos inferiores pensa-se mais *com* a emoção e nos superiores mais *sobre* a emoção. Note-se, porém, que neste modelo enfatiza-se mais o reconhecimento da emoção, ou o pensamento *sobre* a emoção que *com* a emoção apesar de o *com* também ser contemplado. Trata-se, como alguns autores referem (p.e. Goleman, 2001; Zneider et al., 2004), de um modelo cognitivo e até, em grande parte, cognitivista da IE – um tipo de inteligência que processa informação ou conteúdos emocionais.

Defendemos que a denominação Gestão das Emoções, à imagem de outros constructos do Comportamento Organizacional (p.e. Gestão de Impressões), confere à Emoção um estatuto muito menos ambíguo e permite ganhos em termos de inteligibilidade. O constructo IE afigura-se, devido a indefinições e discórdias conceptuais, um tanto ou quanto hermético. Surge, também, como a panaceia do êxito organizacional, como algo que todos valorizam, direccionam a atenção, atribuem inúmeras vantagens sem, no entanto, o compreenderem na íntegra. Neste sentido, especialmente quando pretendem referir-se à capacidade de controlar/gerir as emoções nas relações interpessoais, nas organizações faz mais sentido falar-se em “Gestão de Emoções” que em “Inteligência Emocional”. Note-se que o quarto ramo do modelo das capacidades é designado, precisamente, por “Gestão de Emoções” (*Emotional Management*). De facto, o sentido que a maior parte dos actores organizacionais atribui à IE refere-se à capacidade pessoal em regular ou controlar as suas emoções para que, assim, as relações sociais estabelecidas sejam mais salutaras, o que possivelmente determinará o bom

desempenho tanto da pessoa como da organização. Apesar das ideias presentes no ramo “Gerir Emoções” não se referirem, apenas, ao controlo individual das emoções (refere-se, também, à capacidade de pensar sobre elas) adequam-se e fazem sentido nas organizações.

3. O enquadramento da IE na Organização: os Níveis de Análise

Se, como no ponto anterior afirmámos, o ramo “Gerir Emoções” se afigura pertinente para as organizações quando se procura estudar os fenómenos emocionais, em que medida a IE pode ser estudada ou integrada na área da Psicologia das Organizações? A este respeito, a conceptualização da IE e da emoção em níveis de análise afigura-se elucidativa e dotada de valor heurístico. Os níveis de análise são relevantes para se poder delimitar a unidade de análise em causa e, a partir desta, analisar-se o objecto de estudo de um modo mais preciso e compreensível. A conceptualização sob níveis de análise também é feita no âmbito da Psicologia Social, existindo os níveis intra-individual, interindividual, posicional e o ideológico (Doise, 1981). No que concerne à linguagem dos níveis de análise, a cada um dos níveis considerados é possível adicionar prefixos (intra/inter, intra/extra, infra/supra, etc.), sendo os dois primeiros aqueles que aparecem com maior frequência, e aos quais recorreremos na nossa análise. Neste processo de junção de prefixos, cada um dos níveis pode ser desdobrado, ou incidir mais especificamente na unidade de análise que visa estudar. É deste modo que surge a distinção, por exemplo, entre nível intra e inter-individual, intra e intergrupar (Gomes, 2000). Na área de estudo da Psicologia das Organizações é mais adequado falar-se dos níveis individual (intra e interindividual), grupar (intra e intergrupar), organizacional (intra e interorganizacional) e, eventualmente, de um nível contextual ou societal. Relativamente aos níveis de análise, Haidt e Keltner (2001) fizeram uma revisão da literatura contemplando a forma pela qual o estudo das emoções pode ser efectuado e enquadrado nos níveis de análise individual, diádico, grupar e cultural. De acordo com esta tipologia, no nível individual (ou para sermos mais exactos, no nível intra-individual) deve ser incluída a investigação relativa ao padrão de alterações dos componentes intra-individuais das emoções, que ocorrem no organismo ou na própria pessoa. No nível diádico, que nada mais é que outra designação para o nível interindividual, os investigadores focalizam-se na forma pela qual as emoções estruturam as interacções dos indivíduos em relações sociais significativas, entre outros processos emocionais interindividuais. No nível grupar, a investigação centra-se na forma pela qual as emoções actuam como facilitadoras em grupos de indivíduos em interacção, a partilharem identidades e objectivos comuns ou objectivos supra-ordenados (como por exemplo, o trabalho em grupo). Por último, no nível cultural que pode, muito bem, ser traduzido pelos níveis organizacional – uma vez que a organização é e tem uma cultura dependendo da perspectiva de cultura que se possui (Gomes, 2000) – e contextual ou societal, incluindo-se a investigação sobre a forma pela qual as emoções são moldadas pelas práticas e nas normas ou

