

A avaliação da Inteligência Emocional no processo de selecção de recursos humanos

Cláudia Tiago Ramos Viana

claudia.ramos@estsetubal.ips.pt

Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Setúbal

Resumo

O presente trabalho pretende ser uma reflexão sobre práticas de selecção de recursos humanos (Rh).

Numa sociedade competitiva em que as pessoas são o factor chave para o sucesso e diferenciação empresarial, os critérios e técnicas de selecção devem estar direccionados para a escolha dos melhores colaboradores. Goleman, no seu livro “Trabalhar com Inteligência Emocional” de 2000, afirma que a inteligência emocional é a capacidade mais importante na explicação do sucesso no trabalho, baseando-se na ideia de que um indivíduo com um elevado quociente emocional (Qe) apresentaria um desempenho mais eficaz no seu trabalho.

O uso de instrumentos de medida da inteligência emocional na selecção de Rh tornou-se uma prática comum em grande parte das organizações do mundo Ocidental. Cada vez mais gestores estão a perceber que as competências emocionais são cruciais para levar a cabo práticas eficazes de gestão. Se a inteligência emocional é preditiva de um desempenho profissional de sucesso e é independente das medidas de personalidade e de quociente de inteligência (Qi) e sendo um tipo de inteligência específica, a sua avaliação surge como fundamental no processo de selecção de Rh. O presente projecto de investigação tem como principal objectivo perceber em que medida as empresas portuguesas estão a utilizar técnicas/métodos para a avaliar/medir. Esta questão fundamental serve de base ao projecto de pesquisa e motiva a actual reflexão e exposição teórica.

Palavras chave: Inteligência Emocional, Quociente Emocional, Selecção de Recursos Humanos, Performance/Desempenho profissional

Introdução

As pessoas constituem o cerne das organizações; elas devem estar comprometidas e motivadas com o seu trabalho. Lidar diariamente com as pessoas nas organizações, com toda a sua complexidade e subjectividade não é tarefa fácil. Por isso, começamos a centrar cada vez mais a responsabilidade do desempenho profissional no próprio trabalhador. Nesse sentido, surge o interesse pelo estudo das emoções associadas ao comportamento das pessoas nas organizações e a abordagem da Inteligência Emocional em ambiente organizacional marca a actualidade de grande número de empresas no mundo ocidental. Os gestores e os técnicos que se dedicam ao recrutamento e selecção de Rh devem estar cientes das principais dimensões analíticas deste

conceito bem como do reflexo que a Inteligência Emocional tem sobre o desempenho individual de cada trabalhador e sobre a empresa na sua totalidade.

Sendo a produtividade uma preocupação permanente dos gestores, procuram-se meios de a melhorar dia após dia. E, relativamente à produtividade portuguesa sabemos que ela poderia ser melhorada. A fraca produtividade registada em algumas empresas portuguesas resulta muitas vezes de um mau desempenho e baixa motivação dos trabalhadores e, neste cenário têm surgido algumas das minhas reflexões e preocupações e, de algum modo, este é o cenário inspirador do presente projecto de investigação. Ponderar sobre esta realidade conduziu-me à questão central que orienta o meu projecto de pesquisa: pretendo conhecer até que ponto, numa fase de selecção de Rh, é avaliada a inteligência emocional dos indivíduos nas empresas portuguesas.

A amostra do estudo será constituída pelas quinhentas maiores empresas do nosso país (classificação atribuída com base no PIB) e será utilizado como instrumento de pesquisa o inquérito por questionário. O questionário, engloba um conjunto de questões focadas no problema central, relacionadas com um conjunto de informações que há necessidade de avaliar ou destacar como aspectos relevantes para o processo. O questionário será entregue via internet aos responsáveis de recursos humanos das quinhentas maiores empresas portuguesas que integram a amostra do estudo. Serão colocadas questões fechadas e semi-fechadas no sentido de garantir resposta à questão central desta pesquisa: “Qual a percentagem de empresas portuguesas que avaliam/medem a Inteligência Emocional no processo de selecção de recursos humanos?” Numa segunda instância do questionário tentarei averiguar quais os instrumentos de medida da Inteligência Emocional utilizados pelas empresas que respondam afirmativamente à questão base do questionário: “Avalia/mede a Inteligência Emocional dos candidatos no processo de selecção?”.

