

Lideranças e inteligência emocional: perspectiva dos diretores de escola

Leadership and emotional intelligence: school directors' perspective

Cristina Andreia de Castro Rocha¹
Susana Sá²

19

Resumo: Nos últimos anos, a evolução da neurociência e os avanços da tecnologia permitiram compreender melhor o funcionamento do cérebro humano. Propulsor da vida, o cérebro humano está sujeito a constantes modificações, é complexo e dele fazem parte milhares de milhões de neurónios ligados em rede. A liderança é um fenómeno que faz parte da vida do ser humano. Liderar pressupõe influenciar e o poder de influenciar é uma reação com origem na interação social, logo, a capacidade de estabelecer relacionamentos saudáveis provoca influência, sem a qual a liderança eficaz não é possível. Contudo, para que os relacionamentos sejam saudáveis é necessário que exista equilíbrio emocional dos envolventes. É neste sentido que se torna pertinente perceber a relação que existe entre inteligência emocional e liderança. A inteligência emocional corresponde à capacidade de um indivíduo reconhecer as suas emoções e as dos outros, de se motivar e de gerir bem as emoções em si e nos relacionamentos que estabelece. Baseado numa metodologia qualitativa, este relatório teve como principal objetivo referir a importância da inteligência emocional nas lideranças, nomeadamente nas lideranças escolares, procurando responder à seguinte questão de pesquisa: qual a perspectiva dos diretores e subdiretores de escola sobre a importância da compreensão das emoções para o desenvolvimento das suas funções? Para isso, foram questionados quatro subdiretores de escolas, localizadas em Portugal. Analisando as respostas ao questionário, identificaram-se as seguintes categorias: autoconsciência; autogestão; motivação; empatia; e competência social. Compreender e aplicar conceitos de inteligência emocional, seja no contexto pessoal, mas sobretudo, no contexto social e de trabalho, traduz uma possibilidade de sucesso no que concerne ao desempenho do líder, uma vez que a liderança envolve relacionamentos e esses, são invadidos por emoções. E é por isso que a inteligência emocional é tão importante para uma liderança bem-sucedida.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Líderes; Liderança; Emoções.

¹ CIDI-IEES: Curso de Especialização em Administração e Organização Escolar; vimacris@hotmail.com

² Professora Adjunta do CIDI-IEES - Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; ORCID: 0000-0003-1339-5745; Cátedra da Unesco de Juventude, Educação e Sociedade; susana.sa@iees.pt

Recebido em 01/11/2022

Aprovado em 08/01 /2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Abstract: In recent years, the evolution of neuroscience and advances in technology have made it possible to understand the functioning of the human brain in a better way. Propel of life, the human brain is subject to constant changes, it is complex and includes billions of neurons connected in a network. Leadership is a phenomenon that is part of human life. Leading presupposes influencing and the power to influence is a reaction that begins in social interaction, so, the ability to establish healthy relationships causes influence, without which effective leadership is not possible. However, for relationships to be healthy, there must be emotional balance in the surroundings. It is in this sense, that it becomes pertinent to understand the relationship between emotional intelligence and leadership. Emotional intelligence corresponds to the ability of an individual to recognize his/her own emotions and those of others, to motivate himself/herself and to manage emotions well in himself/herself and in the relations he/she establishes. Based on a qualitative methodology, this report has one main objective, mention the importance of emotional intelligence in leaders, namely in school leaders, seeking to answer the following research question: what is the perspective of school directors and deputy directors on the importance of understanding emotions for the development of its functions? In order to achieve the answer for this, four sub-directors of schools, located in Portugal, were questioned. From the analysis of the answers to the, the following categories were identified: self-awareness; self-management; motivation; empathy; and social competence. Understanding and applying concepts of emotional intelligence, whether in the personal context, but above all, in the social and work context, translates into a possibility of success with regard to the leader's performance, since leadership involves relationships and these are invaded by emotions. That's why emotional intelligence is so important to successful leadership.

Keywords: Emotional intelligence; Leaders; Leadership; Emotions.

1. Introdução

O presente relatório de investigação procurou abordar a importância da inteligência emocional nas lideranças, nomeadamente nas lideranças escolares, assim como, perceber que percepções os líderes das escolas possuem relativamente a esta temática, tendo para isso sido realizados questionários a quatro subdiretores de escola.

Nos últimos anos, a evolução da neurociência e os avanços da tecnologia permitiram compreender melhor o funcionamento do cérebro humano. Propulsor da vida, o cérebro humano está sujeito a constantes modificações, possuindo uma valiosa plasticidade. É complexo e dele fazem parte milhares de milhões de neurónios ligados em rede.

A liderança é um fenómeno que faz parte da vida do ser humano. Refletindo um pouco sobre a história do Homem é possível verificar que sempre existiram líderes. Talvez o maior de todos tenha sido Jesus de Nazaré, que transformou e marcou a história da humanidade com os seus princípios de liderança. Mas, antes de Jesus houve outros e depois também, todos possuindo uma característica comum, o poder de influenciar os outros (Lameira, 2014).

O poder de influência é uma reação com origem na interação social, através dos relacionamentos entre pessoas, e a capacidade de estabelecer relacionamentos saudáveis provoca influência, sem a qual a liderança eficaz não é possível. Por outro lado, para que os relacionamentos entre pessoas sejam saudáveis é necessário que exista equilíbrio emocional dos envolvidos (Lameira, 2014). É neste sentido que se torna pertinente perceber a relação que existe entre inteligência emocional e liderança.

O ser humano é um ser social e a socialização está intimamente associada ao comportamento emocional, uma vez que releva sinais de adaptação. Investigadores como Daniel Goleman (1995) e António Damásio (1995) têm desenvolvido estudos fundamentais para a compreensão das emoções e da importância destas para a vida do ser humano. Os indivíduos emocionalmente competentes são aqueles que, segundo Freitas (2012) reagem emocionalmente e utilizam o seu conhecimento acerca das emoções para gerir os relacionamentos com outros. Contudo, ser emocionalmente inteligente não quer dizer que se tenha que ser simpático com toda a gente, mas sim que tem que se ser honesto relativamente ao que se sente, apresentando consciência dos próprios sentimentos e dos sentimentos dos outros (Hilário, 2012).

Este relatório de investigação divide-se, fundamentalmente, em duas partes. Na primeira parte é feito o enquadramento teórico, através de uma revisão da literatura sobre os conceitos fundamentais para esta temática. Na segunda parte, composta pela investigação prática, explica-se o propósito da investigação efetuada, a metodologia utilizada, analisam-se os dados recolhidos e discutem-se os resultados obtidos.

As competências académicas não são sinónimo de prosperidade e sucesso na vida, sendo necessário que outras competências também se desenvolvam. Segundo Goleman (2015), para que uma liderança produza efeitos, dois indicadores são importantes, embora em medidas diferentes, o quociente de inteligência (QI) e o quociente emocional (QE). Para Goleman (2015), quando se trata de prever qual entre as pessoas de QI elevado será a mais produtiva, o melhor membro da equipa, ou um líder de exceção, o QI deixa de ser um indicador de sucesso e a inteligência emocional assume um papel de crescente relevância (Goleman, 2015).

Adquirir competências emocionais e aplicá-las com sabedoria na vida profissional (e também pessoal) resultará em benefícios individuais e organizacionais, pois quando os indivíduos demonstram equilíbrio e controle das suas emoções, pensam com mais clareza e tomam atitudes mais sensatas.

2. Enquadramento teórico

2.1. O cérebro humano e as emoções

A evolução da neurociência e da tecnologia tem aumentado o entendimento sobre o funcionamento do cérebro. Quando nasce, o ser humano possui bilhões de neurónios, os quais formarão quantidades enormes de conexões. Contudo, o desenvolvimento do cérebro não depende só da quantidade de neurónios, resulta também da interação entre a genética (património genético), o meio (vivências de cada indivíduo, cultura) e as interações com outros indivíduos (Bartoszeck & Bartoszeck, 2012).

O desenvolvimento da ciência permitiu compreender que as vias nervosas envolvidas na consolidação da memória passam pelo filtro das emoções, o que significa que, se uma determinada experiência produzir uma emoção, gerará uma recordação mais duradoura. Assim, a nossa identidade é definida pelas características e traços que herdamos, mas também, pelas experiências e emoções que vivenciamos, o que dá forma à maneira como percebemos as situações, como nos expressamos e às respostas que suscitamos nos outros (Cotrufo, 2019).