guiões culturais (“*scripts*”) que determinam o modo mais adequado de se exprimir e experienciar as emoções. Apesar de entendermos que esta categorização em níveis de análise é esclarecedora e pertinente, no contexto específico das organizações importa, também, estudar outros processos e teorias. Num nível individual (inter e intra) as emoções da própria pessoa, a gestão de conflitos, a tomada de decisão individual (tal como referimos na hipótese do marcador-somático), a IE, entre outros; num nível grupal as variáveis afectivas que influenciam a tomada de decisão em grupo, entre outros; e organizacional, tal como na tipologia de Haidt e Keltner (2001), a própria Cultura Organizacional. Defendemos, convictamente, que ao conceptualizarmos os diversos níveis de análise em que a emoção e a IE podem ser integradas nas organizações, estamos a dar um passo rumo à sua melhor compreensão e articulação com teorias previamente existentes na Psicologia das Organizações, uma vez que o estudo da emoção na organização foi secundarizado e, até mesmo, negligenciado. Todavia, apesar do valor heurístico com que a conceptualização segundo níveis de análise dota o estudo da Emoção (em sentido lato) o nosso objectivo prende-se com a análise da IE nas organizações. Note-se que a Emoção não é sinónimo de IE. Enquanto a Emoção é um conceito mais abrangente, podendo-se situar em vários níveis de análise, a IE é um conceito muito mais específico, inserindo-se num nível de análise intra-individual e, no limite, num nível de análise interindividual. Há uma tendência, declarada e explícita, em confundir-se a Emoção com a IE. A emoção em sentido lato é diferente da emoção no sentido estrito. Em sentido lato a Emoção abrange várias manifestações afectivas, tais como a emoção, o estado de humor e os sentimentos. No sentido estrito a emoção prende-se com as modificações fisiológicas de dado organismo, que ocorrem automaticamente e, por vezes, são inacessíveis à consciência da pessoa. Enquanto a Emoção (em sentido lato) pode ser incluída em vários níveis de análise (individual, grupal e organizacional), a IE insere-se, única e exclusivamente, num nível de análise individual (intra e interindividual). De facto, se a IE é uma Inteligência que processa informação emocional, então a IE está sujeita aos mesmos princípios da Inteligência, ela mesma. Assim sendo, a Inteligência é determinada tanto por factores biológicos como ambientais, podendo ser mais ou menos estimulada consoante o contexto a que a pessoa pertence, sendo parcialmente determinada pelo manancial biológico de que é portadora. Todavia, note-se que quando se fala em Inteligência está-se a referir à capacidade mental da própria pessoa que se pode repercutir noutros contextos (nas relações interpessoais, no local de trabalho, etc.) mas que pertence exclusivamente a essa pessoa e que, portanto, se inscreve num nível de análise individual. A IE como Inteligência que lida com conteúdos emocionais, significa que apesar de a pessoa poder percepcionar, usar a emoção para raciocinar melhor, compreender e gerir emoções no momento em que interage com outrem, essa capacidade encontra-se inerente ao indivíduo (nível intra-individual) e pode-se reflectir nas relações sociais que estabelece (nível interindividual). Há certos autores (p.e. Goleman) que defendem a possibilidade de se poder criar organizações e grupos