A análise dos dados irá ser quantitativa, no sentido de procurar precisão, mensuração objectiva e quantificação dos resultados, de forma a evitar distorções na etapa de análise e interpretação dos mesmos. Será efectuado tratamento estatístico com recurso a meios informáticos e programa específico para tratamento da informação recolhida.

Dimensões analíticas do conceito de Inteligência Emocional: as questões mais relevantes.

A inteligência emocional pode ser definida como “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, 2000, p.323).

A Inteligência Emocional é baseada em cinco grandes capacidades:

1- Auto-Consciência

Auto-consciência, é a forma como reconhecemos as nossas próprias emoções, enquanto estas estão a acontecer. Para Goleman, esta é a base da inteligência emocional que traduz o conhecimento de si mesmo, resultando da auto-análise de si, da sua vida, e de como nos comportamos e de como nos desejamos comportar (Goleman, 2000).

Quem não entende os seus sentimentos, está inconscientemente entregue a estes. As pessoas que os conhecem e interpretam, guiam a sua vida de uma forma mais estável e produtiva (Goleman, 2003). Nas palavras deste investigador: «As pessoas que têm uma certeza maior a respeito dos seus sentimentos governam melhor as suas vidas, tendo uma noção mais segura daquilo que realmente sentem a respeito das decisões que são obrigadas a tomar, desde com quem casar a que emprego aceitar.» (Goleman, 2003, p.63).

2- Gestão das Emoções

A capacidade de gerir as suas próprias emoções diz respeito à forma como conseguimos gerir as emoções que podemos enfrentar. Demonstra que o conhecimento de si próprio tem como finalidade proporcionar o auto-encontro, procurando o aprimorar constante de si como pessoa através do autodomínio, do controlo dos impulsos/emoções de maneira salutar e pensar antes de agir, com o intuito de conquistar a felicidade nos contextos em que se insere (Goleman, 2000). Gerir as emoções emerge do autoconhecimento e tem o significado de auto-regular-se de modo a que estas facilitem, em vez de dificultarem, a tarefa que temos em mãos. É também, uma forma de “lidar com as sensações de modo apropriado” (Goleman, 2003, p.63).

O autor diz ainda que as pessoas que possuem esta qualidade em alto grau “recuperam muito mais depressa dos tombos que a vida nos obriga a dar” (idem, p.63).

3- Auto-Motivação

A auto-motivação constitui a maneira como utilizamos as nossas energias, numa perspectiva construtiva e projectiva. Descobrir a auto-motivação é encontrar os motivos que nos levam a trabalhar por razões que vão para além do dinheiro ou do protagonismo social. Uma pessoa, ou um profissional motivado é alguém que coloca persistência e razão nos seus objectivos (Goleman, 2000). O mesmo autor lembra que para tomarmos iniciativas e sermos altamente eficientes, face a contrariedades e frustrações, é necessário usarmos as nossas preferências mais profundas, que nos permitem avançar em direcção aos nossos objectivos (Goleman, 2003).

A capacidade de auto-motivação é entendida como a forma de nos mantermos optimistas em relação aos problemas ou situações desagradáveis. Segundo Goleman (2003, p.63), “as pessoas que possuem esta aptidão tendem a ser mais altamente produtivas e eficazes em tudo o que fazem”.

4- Empatia

A empatia é muitas vezes catalogada por *reconhecer as emoções dos outros*. Ela compreende a expressão verbal e não verbal e a forma como percebemos e interpretamos as emoções dos outros, tendo a noção do que as pessoas sentem, ser capazes de adoptar a sua perspectiva e cultivar laços e sintonia com as outras pessoas (Goleman, 2003). As competências da inteligência emocional estão ligadas umas às outras e aplicam-se tanto ao indivíduo como ao grupo. O facto de, num grupo, os indivíduos mostrarem empatia uns com os outros, leva o grupo a criar e a desenvolver normas positivas para gerir as relações do grupo com o exterior (Goleman, Boyatzis e McKee, 2002). Segundo estes autores, ao nível da consciência social, a empatia é a base sobre a qual a equipa constrói relações com o resto da organização (Idem).