As emoções ajudam a organizar o pensamento racional, participam no desenvolvimento da racionalidade e no juízo moral sobre o bem e o mal. (Cotrufo, 2019). Para o senso comum, o conceito de emoção aparenta ser sinónimo do conceito de sentimento. Contudo, aos olhos da ciência, estes são distintos. A história está repleta de louvores genéricos às emoções e é inegável que têm sido protagonistas na arte. Emoções como a raiva, o amor, a alegria ou a tristeza têm sido tema principal e, inclusive, fonte de inspiração para romances, músicas ou criações plásticas.

No entanto, a definição de emoção não é fácil, principalmente, porque as emoções são, com frequência, uma experiência íntima e pessoal para a qual é difícil estabelecer formas de medição objetiva e, também, porque no dia a dia se usa a palavra emoção de uma forma heterogénea e com pouca precisão (Cotrufo & Bares, 2018).

Atualmente, por causa dos avanços no conhecimento do cérebro e por causa dos resultados experimentais acumulados ao longo dos últimos anos, sabe-se que as emoções desempenham um papel fulcral no correto funcionamento das capacidades cerebrais humanas de nível superior e, para além disso, tornam-nos humanos, tal como a razão (Cotrufo & Bares, 2018).

Parece existir um entendimento genérico entre as pessoas sobre o que é uma emoção, no entanto, se tiverem que a definir a tarefa complica-se e, para além disso, ainda que diferentes pessoas utilizem a mesma palavra não significa que o entendimento, entre elas, seja o mesmo. Segundo Roazzi et al. (2011) as pessoas organizam e estruturam as emoções de acordo com uma dimensão abstrato-concreta e de forma hierárquica, sendo que, na base desta hierarquia encontram-se emoções como o amor, a felicidade, a raiva, a tristeza, o medo e a surpresa, úteis para as pessoas poderem fazer distinções no seu dia a dia. Estas são, também, as principais palavras que as pessoas costumam utilizar quando são questionadas sobre as emoções (Roazzi, Dias, Silva, Santos, & Roazzi, 2011).

A dificuldade de definição do conceito de emoção pode estar relacionada com o facto de as formas de expressão das emoções se irem modificando com o decorrer da vida, ou seja, determinados estados emocionais tornam-se mais complexos à medida que o indivíduo avança no seu processo de desenvolvimento. Também a existência de diferentes contextos históricos e socioculturais, no qual o indivíduo está inserido, dificulta a definição de emoção, pois também estes se vão modificando com o decorrer da vida (Roazzi, Dias, Silva, Santos, & Roazzi, 2011).

Etimologicamente, a palavra emoção deriva do latim *motere* (mover) com o acrescento do prefixo *e-*, ou seja, mover para, sugerindo que a tendência para agir está implícita em todas as emoções. Acreditar que as emoções conduzem à ação torna-se óbvio quando observamos animais ou crianças (Goleman, 1995).

Segundo Damásio (1995) emoção é um conjunto de ações que envolve todo o nosso organismo. A emoção é despoletada pela mente, no entanto, manifesta-se pelo nosso corpo. Por outro lado, sentimento é a experiência mental que vivenciamos do que se passa no nosso corpo. É possível ver outra pessoa ter uma emoção, por exemplo, através da expressão facial, da mudança de cor da pele, dos gestos que faz, etc. Contudo, um sentimento já é mais difícil de se perceber, uma pessoa pode estar com um sentimento de profunda tristeza, mas comportar-se como se estivesse alegre, não demonstrando os seus verdadeiros sentimentos. De um modo muito sucinto, emoção é comportamental e sentimento é mental e, para Damásio (1995), esta é a principal diferença entre estes dois conceitos.

Para as neurociências, as emoções são um conjunto de reações fisiológicas, cognitivas, subjetivas e motoras que são desencadeadas pela avaliação, consciente ou inconsciente, de um estímulo, num determinado contexto e referentes aos objetivos de um indivíduo num momento concreto da sua vida (Cotrufo & Bares, 2018)

Enquanto seres humanos, as emoções abalam-nos e fazem-nos sentir vivos, para o bem ou para o mal. São essenciais para a vida e, juntamente, com o nosso comportamento emocional, tornam-nos únicos e diferentes uns dos outros, enquanto seres da mesma espécie. Quer a natureza, quer a extensão do nosso repertório de respostas emocionais não depende, de forma exclusiva, do nosso cérebro, mas sim da interação deste com o nosso corpo e, também, das nossas percepções acerca do que se passa no nosso corpo (Cotrufo & Bares, 2018).

No nosso repertório emocional, cada emoção desempenha um papel único. E as tendências biológicas para agir são moldadas quer pela experiência de vida de cada um, quer pela cultura em que estamos inseridos (Goleman, 1995).

Para Damásio (1995) é contraproduativo separar a razão da emoção. As emoções são uma parte indispensável da nossa vida racional, pois, são elas que possibilitam o equilíbrio das nossas decisões (Tomaz & Giugliano, 1997).

Posto isto, não é difícil concluir que se as emoções existem é porque são úteis e têm importância no que concerne à racionalidade. Na dualidade entre sentimento e pensamento, a faculdade emocional guia as nossas decisões. Goleman (1995) no seu livro *Inteligência Emocional* refere que os humanos possuem dois cérebros, duas mentes, o cérebro emocional e o cérebro racional, assim como, dois tipos diferentes de inteligência, a emocional e a racional e as nossas ações perante a vida são determinadas por ambas. Neste sentido, o intelecto não pode funcionar em pleno sem a inteligência emocional (Goleman, 1995).

2.2. Inteligência emocional

Muitos foram os investigadores que, ao longo dos tempos, contribuíram para o desenvolvimento de investigações sobre a inteligência. Charles Darwin (1872, citado por Freitas, 2012) e Francis Galton (s/d, citado por Freitas, 2012) são dos nomes mais sonantes. A estes autores são atribuídos os primeiros estudos acerca da inteligência (Freitas, 2012).

A partir dos anos 80 do século XX, verificou-se uma mudança relativamente às investigações e conceptualizações da inteligência. Neste período, foram explorados novos caminhos, o que proporcionou um conjunto de novas possibilidades e de novos conceitos de inteligência. Elementos como as questões emocionais e interpessoais passaram a ser tidos em consideração nas definições de inteligência e não apenas questões como o pensamento abstrato, a resolução de problemas, a tomada de decisões, a capacidade de aprender e a capacidade de adaptação (Freitas, 2012).

O conceito de inteligência emocional surgiu pelo contributo das anteriores teorias sobre a inteligência, evoluindo de conceitos como o de inteligência social, de inteligência prática, das inteligências pessoais de Howard Gardner (1983, citado por Goleman, 1995) e das investigações nas áreas da cognição e do afeto, assim como das descobertas ao nível da neurobiologia (Freitas, 2012).

Emoção e razão continuaram, durante muito tempo, a ser considerados processos neurológicos opostos, no entanto, com o contributo dos avanços tecnológicos, principalmente no campo das neurociências, essa ideia começou a alterar-se. Segundo Freitas (2012), a primeira descrição do conceito de inteligência emocional poderá ser situada nos anos 60 do século XX, quando numa crítica literária à obra “*Orgulho e Preconceito*” de Jane Austen, Van Ghent (autor da crítica) utilizou o termo para descrever uma capacidade encontrada em várias personagens do romance (Freitas, 2012).

Em termos científicos a primeira referência é atribuída a um psicólogo alemão, nos anos 60 do século XX que utilizou o termo no âmbito da psicoterapia. Esse psicólogo, de nome Leuner (1966, citado por Freitas, 2012), destacou num estudo que a falta de inteligência emocional era o motivo de algumas mães se sentirem infelizes nos meses posteriores ao parto (Freitas, 2012).

Contudo, foi apenas a partir dos anos 90 do século XX que na comunidade científica começaram as ser publicados artigos sobre inteligência emocional e o termo só se tornou mediático em 1995 com a publicação do livro “*Emotional Intelligence*” do psicólogo norte-americano Daniel Goleman (1995). Neste livro, o autor apresenta uma compilação da literatura existente sobre o tema, relacionando emoções e o cérebro, emoções e o comportamento social e ainda programas de âmbito escolar direcionados para o desenvolvimento emocional e social das crianças. Ainda neste livro, Goleman (1995) cita os trabalhos de Gardner (1983) sobre as inteligências múltiplas e as investigações de António Damásio sobre a relação entre a razão e as emoções (Goleman, 1995).