emocionalmente inteligentes, através de programas de formação incidindo nos seus elementos, isoladamente considerados. Defendem, ainda, que se pode avaliar a IE do grupo a partir da média aritmética dos membros desse mesmo grupo. No entanto um grupo ou uma organização é algo diferente, e não se reduzindo, ao mero somatório individual dos elementos que o constituem. Não se avalia, portanto, directa e efectivamente a IE desse grupo. Avalia-se, antes, o resultado total alcançado individualmente pelos membros do grupo para, subsequentemente, se obter uma média. Todavia, a média do resultado total alcançado não significa, de todo, que o grupo possua, em si mesmo, um determinado nível de IE fazendo com que haja organizações e grupos emocionalmente inteligentes. Há, antes, indivíduos que revelam ser emocionalmente inteligentes. Um grupo não se cinge a um mero somatório de indivíduos, isoladamente considerados. Há, por conseguinte, que se delimitar níveis de análise para que o estudo da IE na organização seja possível. Nas organizações a IE refere-se à gestão individual, consciente e deliberada das emoções. Embora estas possam ser induzidas por outrém, nomeadamente nas relações que o indivíduo estabelece com outros indivíduos, a sua gestão não é realizada por dois ou mais indivíduos em simultâneo, nem sequer pelo próprio grupo, sendo antes e em exclusivo, efectuada pelo próprio indivíduo. Todos os eventuais benefícios que as organizações podem retirar da IE inscrevem-se, portanto, num nível individual. Nas organizações quando se alude à IE associa-se o termo Emoção a todas as manifestações afectivas e, por sua vez, ao conceito Inteligência o significado de adaptação no sentido em que o indivíduo vivencia emoções e, por tal, tem de lidar o mais ajustadamente possível com elas, de modo a estabelecer boas relações sociais. Mas se a noção de IE comumente partilhada nas organizações não se encontra, especificamente, relacionada com nenhuma teoria de Inteligência (nem sequer mesmo à do modelo das capacidades), porque não atribuir uma denominação mais apropriada? Essa designação, por nós proposta, é a “Gestão de Emoções”.

Muitos dos argumentos expostos pelos proponentes da IE dizem respeito ao domínio do Comportamento Organizacional, ainda que por vezes, de forma implícita e insidiosa. A comparação da IE às competências técnicas e ao QI, efectuada pelo modelo de Goleman, faz lembrar o confronto que a Escola das Relações Humanas preconizou face ao Taylorismo. No Taylorismo a melhor forma (“*The one best way*”) de se gerir as organizações assentava numa forte e estrita aplicação de regras, supervisão, divisão do trabalho, em suma, para se gerir com eficácia importava dotar os métodos de trabalho de racionalidade. Em oposição a estes princípios e ao primado da racionalidade, uma série de autores pertencentes ao denominado Movimento das Relações Humanas, também propuseram uma melhor forma de se organizar. Essa forma superior de organizar incidia sobre o enfoque na faceta emocional do homem, nas suas motivações sociais e de estima, na preocupação em promover e reforçar o trabalho de e em grupo, enfatizando a relevância dos processos de grupo informais (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001). Os proponentes da IE também falam de outros aspectos organizacionais, entre os quais a Gestão de