5- Gestão de Relacionamentos em Grupo

A capacidade de gestão de relacionamentos em grupo é também denominada por gestão de emoções em grupo (Goleman, 2000). No mundo moderno, é fundamental o desenvolvimento de um eficaz relacionamento num grupo ou equipa. Capacidades de comunicação, liderança e de trabalho em grupo são a chave para o êxito do clima organizacional, onde a competitividade é um facto (Goleman, 2000). Gerir os relacionamentos em grupo, é uma aptidão social que consiste em saber fazer bem a leitura das situações de um grupo (social, familiar, profissional), de forma a ter a capacidade de gerir as relações no seio de um grupo – formal ou informal

(Goleman, 2003). É relacionar com harmonia as suas competências para persuadir, liderar, negociar, trabalhar em equipa e resolver conflitos de forma eficiente (Idem). O treino da assertividade é algo primordial no estabelecimento de relações eficientes.

Segundo Goleman (2003, p.64), “são estas capacidades que estão na base da popularidade, da liderança e da eficácia interpessoal”.

Os conceitos de *capacidade emocional* e *competência emocional* aparecem diferenciados na bibliografia consultada, nomeadamente na língua inglesa, e é de alguma forma variada a nomenclatura utilizada para se referirem ao mesmo conceito. São exemplos as palavras:

capacity/capacities;

competence/competencies;

ability/abilities e skill/skills.

Competência é saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos e capacidades adquiridas em formação e aplicá-las quando necessário em circunstâncias apropriadas, sendo desenvolvida na prática e através dos conhecimentos e da própria capacidade. Por outro lado, entendo que a *capacidade* é algo que precede a competência. A capacidade pode ser aprendida e a competência é a forma como as pessoas/profissionais a colocam em prática nos determinados contextos. Segundo Howard Gardner (Cit. por Goleman, 2000), uma competência emocional é uma capacidade aprendida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho. A nossa inteligência emocional determina o nosso potencial para desenvolver as aptidões práticas relacionadas com as cinco capacidades anteriormente citadas: auto-consciência, auto-motivação, gestão das emoções, empatia e talento nas relações; assim a nossa competência emocional mostra até que ponto integramos essas aptidões nas competências profissionais (Idem, 2000).

Para Goleman (2000) a competência emocional subdivide-se em competências emocionais e sociais (ver quadro 2). O autor defende que “uma competência emocional é uma capacidade aprendida, baseada na Inteligência Emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho. (...) A nossa competência emocional mostra até que ponto, traduzimos esse potencial nas capacidades profissionais” (Goleman, 2000, p.33).

Inteligência Emocional versus Inteligência “tradicional”: um paradigma na selecção de Rh.

O quociente de inteligência (Qi) prediz um bom desempenho profissional mais do que o quociente emocional (Qe)? Como é notório, no quotidiano, as capacidades cognitivas (associadas ao Qi) e a inteligência emocional andam sempre inter-relacionadas. As capacidades emocionais e sociais reforçam o funcionamento cognitivo do indivíduo. Por exemplo, no famoso estudo designado por “Teste do Marshmallow” realizado na Universidade de Stanford com crianças de 4 anos, explica-se a cada uma delas que seriam deixadas sozinhas numa sala com um marshmallow; se não o comessem enquanto a investigadora não voltasse então poderiam comer dois marshmallow quando ela regressasse à sala. Dez anos depois os investigadores voltam a localizar estas crianças e confirmaram que aquelas que haviam conseguido resistir à tentação possuíam um total de SAT¹ de 210 pontos, francamente mais elevado do que o das crianças que não haviam resistido à tentação de comer o marshmallow antes do regresso da investigadora (Shoda, Mischel & Peake, 1990).