Para Goleman (1995), a inteligência emocional corresponde à capacidade de um indivíduo reconhecer os seus próprios sentimentos e os dos outros, de se motivar e de gerir bem as emoções em si e nos relacionamentos que estabelece (Goleman, 1995).

O ser humano é um ser social e a socialização está intimamente associada ao comportamento emocional, uma vez que releva sinais de adaptação. Segundo Freitas (2012) a competência emocional pode ser definida como sendo a capacidade de demonstração de eficácia pessoal nos relacionamentos sociais que evocam emoção. Os indivíduos

emocionalmente competentes são aqueles que reagem emocionalmente e utilizam o seu conhecimento acerca das emoções para gerir os relacionamentos com outros (Freitas, 2012).

Ser emocionalmente inteligente não quer dizer que se tenha que ser simpático com toda a gente, mas sim que tem que se ser honesto relativamente ao que se sente, apresentando consciência dos próprios sentimentos e dos sentimentos dos outros. Neste sentido, indivíduos emocionalmente mais competentes apresentam uma relação mais positiva, consigo próprios e com os outros. A emoção torna o pensamento mais inteligente e a inteligência permite pensar e usar, de maneira mais apurada, as emoções (Hilário, 2012).

A teoria de inteligência emocional de Goleman (1995) é das mais conhecidas e mediáticas. Segundo este autor, os resultados académicos, assim como o valor do quociente de inteligência (QI) não antevêm, obrigatoriamente, o êxito de um indivíduo. A inteligência académica não prepara os indivíduos para o tumulto ou as oportunidades que as vicissitudes da vida trazem, contudo, esta ideia está extremamente vincada no senso comum (Goleman, 1995).

A vida emocional é um domínio que, a par da matemática ou da leitura, pode ser trabalhado com maior ou menor perícia, e que exige o seu próprio conjunto de competências específicas. O grau de aptidão que cada indivíduo desenvolve dessas competências é fundamental para se perceber por que razão uns progridem na vida e outros, de igual intelecto, não. As pessoas que possuem aptidões emocionais mais desenvolvidas são, também, as que, segundo Goleman (1995) se revelam mais satisfeitas e eficazes nas suas vidas. Este autor, defende que, muitas vezes, o cargo profissional que cada indivíduo desempenha na sociedade não é determinado pelo valor de QI, mas sim por outras características, que estão relacionadas com a inteligência emocional, tais como a capacidade de automotivação, a capacidade de persistência perante as frustrações, a capacidade de controlar impulsos, de regular os seus estados emocionais e de sentir empatia e esperança (Goleman, 1995).

Na sua teoria, Goleman (1995), inspirando-se em outros psicólogos, nomeadamente Sternberg (1988, citado por Goleman, 1995), Gardner (1983, citado por Goleman, 1995) e Salovey (1990, citado por Goleman, 1995), enumera cinco domínios principais da inteligência emocional: o autoconhecimento, ou seja, a capacidade de conhecermos as nossas próprias emoções (a pedra basilar da inteligência emocional); a autorregulação, ou seja, a capacidade de gerir as nossas emoções, uma capacidade que nasce do autoconhecimento; a motivação, ou seja, a capacidade de conseguirmos mobilizar as nossas emoções ao serviço de um objetivo, essencial para concentrar a atenção, para a automotivação, para a competência e para a

criatividade; a empatia, ou seja, a capacidade de reconhecer as emoções dos outros e de se colocar no lugar do outro; e gerir relacionamentos (habilidades sociais), ou seja, a aptidão para gerir as emoções dos outros (Goleman, 1995).

2.3. Liderança e inteligência emocional

As emoções são inatas e intrínsecas ao ser humano, que, desde o seu nascimento, as experiências. São também adaptativas, uma vez que preparam, predispoem e orientam comportamentos para experiências positivas ou negativas, inclusive, comportamentos de sobrevivência e de reprodução (Fonseca, 2016).

Possuir um sistema cerebral operativo, em termos emocionais e sociais, é fundamental para o desenvolvimento integral e holístico do ser humano, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de competências emocionais e sociais são essenciais para o seu sucesso na vida (Fonseca, 2016). Indivíduos emocionalmente competentes apresentam, nos seus contextos de vida prática, uma relação consigo e com os outros consideravelmente mais positiva do que aqueles que apresentam sinais de iliteracia emocional (Goleman, 1995).

Para Goleman (1995) uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope e as aptidões básicas da inteligência emocional são cada vez mais importantes no trabalho de equipa, na cooperação e em ajudar as pessoas a aprenderem juntas como trabalhar mais eficazmente (Goleman, 1995), componentes importantes quando se trata de liderar.

As lideranças e os líderes podem ser estudados a partir de diferentes primas. Tendo isto em linha de consideração, várias são as definições para o conceito de liderança. No entanto, alguns pontos notam-se comuns, principalmente no que concerne à ideia de que a liderança se manifesta quando um indivíduo tenta influenciar o comportamento de outro indivíduo, ou grupo, independentemente do motivo (Dias, 2014). A liderança é um processo contínuo de escolhas, que permite às organizações caminharem em direção aos seus objetivos. Liderança é, também, a conjugação das características pessoais do líder, dos seus subordinados e da situação que os envolve, tornando-se responsabilidade do líder conjugar e ajustar todas estas variantes (Alves, 2013).

Chemers (2000), citado por Dias (2014) define liderança como um processo de influência social em que uma pessoa é capaz de contar com a ajuda e apoio de outros na realização de uma tarefa comum. E de acordo com Pereira *et al* (2019) muitos autores

definem o conceito de liderança precisamente como sendo um processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo, ou grupo, com o intuito do cumprimento de objetivos comuns, numa determinada situação.

De acordo com Sergiovanni (2004), citado por Alves (2013) liderança é o processo de levar um grupo a agir de acordo com os objetivos do líder (como habitualmente acontece nas organizações empresariais) ou propósitos partilhados (como deveria acontecer nas escolas) (Alves, 2013).

A teoria dos traços de personalidade refere que os líderes possuem características que lhe proporcionam capacidade de influenciar o comportamento dos outros. Estas características, ou traços, podem ser físicos, intelectuais ou sociais (Alves, 2013).

De forma resumida, é possível dizer que a liderança é a capacidade de influenciar os liderados, contudo, Alves (2013) refere que o processo de influência não é unidirecional, ou seja, sem bons seguidores não há bons líderes, pois os seguidores são parceiros dos líderes na execução do trabalho organizacional (Alves, 2013).

Kotter (2001) citado por Dias (2014) refere que os bons líderes conseguem motivar os seus liderados de várias formas e transmitir a visão da organização que lideram, dando ênfase aos valores dos liderados e envolvendo-os regularmente nas tomadas de decisões. O mesmo autor defende, também, que o feedback é outra técnica importante que um líder deve utilizar, não só para apoiar os esforços dos seus liderados, mas também para os ajudar a crescer profissionalmente e a melhorar a sua autoestima. Os bons líderes reconhecem e recompensam os resultados positivos, o que suscita nos liderados o sentimento de realização, demonstra preocupação e fá-los sentirem-se parte integrante da organização (Dias, 2014).

Para Kotter (2001) citado por Dias (2014) liderança e gestão são dois sistemas distintos, mas complementares para a ação. No entanto, nem todos os líderes podem ser bons nestas duas dimensões. Alguns indivíduos têm a capacidade de se tornarem excelentes gestores, contudo, não conseguem ser bons líderes, outros têm potencial de liderança, mas dificuldade em serem bons gestores. Neste sentido, para este autor, o principal objetivo dos líderes não é a elaboração de planos, a resolução de problemas, ou a organização de pessoas, mas sim a preparação das organizações para a mudança, ajudando os liderados na sua implementação (Dias, 2014).