Conflitos (usar a IE para compreender melhor os sentimentos de outrem e assim conseguir superar os conflitos, recorrendo a estratégias integradoras ou de ganhar-ganhar), a comunicação interpessoal e o clima organizacional. No entanto, há uma vasta literatura na IE que se refere à relação entre a IE e a Liderança. Aliás, foi através desta possível relação que se assistiu à penetração do constructo IE, em especial no fulcro da comunidade gestonária. Nesta relação Goleman (2001) afirma que através das competências de IE do líder, o desempenho do grupo de trabalho é mediado pelo clima organizacional que este consegue criar. Esse clima repleto de entusiasmo faz com que os colaboradores dêem o seu melhor no trabalho. Todavia, e de acordo com a investigação realizada por Law e Wong (2002), a relação entre a IE e o desempenho registado é mais complexa do que algumas posições iniciais por parte de alguns proponentes sugeriram (p.e. Goleman, 1995, 1998, 2001). Actualmente, a investigação no domínio da inteligência contribui para o acréscimo de conhecimento na investigação sobre os traços do líder. A liderança ocorre num contexto social, e a noção de que a inteligência social é um traço requerido para a liderança tem vindo a obter apoio (House e Aditya, 1997, cit. por Law e Wong, 2002). Há alguns autores que estabelecem a conexão entre a IE e a Liderança transformacional, porque os líderes transformacionais podem usar emoções fortes para desencadear sentimentos similares nos subordinados, modelando a forma de sentir mais apropriada numa determinada situação (Conger e Kanungo, 1998, cit. por Lewis, 2000). Para Lewis (2000) há alguns traços relacionados com a emoção que são importantes para a liderança eficaz, tais como o equilíbrio e o controlo emocional e a Inteligência Emocional. De acordo com Brown e Moshavi (2005), o estudo da liderança transformacional tem sido feito atendendo às interacções estabelecidas pelos líderes e seguidores. Estes autores afirmam que uma possibilidade para se entender a liderança de uma forma diferente consiste em considerar a liderança não apenas como interacção, mas como sendo a função das capacidades possuídas e postas em prática pelo líder. Mais do que atender apenas ao que o líder faz, é pertinente ter em consideração as capacidades que um indivíduo deve estar munido para actuar de um modo eficaz numa posição de liderança. Os autores da linha de investigação da IE como capacidade sugeriram que os indivíduos que apresentam níveis altos de IE se encontram em boas condições para perceberem as emoções, integrá-las no pensamento, compreendê-las e geri-las. A partir dos pressupostos teóricos do modelo das capacidades, outros investigadores defendem a existência de correlações positivas entre a IE e a liderança transformacional. Apesar destas supostas relações entre a liderança transformacional e a IE, é relevante ter em mente a existência de diversos modelos da IE. De entre esses modelos, o mais válido é o modelo das capacidades, apesar do modelo de Goleman também ser prometedora e, ocasionalmente, complementar do modelo das capacidades. As investigações actuais que estabelecem a inter-ligação entre a IE e a Liderança, concluem que através das características de índole emocional do líder, consegue-se desencadear sentimentos positivos nos liderados, fazendo com que o desempenho destes seja maximizado (Brown

& Moshavi, 2005).