Em 1943, Wechsler defende a hipótese de que as capacidades não relacionadas com aspectos cognitivos e intelectuais são fundamentais para predizer a capacidade individual e subjectiva de ter sucesso na vida: “não podemos crer que medimos a inteligência na sua totalidade enquanto os nossos testes não incluírem medidas para aspectos não cognitivos” (Wechsler, 1943:p.103). Isto significa que existiam já investigadores que acreditavam que o Qi, por si só, não é preditivo de um bom desempenho profissional. Um exemplo das limitações do Qi neste sentido é a investigação desenvolvida por Snarey e Vaillant em 1985, que dá pelo nome de “Sommerville”; esta investigação espelha um horizonte de 40 anos da vida de 450 rapazes que cresceram na localidade de Sommerville, em Massachussets. Dois terços dos rapazes eram de famílias que possuíam um historial de sucesso e um terço possuía um Qi inferior a 90 (abaixo da média). Os resultados deste estudo mostram claramente que o Qi dos rapazes em nada esteve relacionado com a forma como eles desempenharam o seu papel profissional ou geriram os restantes domínios das suas vidas. Os resultados apontam concretamente para habilidades por eles adquiridas durante a sua infância e que marcaram a diferença ao longo das suas vidas, tais como, capacidade para lidar com a frustração, capacidade para controlar emoções, capacidade de relacionamento com outras pessoas, entre outras.

¹Sigla que significa *Scholastic Aptitude Test* ou *Scholastic Assessment Test*. Este é um exame educacional padronizado nos Estados Unidos que serve de critério para admissão nas faculdades norte-americanas.

Outro exemplo é o estudo realizado por Feist e Barron, em 1996, em Berkeley, com oitenta indivíduos recém-licenciados em ciências que se submeteram a uma bateria de testes de personalidade, a testes de Qi e a entrevistas (por volta dos anos cinquenta). Quarenta anos depois quando todos estes indivíduos estavam na casa dos setenta anos de idade, foram feitas novas avaliações agora com base em factores tais como o curriculum vitae, a avaliação de peritos das suas áreas específicas, entre outros. Os resultados desta investigação concluem que as aptidões sociais e emocionais foram quatro vezes mais importantes que o Qi na determinação do sucesso profissional e do prestígio. Como é lógico, também serão necessárias boas capacidades cognitivas na área das ciências; quer dizer que para sermos cientistas precisaremos de um Qi de pelo menos 120 mas, no entanto, o sucesso depende mais de capacidades como a persistência perante as dificuldades ou um bom relacionamento interpessoal, por exemplo.

Os estudos referidos (e muitos outros que aqui não o poderão ser) apontam para o facto de que o Qi e o Qe têm contribuições distintas para a performance profissional e para o sucesso na vida de cada indivíduo. No entanto, ainda não foi realizado nenhum estudo longitudinal desenhado especificamente para medir a influência do Qe relativamente e comparativamente ao Qi no que diz respeito à performance profissional. Acredito que se hoje um estudo fosse conduzido neste sentido, o Qi resultaria como uma variável determinante para garantir que determinado indivíduo consegue desempenhar determinadas tarefas; no entanto, ter um Qi elevado, não torna óbvia a performance do indivíduo no cargo e, aqui deverá entrar a avaliação do Qe individual. Se retermos os estudos que acompanham as carreiras individuais, rapidamente percebemos quais são os indivíduos que ocupam lugares de topo nas organizações: neste campo o Qe assume um papel primordial como preditivo de sucesso.

Num artigo do *Times*, Gibbs escreveu “o Qi garante a contratação mas o Qe garante a promoção” (1995, p. 60). Na selecção de Rh, este é um paradigma do qual devemos estar conscientes.

Seleccionar com base na Inteligência Emocional: exponencial para a eficácia organizacional.