Segundo Dias (2014) os primeiros estudos sobre liderança incidiam, essencialmente, no estudo das características físicas, de personalidade e aptidões que diferenciavam os líderes dos não líderes e os eficazes dos ineficazes. Com o avançar dos estudos, novas competências

foram sendo acrescentadas como sendo relevantes para a eficácia da liderança. Cunha *et al* (2007) citados por Dias (2014) indicam como relevantes competências de criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, intuição permanente, vigilância para com as necessidades dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e persistência no enfrentar dos problemas, capacidade de persuasão e desejo de assumir a responsabilidade e de ocupar uma posição de poder. Gibson *et al* (2006) citados por Dias (2014) indicam como relevantes características como a personalidade (onde destacam o nível de energia, a tolerância ao stress, a autoconfiança, a maturidade emocional e a integridade), a motivação (onde destacam a orientação para o poder socializado, a necessidade de realização, a pouca necessidade de afiliação e a capacidade de persuasão) e a capacidade (onde destacam a habilidade interpessoal, cognitiva e técnica) (Dias, 2014). Analisando as ideias destes autores é de salientar que todos referem várias competências de inteligência emocional como sendo importantes para a eficácia e o sucesso dos líderes.

O contexto organizacional revela um amplo conjunto de relações humanas e de dinâmicas ambientais que influenciam a cultura organizacional, a satisfação no trabalho e o espírito dos funcionários. Neste sentido, os líderes devem fornecer a visão das organizações, motivar os funcionários e ajudar a incutir uma cultura organizacional que incentive a criatividade, assumindo os riscos e fomentando a inovação. No contexto organizacional, quando as emoções se aliam à inteligência passam a assumir um papel central no processo de liderança. Assim, a inteligência emocional em vez de ser um factor secundário, passa a assumir um importante papel e a adoção de estilos de liderança dotados de inteligência emocional têm impacto sobre a eficácia organizacional, ou seja, a forma de agir do líder conduz a um ambiente organizacional produtivo e o seu comportamento é determinante para a adoção de estilos de liderança que determinam um bom ou mau clima organizacional (Dias, 2014).

Yunus e Anuar (2012) citados por Dias (2014) defendem que a inteligência emocional desempenha um importante papel na liderança e Caruso e Salovey (2007) citados por Pereira *et al* (2019) referem que não só é importante, como imprescindível, pois influencia a tomada de decisões, a resolução de conflitos e a promoção de mudanças na procura de sucesso.

Segundo Pereira *et al* (2019) depois dos indivíduos entrarem no mundo do trabalho, é a inteligência emocional que define em que tipo de profissionais se transformarão e que traça o caminho que as equipas desempenharão, independentemente da formação académica exigida (Pereira, Melo, Soares, & Nolasco, 2019).

O que importa mais para uma liderança que produza resultados, o QI (quociente de inteligência) ou o QE (quociente emocional)? Segundo Goleman (2015) ambos importam, contudo, de formas diferentes, nomeadamente a partir do momento em que os indivíduos ingressam o mundo do trabalho, nessa fase, o QI deixa de ser o indicador de sucesso. Para este autor, quando se trata de prever, entre os indivíduos de QI semelhante, qual o melhor membro da equipa ou um líder de exceção, a inteligência emocional assume um papel de crescente relevância, isto porque a forma como gerimos as nossas relações e a nós mesmos são factores distintivos de desempenhos excepcionais. E quanto mais alto os indivíduos subirem na hierarquia de uma empresa ou instituição, mais importância assume a inteligência emocional para escolha de líderes eficazes (Goleman, 2015).

As competências emocionais propostas por Goleman em 1995, e já aqui referidas, foram evoluindo. Inicialmente Goleman (1995) apresentava cinco domínios principais de inteligência emocional, todavia, ao analisar as lideranças, Goleman (2015) simplificou-os em quatro: autoconsciência; autogestão; empatia; e competência social.

A autoconsciência é o primeiro elemento da inteligência emocional e que significa ter um profundo conhecimento das próprias emoções, pontos fortes, fraquezas, necessidades e motivações. Os indivíduos com forte autoconsciência não são, nem demasiado críticos, nem demasiado irrealistas nas suas ambições, são sim honestos consigo próprios e com os outros. A autoconsciência pode ser identificada também em avaliações de desempenho, uma vez que pessoas com autoconsciência falam à vontade das suas limitações e pontos fortes e manifestam, com frequência, vontade de receber críticas construtivas. Pelo contrário, indivíduos com fraca autoconsciência interpretam a mensagem de que devem melhorar como uma ameaça ou sinal de fracasso. Para Goleman (2015) as pessoas que se autoavaliam com honestidade, ou seja, com autoconsciência, estão aptas a fazê-lo pelas organizações que dirigem (Goleman, 2015).

A autogestão é, segundo Goleman (2015) como uma conversa interior contínua, é o elemento da inteligência emocional que impede os indivíduos de serem prisioneiros dos próprios sentimentos. Assume grande importância quando se fala de líderes, no sentido em que indivíduos que controlam os seus sentimentos e impulsos, ou seja, indivíduos sensatos, são capazes de criar à sua volta um ambiente de confiança e de justiça. E em ambientes assim, as políticas das organizações e os conflitos internos são amplamente minimizados, levando a um aumento da produtividade. Para além disto, tem um efeito multiplicador sobre todos. Neste sentido, indivíduos talentosos sentir-se-ão atraídos a ficar e não a sair dessas

organizações. Autogestão ou autorregulação é importante para a competitividade entre as organizações, isto porque, quando os indivíduos controlam as suas emoções são mais capazes de lidar com as mudanças. Reforça a integridade, o que, para além de uma virtude pessoal é uma mais valia organizacional, pois grande parte das atitudes negativas que ocorrem nas organizações e empresas resultam de comportamentos impulsivos. Segundo Goleman (2015), os sinais de autogestão são fáceis de identificar, propensão para refletir e considerar todos os factores, tranquilidade face a situações indefinidas ou mudanças, integridade e capacidade de não ceder a impulsos. Para Goleman (2015) a motivação é um tipo de autogestão, mediante a qual os indivíduos mobilizam as suas emoções positivas para o cumprimento dos seus objetivos. E acrescenta que a motivação é um traço comum a todos os líderes, sendo que líderes motivados conseguem superar as suas expectativas e as dos outros. Segundo Goleman (2015) indivíduos que possuem potencial de liderança são motivados por um desejo profundo e enraizado de atingir algo, apenas pela simples vontade de atingir e não por factores externos como títulos pomposos, ou salários elevados. Indivíduos com motivação elevada permanecem otimistas mesmo quando a situação lhes é desfavorável. Nestes casos, a autogestão une-se à motivação para atingir objetivos e como maneira de ultrapassar a frustração que provem de um fracasso (Goleman, 2015).

De todas as dimensões da inteligência emocional, Goleman (2015) refere que a empatia é a mais fácil de reconhecer. No caso das lideranças, a empatia não significa que os líderes devem captar as emoções dos outros como se fossem suas e tentar agradar a todos, pois isso não seria viável para as organizações ou empresas. Nas lideranças empatia significa ter em consideração os sentimentos dos liderados enquanto se tomam decisões (Goleman, 2015). Para Goleman (2015), atualmente, a empatia assume um importante papel como elemento de liderança, por causa do ritmo acelerado da globalização, da crescente necessidade de reter indivíduos talentosos e por causa da utilização crescente de equipas. Não é fácil chefiar equipas e qualquer indivíduo que faça parte de uma equipa pode confirmar que estas são caldeirões de emoções fervilhantes e muitas vezes é necessário atingir consensos. Neste sentido, o líder de uma equipa deve ser capaz de sentir e perceber os pontos de vista de todos. Indivíduos dotados de empatia estão em sintonia com as subtilidades da linguagem corporal, conseguindo ouvir a mensagem subjacente às palavras que são proferidas, evitando, muitas vezes, mal-entendidos. Contudo, Goleman (2015) salienta que a empatia não é encarada com grande respeito nas empresas, pois ainda existe a ideia de que como é que um líder pode tomar medidas duras se tiver sentimentos por todas as pessoas que lidera (Goleman, 2015).