Discordamos de Brown e Moshavi (2005) quando estes afirmam que os modelos mistos e os das capacidades da IE são, por vezes, complementares. Há divergências conceptuais quantos métodos de investigação e de intervenção tão díspares que fazem mais com que sejam modelos contraditórios e concorrentes, do que de algum modo complementares. Discordamos, ainda mais, quando os supracitados autores se referem ao estudo da liderança transformacional, colocando o centro de gravidade nos atributos/capacidades do líder em detrimento da interação, *per se*, entre líderes e liderados, justificando o estudo da IE na liderança. Apesar do aumento de conhecimento das características individuais do líder poder ser tanto vantajoso como proveitoso, estuda-se e analisa-se mais o comportamento do líder do que a forma pela qual a liderança se processa. Tal forma de conceptualizar a liderança, assemelha-se aos primeiros estudos científicos da mesma, nos quais havia um maior interesse pela figura do líder que pelo fenómeno da liderança, ou «*pelo actor que dirige do que pelo processo de direcção*» (Jesuino, 2005, p. 7). Abdica-se, assim, de estudar o processo da liderança (a interação líder-liderados) e passa-se a estudar o comportamento do líder (os seus atributos/características individuais), como se a liderança se esgotasse no estudo do comportamento individual do líder e se reflectisse, somente, nos resultados que a acção deste permite alcançar. Assim sendo, julgamos ser mais correcto arguir que Brown e Moshavi (2005) defendem que a IE contribui positivamente para o estudo do líder, mas encontra-se pouco associada ao estudo da liderança. Além do mais, fazer do líder o protagonista do processo psicológico complexo e interactivo que é a liderança, menosprezando as contingências da envolvente e as acções/solicitações constantes dos liderados (que com o líder fazem da liderança um processo caracterizado por interações bidireccionais e de transacções, recompensas e benefícios recíprocos), é não entender a “verdadeira” essência da liderança: se para Gomes (1990, cit. por Lourenço, 1993) o entendimento da vida organizacional passa por focalizar o acto de organizar enquanto processo simbólico de construção, do mesmo modo e de acordo com Lourenço (1993), «*compreender a liderança passa por compreender o acto de atribuição da liderança e, conseqüentemente, por centrar a investigação não apenas nos seus resultados mas, fundamentalmente, na sua génese processual.*» (p. 94). Alguns autores da IE (como Goleman e os investigadores que baseiam os seus estudos no modelo das capacidades) ao colocarem o líder no fulcro do processo da liderança – na tentativa de estudar as suas características individuais que determinam o êxito – acabaram, paradoxalmente, por subalternizá-la. Como é que alguém pode assumir um papel de destaque em algo que não existe? Por outras palavras, será que se pode sustentar que um indivíduo (o líder) consegue modelar, mediatizar e induzir certos comportamentos conducentes a determinados resultados num grupo de indivíduos (os liderados), se a acção daquele pouca ou nenhuma relação/pertinência tem sobre a acção destes, a não ser a de coagir o grupo a cumprir as deliberações de um só indivíduo (que é, incorrectamente, denominado Líder, pois nestas circunstâncias o

termo mais adequado será o de “Chefe”)? Quando se faz a separação entre líder e liderados, considerando-os entidades opostas de um fenómeno denominado “liderança”, assume-se que a acção do líder nada tem a ver com as reacções e as solicitações dos liderados. Esta falta de relação ou desconexão torna a própria interacção líder-liderados subsidiária, e uma mera resultante, da actuação do líder. Note-se, a este respeito, que um líder sem liderados não se encontra em condições de realizar aquilo que se pretende que ele realize – o exercício da liderança – assim como uma organização sem actores organizacionais não é uma organização: é apenas uma abstracção, um local vazio. Situar o líder fora daquilo que define a liderança – a interacção – é secundarizar toda a influência que este pode exercer sobre os liderados, inviabilizando a ocorrência da liderança.

III – Conclusões

Na literatura dedicada ao estudo da IE há duas grandes orientações teóricas: o modelo das capacidades e os modelos mistos. Na Psicologia das Organizações, para além do modelo original (o das capacidades), o estudo do modelo de Goleman afigura-se pertinente devido à grande profusão que obteve e tem continuado a obter na comunidade gestionária, tal como à aceitação que recebeu da parte de alguns académicos. No modelo de Goleman, a IE traduz-se no potencial individual em aprender competências emocionais e em colocá-las em acção nas diversas situações do quotidiano. Por seu turno, no modelo das capacidades, a IE é a capacidade individual para perceber emoções, usar as emoções para facilitar/auxiliar o pensamento, compreender e gerir emoções, sendo um tipo de inteligência que se relaciona com o processamento de conteúdos ou informação emocional. O modelo de Goleman foi concebido sem pretensões de constituir um modelo devidamente sistematizado e cientificamente alicerçado. Tinha, antes, por objectivo demonstrar aos gestores e aos consultores os proveitos que estes poderiam retirar quando aplicassem o modelo da IE centrado no desempenho, nas intervenções levadas a efeito. Pelo contrário, o modelo das capacidades foi elaborado com o propósito de analisar a possível existência de uma Inteligência que lidasse com conteúdos emocionais. O único modelo da IE que possui alguma credibilidade científica é, portanto, o das capacidades. O modelo de Goleman inclui tantos constructos psicológicos, e os argumentos utilizados para sustentar a viabilidade científica do mesmo são tão vagos e imprecisos, que não munem o modelo de qualquer tipo de credibilidade científica. Apesar de coexistirem vários modelos na temática da IE, esta pode ser definida, sucinta e simplificada, como a capacidade individual em mobilizar recursos cognitivos para compreender as emoções, e em atender às pistas corporais que as emoções nos dão e permitem-nos enriquecer o pensamento.