A Inteligência Emocional influencia a eficácia organizacional num certo número de áreas distintas, sendo as mais relevantes: recrutamento, selecção e retenção de recursos humanos,

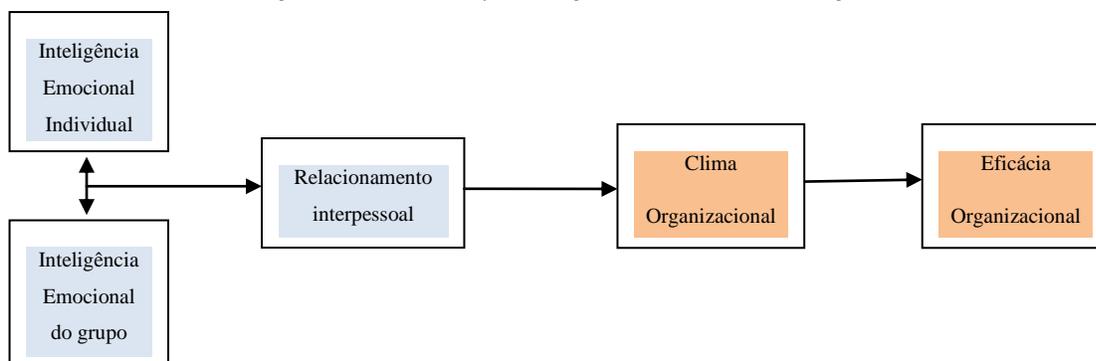
desenvolvimento de talentos, trabalho em equipa, empenho e moral do pessoal, inovação, produtividade, eficiência, vendas e qualidade de serviço.

No que diz respeito ao recrutamento e selecção de pessoas, cada vez mais gestores acreditam e decidem com base na medida do valor da Inteligência Emocional dos candidatos, no que diz respeito à sua contratação pois estão cientes que a Inteligência Emocional tem um impacto elevado no sucesso ou fracasso do projecto empresarial. A Inteligência Emocional dos próprios responsáveis pela selecção dos Rh é fundamental para garantir boas escolhas.

A Inteligência Emocional também afecta o desenvolvimento de talentos porque as relações no trabalho contribuem directamente para o desenvolvimento do talento individual de cada um dos elementos da equipa. A Inteligência Emocional do(s) nosso(s) par(es) de trabalho conduz-nos ao desenvolvimento das nossas capacidades e talentos e ensina-nos também a usá-los em prol da eficácia organizacional. Estou neste caso a falar de equipas de trabalho emocionalmente inteligentes. Estas equipas desenvolvem o compromisso, a cooperação e a criatividade que hoje são factores essenciais para a eficácia organizacional. A Inteligência Emocional de cada um dos elementos individuais da equipa de trabalho contribui de forma fundamental para a Inteligência Emocional da equipa em geral. Membros de equipas emocionalmente inteligentes tornam-se indivíduos mais emocionalmente inteligentes.

Estas formas de influência da Inteligência Emocional na eficácia organizacional são por vezes subtis e difíceis de medir. No entanto, hoje já estamos em condições de estimar mais acuradamente a utilidade económica da Inteligência Emocional nas organizações e os resultados das análises realizadas são sempre coerentes com as noções mais básicas da teoria da Inteligência Emocional: as competências associadas à Inteligência Emocional são um trunfo valioso na determinação da eficácia organizacional. A figura seguinte pretende ilustrar esta relação.

Figura 1. Um modelo de Eficácia Organizacional baseado na Inteligência Emocional



No meu entender, após cuidada revisão bibliográfica, não restam dúvidas de que a selecção de colaboradores com um bom nível de Inteligência Emocional é um factor exponencial para a eficácia organizacional.

Avaliação da Inteligência Emocional no processo de selecção de Rh: framework dos principais instrumentos de medida.

Relembrando que a Inteligência Emocional é um conjunto de habilidades e capacidades que têm vindo a ser estudadas por psicólogos desde há algumas décadas, é possível medir a Inteligência Emocional a partir de testes específicos.