A competência social, juntamente com a empatia são domínios da inteligência emocional que se referem à aptidão de cada indivíduo para gerir as suas relações com os outros. A competência social não se trata apenas de uma questão de simpatia, embora indivíduos com níveis elevados de competência social raramente são mesquinhos. A competência social é ter simpatia com um propósito, ou seja, levar as pessoas a fazer o que se deseja, quer seja para obter consenso numa decisão, ou entusiasmo sobre um novo produto (Goleman, 2015). Indivíduos dotados de competência social possuem, de modo geral, um vasto círculo de conhecimentos e conseguem encontrar pontos em comum entre pessoas muito diferentes, ou seja, possuem o dom de estabelecer relações e partem do princípio de que nada importante se consegue realizar sozinho. Desta forma, para Goleman (2015) a competência social é o culminar das outras dimensões da inteligência emocional. Quando conseguem compreender e controlar as suas próprias emoções e manifestar empatia pelos sentimentos dos outros, as pessoas tendem a ser mais eficazes na gestão das relações. E até a motivação contribui para a competência social. Indivíduos com esta competência costumam ser peritos na gestão de equipas pondo em prática a sua empatia e são excelentes persuasores, uma manifestação combinada de autoconsciência, autorregulação (autogestão) e empatia (Goleman, 2015). A competência social assume relevância quando se fala de liderança, pois os líderes necessitam gerir as suas relações com eficácia, afinal, nenhum líder é uma ilha e a sua função principal é, precisamente, conseguir que outras pessoas trabalhem, e a competência social torna isso possível.

2.4. Tipos de liderança emocional

Dias (2014), citando Bhatti et al (2012) define estilos de liderança como sendo um padrão de comportamentos demonstrado pelo líder em relação aos seus liderados. A mesma autora refere que, dada a complexidade do tema, não existe uma concordância no que diz respeito aos estilos de liderança existentes. Contudo, existe uma tendência de relevância para a tipologia estabelecida por Lewin *et al* (1939) onde são identificados três tipos de liderança, autocrática, democrática e liberal ou *laissez-faire* (Dias, 2014). Todavia, para além destes, existem outros tipos de liderança que se colocam mais próximos das atuais perspetivas teóricas sobre liderança, nomeadamente, estilos que têm em consideração as competências emocionais.

Tendo em conta a perspectiva de Goleman (2015) reconhecer um líder é mais uma arte do que ciência, pois os estilos dos grandes líderes são muito variáveis. Para este autor, situações distintas geram diferentes tipos de liderança, no entanto, os líderes mais eficazes assemelham-se num aspeto essencial, todos possuem um grau elevado de inteligência emocional. Isto não significa que o QI e as competências técnicas sejam irrelevantes, mas sim que são apenas requisitos básicos para as funções de executivo (Goleman, 2015).

Goleman (2015) afirma que a inteligência emocional é uma condição fundamental da liderança e que sem ela, os indivíduos podem receber a melhor formação, ter um raciocínio incisivo e analítico e uma infinidade de excelentes ideias, mas nunca serão grandes líderes. Claro que o autor valoriza a intelecto, afirmando que as aptidões cognitivas como a visão global e a perspectiva a longo prazo são importantes, contudo não são sinónimo de um desempenho excelente. Nas suas pesquisas, Goleman (2015) verificou que a inteligência emocional tem um papel de importância crescente nos cargos mais elevados das empresas e organizações, relativamente aos quais, as diferenças de aptidões técnicas não eram significativas, ou seja, quanto mais elevado era o cargo de um indivíduo considerado eficiente, mais aptidões de inteligência emocional revelava como motivo dessa eficácia (Goleman, 2015).

Na pesquisa apresentada no seu livro “Como ser um líder. A importância da inteligência emocional”, que assenta numa abordagem de ligação entre estilos de liderança, inteligência emocional e clima organizacional e de desempenho, Goleman (2015) refere seis estilos de liderança baseados nos modos de agir dos líderes para alcançar a eficácia, tendo em conta as diferentes dimensões da inteligência emocional: autoritário; *coaching*; afiliativo; democrático; *pacesetting*; e coercivo. Destes seis estilos de liderança, apenas quatro exercem de forma consistente um efeito positivo na eficácia organizacional, ou seja, no clima e nos resultados das organizações. Veja-se, em seguida cada um deles.

2.4.1. Estilo autoritário

Para Goleman (2015), entre os seis estilos de liderança, este é o mais eficaz, pois incide sobre todos os aspetos do clima organizacional. O líder autoritário é um visionário, motiva as pessoas mostrando-lhes, com clareza, de que forma o seu trabalho se insere numa visão global da organização. Os liderados deste tipo de líderes compreendem a importância e a razão do trabalho que realizam. Os líderes autoritários maximizam o compromisso com os

objetivos e estratégias da organização, enquadram as tarefas individuais numa visão global e definem padrões que circulam à volta dessa visão (Goleman, 2015).

Este tipo de líder concede aos seus subordinados liberdade para inovarem, experimentarem e assumirem riscos calculados. Segundo Goleman (2015), por causa do seu impacto positivo, este estilo de liderança tende a funcionar bem em praticamente todas as situações, contudo é particularmente eficaz quando a organização se encontra à deriva, pois consegue traçar um novo rumo e oferecer aos liderados uma visão de longo prazo totalmente nova (Goleman, 2015). As competências emocionais subjacentes a este estilo de liderança são a autoconfiança e a empatia, surgindo como catalisador de mudança (Dias, 2014).

2.4.2. Estilo *coaching*

Os líderes *coaching* ajudam os seus liderados a identificarem os seus pontos fortes e fracos, a estabelecer uma ligação entre eles e as suas aspirações pessoais e profissionais. Estes líderes encorajam os seus subordinados a estabelecer metas a longo prazo e a colocarem em prática planos para as atingirem. Fazem acordos com os seus liderados acerca do papel e das responsabilidades que lhes competem no desenvolvimento da organização e passam-lhes diversas informações e instruções. Os líderes *coaching* distinguem-se pela facilidade de delegarem e de estimularem os seus colaboradores a vencer desafios, mesmo que isso signifique que as tarefas sejam executadas de forma mais lenta. Neste sentido, estes líderes são capazes de lidar com falhas a curto prazo, se aí resultar uma aprendizagem para o futuro (Goleman, 2015).

É um estilo que funciona melhor com pessoas que querem ser lideradas e pior quando os colaboradores são resistentes à aprendizagem e à mudança de hábitos. Goleman (2015) refere que este é o estilo de liderança menos utilizado e que os líderes que o ignorem estão a desperdiçar uma poderosa ferramenta, pois o seu impacto, quer no clima organizacional, quer no desempenho é bastante positivo (Goleman, 2015). As competências emocionais subjacentes a este estilo de liderança são a autoconsciência, a empatia e o desenvolvimento dos outros (Dias, 2014).

2.4.3. Estilo afiliativo

Este estilo de liderança gira à volta das pessoas e valoriza mais os indivíduos e as suas emoções, do que as tarefas e os objetivos. O líder afiliativo empenha-se no bem-estar dos seus liderados e na criação de um clima organizacional de harmonia. Lidera criando fortes

laços emocionais e sabendo, depois, recolher os dividendos deste tipo de aproximação, ou seja, a lealdade. É um tipo de liderança que exerce efeito positivo na comunicação e aumenta a flexibilidade, ou seja, os colaboradores confiam uns nos outros possibilitando a criatividade e a assunção de riscos. Estes líderes dão aos seus colaboradores liberdade de executarem o seu trabalho da forma que considerarem mais eficaz. São exímios na construção de um sentimento de pertença e são, por excelência, construtores de relações humanas. Preocupa-se com os sentimentos dos seus liderados e sente-se à vontade para partilhar abertamente as suas emoções. Segundo Goleman (2015) todos os líderes deveriam utilizar este estilo quando pretendem manter a harmonia numa equipa, levantar o moral, melhorar a comunicação, ou recuperar a confiança perdida e, apesar dos seus benefícios, não deve ser utilizado sozinho, pois o facto de exclusivamente baseado no elogio pode levar a um mau desempenho e os colaboradores a aceitarem a mediocridade (Goleman, 2015). As competências emocionais subjacentes a este estilo de liderança são a empatia, a comunicação e a construção de relações (Dias, 2014).