O estudo da IE no modelo de Goleman inscreve-se num plano descritivo (defende que a IE é importante para o êxito organizacional), descurando o plano explicativo (mas não demonstra *como* é que a IE é importante) e, portanto, enfatiza mais os resultados possíveis que os

processos conducentes a esses resultados. Relativamente ao modelo das capacidades, os seus proponentes não sustentam a tese de a IE ser um factor relevante para o êxito no trabalho defendendo, antes, a sua possível existência e a credibilidade científica de tal constructo. Só depois de comprovada e sustentada a sua viabilidade, se poderá estudar a relação entre a IE, como capacidade mental, e o sucesso organizacional. Quando se fala em IE, a primeira preocupação que se deve ter é a de saber a qual dos modelos se está a referir. Nas intervenções práticas importa ter em mente o modelo de que se parte, os pressupostos teóricos subjacentes e as suas potencialidades práticas. O modelo da IE das capacidades é o único que dá mostras de cientificidade, apesar de ainda se encontrar numa fase inicial e de muitos aspectos ainda precisarem de ser, devidamente, esclarecidos. Defendemos que, apesar da fase inicial em que o estudo da IE se encontra, o modelo das capacidades é o único a possuir credibilidade do ponto de vista científico, evidenciando claras limitações quando aplicado nas práticas organizacionais. Dito de outro modo, apesar de cumprir certos critérios de cientificidade, em termos de intervenção não se pode concluir que deva ser aplicado sem se tomar quaisquer tipos de precauções. Muito pelo contrário, deve-se ter consciência das inúmeras limitações tanto do instrumento usado para avaliar a IE (o MSCEIT), como da adequabilidade de um constructo polémico que é relativamente recente e que ainda não foi total e suficientemente investigado. Só depois de um estudo rigoroso e aprofundado se poderá recorrer à IE para melhorar as práticas e os processos organizacionais.

Quando se fala em IE nas organizações, este conceito pretende englobar a ideia de que a IE se refere à capacidade pessoal em regular/controlar as emoções e, deste modo, se estabelecerem interações sociais harmoniosas e cooperantes, contribuindo para o bom desempenho do indivíduo e do grupo. Contudo, e tal como constatámos ao longo do presente trabalho, trata-se de um constructo controverso, com pressupostos teóricos diferentes consoante o quadro teórico a que pertencem, e mais relacionado com outras áreas da Psicologia do que propriamente com a Psicologia das Organizações. Apesar de a IE ser um constructo com pouca credibilidade, ainda acarreta as limitações provenientes dos vocábulos patentes na sua denominação (Emoção e Inteligência). Por este motivo, defendemos ser mais ajustado, no domínio específico da Psicologia das Organizações, falar-se em Gestão das Emoções do que em IE, especialmente quando se pretende que esta seja aplicada em programas de intervenção organizacional.

Para além de averiguarmos se a IE é um construto credível ou não credível analisámos, igualmente, as eventuais vantagens da IE para as organizações. Concluímos que as mais-valias da IE para o contexto de trabalho inserem-se todas num nível de análise individual.