O instrumento mais antigo é o “Emotional Intelligence Quotient” (EQ-i) de Bar-On que foi utilizado por mais de uma década e foi desenhado para avaliar as qualidades pessoais que levam algumas pessoas a possuir um bem-estar emocional mais elevado que outras. O segundo instrumento é o “Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test” (MSCEIT) que surge mais como um teste de habilidades do que como uma medida: é construído com base numa série de tarefas que o avaliado terá que executar de forma a que se possa avaliar a capacidade do indivíduo para perceber, identificar, perceber e trabalhar com as emoções. O terceiro instrumento é o “Emotional & Social Competence Inventory 360” (ESCI) que funciona em 360º e que tem por base a avaliação (de todos aqueles que trabalham directamente com o indivíduo) que fazem dele no que diz respeito a 20 competências que Goleman sugere estarem relacionadas com a Inteligência Emocional (Goleman, 1998). Embora o ESCI esteja ainda numa fase inicial, cerca de quarenta por cento dos itens que o compõem derivam de um outro instrumento, mais antigo, que se chama “Self-Assessment Questionnaire” desenvolvido por Boyatzis em 1994. Actualmente não há investigação desenvolvida no sentido de validar o valor preditivo do ESCI. Um outro instrumento que quero salientar apesar de ser menos conhecido que os outros é aquele que foi desenvolvido por Schutte: o “Schutte Self Report Inventory” (SSRI) que apresenta trinta e três itens de medida e que é baseado no MSCEIT de Mayer, Salovey e Caruso.

O quadro 1 resume os principais instrumentos de medida da Inteligência Emocional que actualmente possuem relevância empírica.

Quadro 1. Instrumentos de medida da IE. Fonte: *eiconsortium.org*

Emotional Intelligence Quotient (EQ-i)
Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)
Emotional & Social Competency Inventory 360 (ESCI)
Genos Emotional Intelligence Inventory (Genos EI)
Group Emotional Intelligence Inventory (GEC)
Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)
Schutte Self Report Inventory (SSRI)
Work Group Emotional Intelligence Profile (WEIP)
Wong's Emotional Intelligence Scale

Para além destes instrumentos de medida, o Qe pode também ser avaliado a partir de entrevistas e, nesse domínio, Adele B. Lynn no seu livro “The EQ interview: finding employees with high emotional intelligence”, deixa-nos cerca de 250 questões especificamente formuladas para determinar a forma como o candidato tem vindo a utilizar a sua Inteligência Emocional no passado e no presente. A forma como é avaliada a Inteligência Emocional dos candidatos dependerá da sensibilidade de cada gestor de Rh e do seu conhecimento dos principais métodos e instrumentos ao seu dispor para o fazer.

Ainda há muito trabalho a fazer no sentido de os instrumentos de medida da Inteligência Emocional serem estandardizados e construídos de forma sistematizada tendo por base comum as principais competências emocionais. O quadro 2 descreve aquelas que considero relevantes para avaliar em ambiente de selecção de Rh.

Quadro 2. *Competências emocionais básicas. Adaptado de Goleman (1995,1998.)*

Competências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> . Auto-consciência . Auto-motivação . Gestão das Emoções
Competências sociais	<ul style="list-style-type: none"> . Empatia . Gestão do relacionamento em grupo

Conclusão

Não quero deixar de concluir esta reflexão teórica sem fazer referência às principais fragilidades que pairam sobre o conceito de Inteligência Emocional. Estas fragilidades estão sobretudo relacionadas com dois pontos:

- a validação do valor preditivo da Inteligência Emocional no sucesso individual;
- a forma como as competências emocionais se inter-relacionam entre elas;
- a relação entre a Inteligência Emocional individual e a Inteligência Emocional do grupo.

Apesar de Goleman (1998b) ter defendido a ideia de que a Inteligência Emocional influi na performance individual e do grupo de trabalho, no capítulo três Goleman admite que este é ainda um assunto rodeado de alguma complexidade: parte desta complexidade reside no facto de que a performance profissional não está unicamente relacionada com o Qe, mas também com o Qi e é a combinação dos dois quocientes que determina a probabilidade de sucesso individual. Garantidamente uma avaliação pura do Qi se revela limitada e insuficiente mas o conceito de inteligência emocional engloba diferentes competências e ainda não é clara a forma como elas se inter-relacionam umas com as outras, apesar de Mayer et al.(2000) e Goleman(1998b) terem desenvolvido modelos sugestivos da inter-relação das diferentes competências emocionais.