2.4.4. Estilo democrático

Um líder democrático dedica tempo a ouvir a opinião das pessoas construindo, com elas, uma relação de confiança, respeito e compromisso. Ao permitir que os seus liderados se pronunciem sobre as decisões que influenciam as metas e o modo como executam o seu trabalho, este tipo de líder percebe o que deve fazer para manter o moral elevado dos seus subordinados. Por outro lado, como os subordinados são parte integrante das decisões tendem a ser mais realistas sobre o que pode ou não ser alcançado. Uma desvantagem deste tipo de liderança prende-se com o facto de ser necessário organizar muitas reuniões com predisposição a serem demoradas. Este tipo de liderança é, segundo Goleman (2015) mais eficaz quando o líder sabe, ao certo, qual o melhor caminho a seguir e precisa que sejam os seus subordinados mais competentes a dar-lhe ideias e a guiá-lo. Mesmo que o líder tenha uma forte visão global, o estilo democrático é útil para produzir novas ideias que o levem a tornar a sua visão realidade (Goleman, 2015). As competências emocionais subjacentes a este estilo de liderança são a colaboração, a comunicação e a liderança de equipa (Dias, 2014).

2.4.5. Estilo *pacesetting*

Neste tipo de abordagem, o líder estabelece padrões de desempenho extremamente elevados e dá, ele próprio, o exemplo. Tende a ser um líder obsessivo pelo aumento da qualidade e velocidade do trabalho e pede o mesmo a todos o que o rodeiam. Identifica, com rapidez, quem não é capaz de o acompanhar, exigindo que façam mais e, se entender que não estão à altura da situação, substitui-os por outras pessoas que estejam. Contudo, este tipo de atitudes, segundo Goleman (2015) não melhora os resultados, pois destrói o clima organizacional. Muitos colaboradores sentem-se esmagados face à imposição de excelência e ficam abatidos. Este tipo de liderança exige dos liderados não só o seu melhor, como também o adivinhar o que o líder pretende. E, muitas vezes, os liderados sentem que o líder não confia na sua forma de trabalhar ou poder de iniciativa. No que concerne ao feedback, este tipo de líder, ou não se pronuncia sobre o modo como os seus subordinados estão a atuar, ou interfere e toma conta das coisas quando eles se arrastam (Goleman, 2015).

Este tipo de liderança corre bem quando todos os colaboradores estão automotivados, possuem elevada competência e precisam de poucas diretivas ou coordenação, contudo, segundo Goleman (2015) este estilo de liderança não deve ser utilizado por si só (Goleman, 2015). As competências emocionais subjacentes a este estilo de liderança são a iniciativa e a motivação para o sucesso (Dias, 2014).

2.4.6. Estilo coercivo

Para Goleman (2015) este tipo de liderança é o menos eficaz na maior parte das situações, pois condiciona o clima organizacional. Neste tipo de abordagem, a flexibilidade é o mais difícil de conseguir. As tomadas de decisões são impostas de cima para baixo e levadas ao extremo pelo líder, condicionando novas ideias à nascença. Os subordinados tendem a sentir-se desrespeitados e o seu sentido de responsabilidade desaparece. Incapazes de agir por sua própria iniciativa, os subordinados perdem a noção de pertença e dão pouca importância ao desempenho. Este estilo de liderança, segundo Goleman (2015) enfraquece uma das ferramentas principais do líder, a motivação das pessoas através da demonstração de como o seu trabalho se enquadra numa missão partilhada. Goleman (2015) ressalva que o estilo coercivo deve ser utilizado com grande precaução e apenas em situações que seja absolutamente imperativo, como por exemplo, uma mudança de gestão, ou quando uma aquisição hostil está iminente. Nestas situações, o estilo coercivo pode eliminar os maus hábitos existentes e compeler os liderados a aprenderem novas formas de trabalhar. Contudo, a sua utilização a longo prazo será desastrosa (Goleman, 2015). As competências emocionais

subjacentes a este estilo de liderança são a iniciativa, a motivação para o sucesso e o autocontrole (Dias, 2014).

Goleman (2015) refere que quantos mais estilos um líder souber utilizar, melhor. Os que conseguem utilizar quatro ou mais, nomeadamente conjugando, o autoritário, o democrático, o afiliativo e o *coaching*, têm obtido melhor clima organizacional e desempenho. Para além disso, tornam-se líderes mais eficientes, uma vez que são flexíveis na alternância de estilos sempre que necessário. Pode parecer um desafio difícil, mas tem sido utilizado com frequência por líderes de sucesso. Estes líderes, à primeira vista, não possuem um padrão de estilo definido e são sensíveis ao impacto que têm nos outros, adaptando o seu estilo, de maneira a obterem os melhores resultados (Goleman, 2015).

Segundo Goleman (2015) existe uma ligação irrefutável entre a maturidade emocional de um líder, demonstrada por competências como a autoconsciência e a empatia, e o seu desempenho profissional. E o humor do líder e dos seus comportamentos subjacentes influencia o resultado do desempenho, provocando uma reação em cadeia, ou seja, o humor e os comportamentos do líder condicionam o humor e os comportamentos de toda a equipa (Goleman, 2015).

3. Metodologia

Baseado numa metodologia qualitativa, este relatório teve como principal objetivo perceber a importância da inteligência emocional nas lideranças, nomeadamente nas lideranças escolares, procurando responder à seguinte questão de investigação: qual a perspectiva dos diretores de escola sobre a importância da compreensão das emoções para o desenvolvimento das suas funções? Para isso, aplicou-se um questionário a quatro subdiretores de diferentes escolas localizadas em Portugal.

A opção metodológica prende-se com a complexidade do tema, que envolve a perceção e as estratégias pessoais de competência emocional. Neste sentido, utilizou-se uma metodologia qualitativa, uma vez que, se pretendia perceber os porquês dos comportamentos e não quantificá-los, o que vai de encontro ao defendido por Damásio (citado por Branco, 2007) para estudar a temática das emoções, no sentido em que só é possível saber como os sujeitos constroem na mente consciente uma experiência subjetiva (cognitiva ou emocional), se eles nos disserem (Branco, 2005).

3.1. Instrumento

O questionário, composto por quinze perguntas abertas, procurou dar resposta aos seguintes objetivos específicos: entender se os líderes compreendem as suas emoções e como; reconhecer a importância da inteligência emocional para o desenvolvimento de funções de liderança; perceber se os líderes escolares valorizam competências de inteligência emocional; e perceber as percepções/concepções dos subdiretores de escola sobre a inteligência emocional.

3.2. Amostra e sua caracterização

Neste estudo, participaram 4 subdiretores de diferentes escolas, localizadas em Portugal e mais à frente designados por Sub A, Sub B, Sub C e Sub D. Os participantes têm idades e géneros distintos: o Sub A tem 56 anos de idade e é do género feminino; o Sub B tem 62 anos de idade e é do género feminino; o Sub C tem 51 anos de idade e é do género masculino; e o Sub D tem 54 anos de idade e é do género feminino.

Dos quatro inquiridos, dois exercem funções em agrupamentos de escolas, um numa escola secundária não agrupada e um numa escola infantil pertencente a uma IPSS (Instituição Privada de Solidariedade Social).

Em termos de experiência profissional nas funções de subdiretores, os inquiridos apresentam situações distintas: o Sub A exerce funções de liderança há 21 anos; o Sub B exerce funções de liderança há 29 anos; o Sub C exerce funções de liderança há 10 anos; e o Sub D exerce funções de liderança há 4 anos .

Também em termos de formação académica a situação de cada um é distinta: o Sub A possuiu Curso do Magistério Primário, CESE em Comunicação Social, Mestrado em Desenvolvimento Curricular e Pós-Graduação em Gestão e Administração Escolar; o Sub B possuiu Curso de Educação de Infância do Magistério e Curso de Qualificação em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores, com Equivalência a Licenciatura; o Sub C possuiu Mestrado; e o Sub D possuiu Doutoramento em Ciências da Educação.

De forma resumida: são quatro inquiridos distintos em termos de género, embora a maioria seja do género feminino; com idades próximas, sendo que o mais velho tem 62 anos de idade e o mais novo 51; com tempo distinto de exercício de funções na direção (que varia

entre os 29 e os 4 anos de funções); e que exercem funções em escolas distintas, quer em termos de dimensões (onde se inclui o número de professores, funcionários e alunos), quer em termos de níveis de ensino, uma vez que dois são subdiretores em agrupamentos de escolas (maiores dimensões), um numa escola secundária não agrupada (menor dimensão) e outro numa escola infantil com creche e pré-escolar (menor dimensão).