De facto, a capacidade individual em compreender as emoções dos outros auxilia a pessoa a relacionar-se ou a lidar de forma mais eficaz com as pessoas com as quais interage, diariamente, no trabalho. A IE contribui, principalmente, para o melhor desempenho de funções onde os indivíduos travem contacto, face-a-face, com outras pessoas (p.e. vendedores, no

serviço de atendimento ao público, entre outras) e nos processos de gestão de conflitos. A este respeito, Jordan e Troth (2002, cit. por Groves e McEnrue, 2006) concluíram, a partir de investigações por eles efectuadas, que as capacidades de IE se encontram relacionadas com os estilos de gestão de conflitos habitualmente adoptados. Assim sendo, os indivíduos com um grau elevado de IE tenderiam a eleger, mais facilmente, estratégias colaborativas de gestão de conflitos; ao passo que os indivíduos com baixos níveis de IE tenderiam a recorrer a estratégias de resolução de conflitos competitivas e de evitamento. No modelo de Goleman, a liderança traduz-se na posse (como se de uma substância manipulável, observável e idiossincrática se tratasse) de certas competências emocionais que dado indivíduo possui e lhe permite transformar o clima organizacional com o intento de motivar os subordinados. Há outros autores que se apropriaram de pressupostos teóricos do modelo das capacidades, e investigaram a relação entre a IE e a liderança (nomeadamente a transformacional e a carismática). Apesar da tão apregoada importância da IE para a liderança, e embora a IE possa contribuir para o estudo dos atributos e características individuais da figura do líder, as suas contribuições são nitidamente limitadas. São-no porque a liderança é, por excelência, um processo grupal cuja essência reside na própria interacção líder-liderados, e não é função das características de um só indivíduo que é denominado de líder (Lourenço, 1993).

Apesar dos possíveis contributos da IE para as organizações, enquanto esta não tiver sido total e adequadamente estudada/analísada, deve-se ter bastante cuidado com a forma pela qual a IE é usada quando aplicada às organizações. Afigura-se aconselhável levar em linha de conta as limitações inerentes à IE, para não se incorrer no erro de tentar implementar algo pouco viável, que ainda não possui credibilidade científica adequada e que, quando mal aplicada, acarreta perdas, substanciais e consideráveis, de tempo e de dinheiro para as Organizações; e que, quando mal interpretada, origina afirmações claramente exacerbadas e pouco fundamentadas (será que os conhecimentos técnicos ou o *Know-How* de dado trabalhador não são cruciais para o bom desempenho das tarefas? Com que plausibilidade se afirma que a IE é mais importante que o *Know-How*?) que conduzem a confusões conceptuais. Estas confusões foram, com celeridade, difundidas nas práticas discursivas dos actores organizacionais, fazendo da IE uma nova “*The One Best Way*” dos tempos modernos. Este trabalho contribui, de alguma forma, para desmistificar a IE como panaceia da gestão, e permitenos concluir que a despeito das vantagens que ela pode trazer para as organizações, há outras tantas ou mais desvantagens/limitações que lhe estão associadas. Com efeito parece-nos exagerada, porque infundamentada, a forma pela qual a IE actualmente tem vindo a ser entendida e disseminada. A IE não constitui a solução perante todos os problemas e constrangimentos a que as organizações têm de dar resposta. Não se trata da fórmula mágica do sucesso. Trata-se, apenas, de um constructo que ainda necessita de ser melhor estudado, que deve ser utilizado com prudência quando aplicado nas práticas e processos organizacionais, e que traz algumas mais-valias às organizações todas elas circunscritas num nível de análise individual.