A relação entre inteligência individual e inteligência emocional do grupo apresenta outra questão por resolver: Druskat & Wolff (2001) defendem que a Inteligência Emocional do grupo não é a simples soma da Inteligências Emocionais individuais daqueles que o constituem. Os grupos precisam também de normas e processos de trabalho claramente definidos que suportem e regulem os relacionamentos dentro do grupo. De acordo com o modelo de Druskat & Wolff são estas normas e processos de trabalho que constituem a essência da Inteligência Emocional do grupo de trabalho.

Existe ainda um vasto campo por explorar no que diz respeito à natureza da Inteligência Emocional e no que diz respeito à forma como deve ser medida. Deverão ainda ser levados a cabo estudos no sentido de comprovar o valor preditivo do quociente emocional para o desempenho profissional dos Rh.

Independentemente das controvérsias que possam existir relacionadas com o conceito de Inteligência Emocional, as economias actuais cada vez mais turbulentas, dinâmicas e

competitivas tornam a Inteligência Emocional um factor indispensável para o sucesso. E em Portugal, as práticas de selecção de Rh devem acompanhar as tendências das principais economias ocidentais e investir na Inteligência Emocional como ponto de partida e como ponto de chegada.

Bibliografia

- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: research, theory and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Bar-On, R., Handley, R. & Fund, S. (2005). *The impact of emotional intelligence on performance*. In Druskat, V. Sala, F. & Mount, G. (Eds.). *Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.). (2000). *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley
- Barsade, S. (1998). *The ripple effect: Emotional contagion in groups* (Working paper). New Haven, CT: Yale University School of Management.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (in press). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. In R. Bar-on & J. D. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). *Group emotional competence and its influence on group effectiveness*. In Cary Cherniss and Daniel Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 132-155). San Francisco: Jossey-Bass.
- Feist, G. J., & Barron, F. (1996, June). *Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success*. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Society, San Francisco, CA.
- Gibbs, N. (1995). *What's your EQ*. Time, October 2, pp. 60–68.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, Daniel. *Inteligência Emocional*. 12ª ed. Lisboa: Temas e Debates, 2003.
- Goleman, Daniel. *Trabalhar com Inteligência Emocional*. 3ª ed. Lisboa: Temas e Debates, 2000.
- Hedlund, Jennifer; STERNBERG, Robert J. – *Too Many Intelligences? Integrating Social, Emotional, and Practical Intelligence*. In BAR-ON, Reuven e PARKER, James D. A. - *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 136-167.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). *Validity and utility of alternative predictors of job performance*. *Psychological Bulletin*, 76(1), 72-93.
- Kuncel, N. R., Hezlett, S. A., & Ones, D. S. (2004). *Academic performance, career potential, creativity and job performance: can one construct predict them all?* *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 148-161.
- Lynn, Adele B. (2008). *The EQ interview: finding employees with high emotional intelligence*. Ed. Amacon.
- Lyons, J.B. & Schneider, T.R. (2005). *The influence of emotional intelligence on performance*. *Personality and individual differences*, 39(4), 693-703
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D.; Salovey, P., & Caruso, D. (2002b). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*. Toronto, CA: Multi-Health Systems.

-
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance*. Leadership and Organization Development Journal, 26(5), 388-399.
- Salovey, P., Woolery, A., & Mayer, J. D. (in press). *Emotional intelligence: Conceptualization and measurement*. In G. Fletcher & M. S. Clark (Eds.), The Blackwell handbook of social psychology (Vol. 2: Interpersonal Processes,). Oxford, England: Blackwell Publishers.
- Snarey, J. R., & Vaillant, G. E. (1985). *How lower- and working-class youth become middleclass adults: The association between ego defense mechanisms and upward social mobility*. Child Development, 56(4), 899-910.
- Shoda, Y., Mischel, W., & Peake, P. K. (1990). *Predicting adolescent cognitive and selfregulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions*. Developmental Psychology, 26(6), 978-986.
- Wechsler, David (1943). *Measurement of adult intelligence*. 3rd Ed. Waverly Press Inc.
- Wolff, S. B., Druskat, V. U., Koman, E. S. & Messer, T. E., (2006). *The link between group emotional competence and group effectiveness*. In V.U. Druskat, F. Sala, and G. Mount (Eds.) Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups (pp. 223-242). Mahwah, NJ: LEA