4. Análise e discussão de resultados

Tendo por base a fundamentação teórica apresentada neste relatório, após leitura e análise do conteúdo dos questionários, foram sendo destacadas unidades de referência, palavras ou frases, correspondentes às ideias dos subdiretores sobre o contexto da pesquisa. Posteriormente, essas unidades de referência foram agrupadas em indicadores, permitindo esclarecer a definição de cada uma das categorias. Como unidade de frequência, foi utilizada a unidade de referência, ou seja, foram contadas as palavras/expressões mais frequentes nas respostas dos inquiridos.

Relacionando as unidades de referência mais frequentes com a teoria de Goleman (1995 e 2015) e o estudo de Sá, Morais e Almeida (2020) foi possível estabelecer o Quadro 1, onde são apresentadas as dimensões, as categorias e os indicadores:

- Duas dimensões (2) - “competências pessoais”; e “competências sociais”;
- Cinco categorias (5) – “autoconsciência” ou “autoconhecimento”, “autogestão” ou “autorregulação” e “motivação” (referente às competências pessoais); “empatia” e “competências sociais” ou “habilidades sociais” (referente às competências sociais);
- Quarenta e um (41) indicadores.

De referir que as cinco categorias relativas às dimensões “competências pessoais” e “competências sociais” são as defendidas por Goleman (1995 e 2015). Não se verificou nenhuma dimensão ou categoria emergente.

Quadro 1. *Dimensões, Categorias e Indicadores relativos às competências de inteligência emocional na função de subdiretores escolares*

Dimensões	Categorias	Indicadores
Competências Pessoais	Autoconsciência / Autoconhecimento	Competência / Competências
		Autoconhecimento
		Comportamento

	Autogestão / Autorregulação	Identificar/Compreender sentimentos e emoções
		Refletir/Pensar
		Liderar/Orientar pelo exemplo
		Atitude
		Decisões/Decisão
		Lidar / Gerir as emoções e sentimentos
		Controlo emocional
	Motivação	Autorregulação
		Gratificação/Gratidão
		Valorização
		Automotivação
		Enriquecedor / Enriquecimento
		Bem-estar
		Sucesso
Competências Sociais	Empatia	Motivar/Motivação/Motivador
		Entusiasmo
		Saber ouvir/Ouvir os outros
		Modo presencial
		Compreender / Perceber
		Colocarmo-nos no papel do outro
		Atenção
	Competência Social / Habilidade Social	Entreajudar / Ajudar / Colaborar
		Resolver Problemas
		Agradecer
		Respeito/Respeitar
		Empatia
		Identificar as emoções e sentimentos dos outros
		Confiança
		Imparcialidade
		Envolver/Envolvimento
		Feedback
		Dialogar / Conversar
		Relacionamento interpessoal
		Comunicar/Comunicação
		Justiça
		Socializar
		Reuniões
		Trabalho em equipa / Trabalho Colaborativo

Fonte: Autora, adaptado de (Sá, Morais, & Almeida, 2020)

Analisando as respostas dos quatro subdiretores ao questionário foi, ainda, possível estabelecer a seguinte tabela (Tabela 1), contabilizando as unidades de referência mais frequentes nas respostas.

Tabela 1. Unidades de referência mais frequentes nas respostas ao questionário

Unidades de referência (N)									
Categorias	Indicadores	Sub A (N)	Total (TN)	Sub B (N)	Total (TN)	Sub C (N)	Total (TN)	Sub D (N)	Total (TN)
Autoconsciência / Autoconhecimento	Competência/s		8	2	3	2	5		2
	Autoconhecimento					2			

	Comportamento	2		1					
	Identificar/Compreender sentimentos e emoções	3				1		1	
	Refletir/Pensar	3						1	
Autogestão ou Autorregulação	Liderar/Orientar pelo exemplo	3	14		4		3		4
	Atitude	2							
	Decisão/Decisões			4		2		2	
	Lidar / Gerir as emoções e sentimentos	7							
	Controlo emocional	1				1			
	Autorregulação	1					2		
Motivação	Gratificação/Gratidão	2	17		1		6		5
	Valorização	2							
	Automotivação					2		1	
	Enriquecedor / Enriquecimento	2		1					
	Bem-estar	1						1	
	Sucesso	3				1			
	Motivar/Motivação/Motivador	5				3		3	
	Entusiasmo	2							
Empatia	Saber ouvir/Ouvir os outros	9	24	1	16	2	7	4	15
	Modo Presencial	2				1		2	
	Compreender / Perceber			4		1			
	Colocar-me-nos no papel do outro			3					
	Resolver problemas			3					
	Atenção	3						3	
	Entreajudar / Ajudar / Colaborar			2		1		1	
	Agradecer							2	
	Respeito/Respeitar	3		2					
Empatia	6	1	2	1					
	Identificar as emoções e sentimentos dos outros	1				2			
Competência Social / Habilidade Social	Confiança	2	21	2	16		9		5
	Imparcialidade	1		3					
	Envolver/Envolvimento	5							
	Feedback	5							
	Dialogar / Conversar	1		2		1			
	Relacionamento interpessoal	1		1					
	Comunicar/Comunicação	4		1				3	
	Justiça	1		3					
	Socializar					2			
	Reuniões			2		1			
	Trabalho em equipa / Trabalho Colaborativo	1	2	5	2				

Fonte: Autora, adaptado de (Sá, Morais, & Almeida, 2020)

4.1. Competências Pessoais

Relacionando o Quadro 1 com a Tabela 1, é possível verificar que a categoria autoconsciência/autoconhecimento (capacidade de reconhecermos as nossas emoções) é referenciada pelos quatro subdiretores sob o ponto de vista de diferentes indicadores: “competência/s” (Sub B, N=2; Sub C, N=2); “autoconhecimento” (Sub C, N=2); “comportamento” (Sub A, N=2; Sub B, N=1); “identificar/compreender sentimentos e emoções” (Sub A, N=3; Sub C, N=1; Sub D, N=1); e “refletir/pensar” (Sub A, N=3; Sub D, N=1). No total dos indicadores referidos, esta categoria surge oito vezes no discurso do Sub A (TN=8), quatro vezes no discurso do Sub B (TN=4), cinco vezes no discurso do Sub C (TN=5) e três vezes no discurso do Sub D (TN=3). Contudo, apesar dos subdiretores referenciarem indicadores diferentes nesta categoria, há um, o indicador “identificar/compreender sentimentos e emoções” que é referenciado pela maioria. Exemplos deste nas respostas: Sub A - “Obviamente que a compreensão das emoções é benéfica para o desenvolvimento da minha atividade, já que permite saber lidar com as nossas emoções, bem como as emoções dos outros, saber lidar com situações de fracasso e ver como momentos de aprendizagem, de melhoria.”; Sub C – “É fundamental manter a equipa de trabalho motivada e cooperante, isso só se consegue percebendo/conhecendo as emoções individuais.”; Sub D – “A compreensão das emoções é sempre benéfica, sobretudo das emoções mais negativas para poder exercer algum autocontrolo.”. Isto vai de encontro ao que defende Goleman (1995) sobre a importância de compreendermos as nossas emoções, uma vez que o autoconhecimento é a pedra basilar da inteligência emocional.

A categoria autogestão ou autorregulação (capacidade de gerirmos as nossas emoções) é referenciada pelos quatro subdiretores sob o ponto de vista de diferentes indicadores: “liderar/orientar pelo exemplo” (Sub A, N=3); “atitude” (Sub A, N=2); “decisão/decisões” (Sub B, N=4; Sub C, N=2; Sub D, N=2); “lidar/gerir as emoções e sentimentos” (Sub A, N=7); “controlo emocional” (Sub A, N=1; Sub C, N=1); e “autorregulação” (Sub A, N=1; Sub D, N=2). No total dos indicadores referidos, esta categoria surge catorze vezes no discurso do Sub A (TN=14), quatro vezes no discurso do Sub B (TN=4), três vezes no discurso do Sub C (TN=3) e quatro vezes no discurso do Sub D (TN=4). Apesar dos subdiretores referenciarem indicadores diferentes nesta categoria, há um, o indicador “decisão/decisões” que é referenciado pela maioria, vejam-se exemplos desse