Bibliografia

- Almeida, L. S. (1994). *Inteligência: Definição e Medida*. Aveiro: Centro de Investigação, Difusão e Intervenção Educacional.
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 441-452.
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences*, 43, 179-189.
- Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes – a Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Brackett, M. A., Mayer, J. D. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence. *Society for Personality and Social Psychology*, 29 (X), 1-12.
- Brown, F. W., Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 867-871.
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M.P., Cunha, R.C., Rego, A. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Caputi, P., Chan, A., Ciarrochi, J. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.
- Carretta, T. R., Ree, M. J., Schulte, M. J. (2004). Emotional intelligence: not much more than “g” and personality. *Personality and Individual Differences*, 37, 1059-1068.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. In Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 92-114). San Francisco: Jossey-Bass.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., Salovey, P. Sitarenios (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1 (3), 232-242.
- 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.
- Ciarrochi, J., Forgas, J. P. & Mayer, J. D. (2001). *Emotional Intelligence in Everyday Life*. New York: Psychology Press.
- Ciarrochi, J., Forgas, J. P. & Mayer, J. D. (2006). *Emotional Intelligence in Everyday Life* (2th ed.). New York: Psychology Press.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 433-440.
- Damásio, A. (2001). *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e Cérebro*

Humano (22ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa-America.

Damásio, A. (2001). *O Sentimento de Si – o corpo, a emoção e a neurobiologia da consciência* (13ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa-America.

Damásio, A. (2003). *Ao Encontro de Espinosa – as Emoções Sociais e a Neurologia do Sentir*. Mem Martins: Publicações Europa-America.

Davidson, R. J., Ekman, P. (1994). Afterword: How Are Emotions Distinguished from Moods, Temperament, and Other Related Affective Constructs?. In R. J. Davidson & P. Ekman (Eds.), *The Nature of Emotion – Fundamental Questions* (pp. 94-96). Oxford University Press.

Doise, W. (1982). A mudança em Psicologia Social. In A. F. Barroso, M. H. Catarro, M.B. Monteiro, B. M. Silva, J. Vala (Eds.), *Mudança Social e Psicologia Social* (pp. 41-66). Lisboa: Livros Horizonte.

Ferreira, L. C. (2006). Tradução e avaliação das propriedades psicométricas do Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0 (Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra, 2006).

Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Goleman, D. (1998). *Trabalhar Com Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 93-102.

Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Buiding. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 13-26). San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D. (2001). 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. (2006). *Inteligência Social – a nova ciência do relacionamento humano*. Lisboa: Temas e Debates.

Gomes, A.D. (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto.

Groves, K., McEnrue, M. P. (2006). Choosing Among Tests of Emotional Intelligence: What Is the Evidence? *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 9-42.

Haidt, J. & Keltner, D. (2001). Social Functions of Emotions at Four Levels of Analysis. In W. G. Parrott (Ed.), *Emotions in Social Psychology* (pp. 175-184). Psychology Press.

Holt, S., Jones, S. (2005). Emotional Intelligence and Organizational Performance – implications for performance consultants and educators. *Performance Improvement*, 44 (10), 15-21.

Jesuíno, J.C. (2005). *Processos de Liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Landy, F. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 411-424.

Law, K. S. & Wong, C. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 221-234.

Locke, E. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 425-431.

Lourenço, P. R. (1993). Liderança: processo de emergência nos grupos e organizações (Trabalho de síntese para as provas de aptidão pedagógica e capacidade científica, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, 1993).

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., 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. (1990). Emotional Intelligence. *Baywood Publishing*, 185-211.

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* (3-31). New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge: Cambridge University Press.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2004). A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence. *Psychology Inquiry*, 15 (3), 249-255.

McCrae, R. R. (2000). Emotional Intelligence from the Perspective of the Five-Factor Model of Personality. In Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 263-274). San Francisco: Jossey-Bass.

Schakel, L., Thijs, M., Zee, K. (2002). The Relationship of Emotional Intelligence with Academic and the Big Five. *European Journal of Personality*, 16, 103-125.

Vala, J. (2004). Representações Sociais e Psicologia Social do Conhecimento Quotidiano. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (pp. 457-502).

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.