indicador nas respostas: Sub B – “ A inteligência emocional é (...) sermos socialmente ativos, tirarmos o melhor partido das oportunidades que se nos deparam, sabermos tomar as melhores decisões.”; Sub C – “Integrar os colaboradores na tomada de decisão” (referindo o que considera uma boa prática da sua liderança); Sub D – “(...) cada decisão tomada implica ouvir as partes” (referindo se a sua forma de liderança favorece um ambiente de confiança e de justiça). Isto vai de encontro ao defendido por Goleman (1995) e Freitas (2012), no sentido de que é importante que os indivíduos compreendam quer as próprias emoções, quer as emoções dos outros ((Goleman, *Inteligência Emocional*, 1995); (Freitas, 2012)). Vai também ao encontro do defendido por Damásio (1995) no sentido de que é contraprodutivo separar a razão da emoção e, dessa forma, ser necessário possuímos capacidade de gerirmos as nossas emoções e ao defendido por Tomaz & Giugliano (1997) de que as emoções são uma parte indispensável da nossa vida racional, pois são elas que possibilitam o equilíbrio das nossas decisões. Relacionando o Quadro 1 com a tabela 1 é possível salientar que nesta categoria o Sub A refere, consideravelmente, mais indicadores do que os restantes, isto vai de encontro ao defendido Roazzi et al. (2011) sobre os indivíduos estruturarem as emoções de acordo com uma dimensão abstrato-concreta. Para Goleman (2015) a autogestão assume grande importância quando se fala de liderança, no sentido em que indivíduos que controlam os seus sentimentos e impulsos, ou seja, indivíduos sensatos, são capazes de criar à sua volta um ambiente de confiança e de justiça.

A categoria motivação (capacidade de conseguirmos mobilizar as nossas emoções ao serviço de um objetivo essencial) é referida pelos quatro subdiretores sob o ponto de vista de diferentes indicadores: “gratificação/gratidão” (Sub A, N=2); “valorização” (Sub A, N=2); “automotivação” (Sub C, N=2; Sub D, N=1); “enriquecedor/enriquecimento” (Sub A, N=2; Sub B, N=1); “bem-estar” (Sub A, N=1; Sub D, N=1); “sucesso” (Sub A, N=3; Sub C, N=1); “motivar/motivação/motivador” (Sub A, N=5; Sub C, N=3; Sub D, N=3); e “entusiasmo” (Sub A, N=2). No total dos indicadores referidos, esta categoria surge dezassete vezes no discurso do Sub A (TN=17), uma vez no discurso do Sub B (TN=1), seis vezes no discurso do Sub C (TN=6) e cinco vezes no discurso do Sub D (TN=5).

Apesar dos subdiretores referenciarem indicadores diferentes nesta categoria, há um, o indicador “motivar/motivação/motivador” que é referenciado pela maioria, vejam-se exemplos desse indicador nas respostas: Sub A – “Elogio, com frequência, os membros da nossa equipa como forma de os motivar e os envolver em desafios que vão surgindo (...).”; Sub C – “é fundamental manter a equipa de trabalho motivada e cooperante, isso só se

consegue percebendo/conhecendo as emoções individuais.”; Sub D – “(...) Quando todos se sentem ouvidos na tomada de decisão, motivam-se para fazerem parte da solução.” Isto vai de encontro ao defendido por Kotter (2001) no sentido em que os bons líderes conseguem motivar os seus liderados de várias formas e transmitir a visão da organização que lideram, dando ênfase aos valores dos liderados e envolvendo-os regularmente nas tomadas de decisões. Vai, também, ao encontro do defendido por Goleman (2015) no sentido em que a motivação permite que os indivíduos mobilizem as suas emoções positivas para o cumprimento dos seus objetivos, sendo este um traço comum a todos os líderes que, estando motivados, conseguem superar as suas expectativas e as dos outros. Também nesta categoria, relacionando o Quadro 1 com a Tabela 1 é de salientar que o Sub A refere, consideravelmente, mais indicadores do que os restantes, o que vai de encontro ao defendido Roazzi et al. (2011) sobre os indivíduos estruturarem as emoções de acordo com uma dimensão abstrato-concreta.

4.2. Competências Sociais

Relacionando o Quadro 1 com a Tabela 1 é possível verificar que a categoria empatia (capacidade de reconhecer as emoções dos outros e de se colocar no lugar do outro) é referenciada pelos quatro subdiretores sob o ponto de vista comum dos indicadores “saber ouvir/ouvir os outros” (Sub A, N=9; Sub B, N=1; Sub C, N=2; Sub D, N=4) e “empatia” (Sub A, N=6; Sub B, N=1; Sub C, N=2; Sub D, N=1). Exemplos do indicador “saber ouvir/ouvir os outros” nas respostas: Sub A – “(...) Saber ouvir é uma tarefa muito importante. Temos de saber ouvir, de saber discutir os vários pontos de vista e traçar o caminho do consenso, para o bem da unidade orgânica, segundo os objetivos e de acordo com os pressupostos vigentes na lei.”; Sub B – “Inteligência emocional é a forma como lidamos com as nossas alegrias, tristezas, frustrações (...) sabermos descer ao nível das pessoas, ajudá-las, ouvi-las, colocarmo-nos no lugar delas para as compreendermos.”; Sub C – “(...) Sei ouvir e perceber as emoções dos meus colaboradores”; Sub D – “(...) Cada decisão tomada implica ouvir as partes. Quando todos se sentem ouvidos na tomada de decisão, motivam-se para fazerem parte da solução.”. Exemplos do indicador “empatia” nas respostas dos subdiretores, de notar que estes exemplos surgem todos como resposta à questão “que competências emocionais considera serem mais importantes para o trabalho de equipa?”: Sub A – “Empatia, motivação, entusiasmo, controlo emocional, relacionamento interpessoal.”; Sub B - “Empatia, tolerância,

partilha, entreatajuda, respeito pela diferença (...); Sub C – “Automotivação, empatia, socializar.”; Sub D – “Empatia, automotivação, capacidade de persuasão, capacidade de ouvir e gerir conflitos.”. Os exemplos referidos vão de encontro ao defendido por Goleman (2015) no sentido em que considera a empatia uma das competências mais importantes e que, no caso das lideranças, significa ter em consideração os sentimentos dos liderados enquanto se tomam decisões (Goleman, 2015). Para além dos dois indicadores comuns, os quatro subdiretores referem outros, nesta categoria: “modo presencial” (Sub A, N=2; Sub C, N=1; Sub D, N=2); “compreender/perceber” (Sub B, N=4; Sub C, N=1); “colocarmo-nos no papel do outro” (Sub B, N=3); “atenção” (Sub A, N=3; Sub D, N=3); “entreatajuda/ajudar/colaborar (Sub B, N=2; Sub C, N=1; Sub D, N=1); “resolver problemas” (Sub B, N=3); “agradecer” (Sub D, N=2); “respeito/respeitar” (Sub A, N=3; Sub B, N=2); “identificar as emoções e sentimentos dos outros” (Sub A, N=1; Sub D, N=2). No total dos indicadores referidos, a categoria empatia surge vinte e quatro vezes no discurso do Sub A (TN=24), dezasseis vezes no discurso do Sub B (TN=16), sete vezes no discurso do Sub C (TN=7) e quinze vezes no discurso do Sub D (TN=15). Analisando a Tabela 1 é, também, possível verificar que esta categoria é uma das que mais surge nas respostas dos quatro subdiretores, o que vai de encontro ao defendido por Goleman (2015) referindo que a empatia assume um importante papel como elemento de liderança, pois o líder de uma equipa deve ser capaz de sentir e perceber os pontos de vista de todos (Goleman, 2015).

A categoria competência social/habilidade social (capacidade para gerir as emoções dos outros) é referenciada pelos quatro subdiretores sob o ponto de vista comum do indicador “trabalho em equipa/trabalho colaborativo” (Sub A, N=1; Sub B, N=2; Sub C, N=5; Sub D, N=2). Exemplos deste indicador nas respostas: Sub A – “Prefiro trabalhar em equipa, já que deste modo é mais enriquecedor, mais proveitoso e profícuo. Juntos por um bem comum, o sucesso dos nossos alunos e o bem-estar de todos.”; Sub B – “Trabalho bem em equipa mas, devido ao cargo de coordenação, sou muitas vezes solicitada para resolver questões diversas, o que dificulta os *timings* do meu trabalho de equipa.”; Sub C – “Trabalho bem em equipa e prefiro trabalhar em equipa porque o trabalho colaborativo potencia o sucesso”; Sub D – “Trabalho em equipa porque considero que existem muitas coisas que não sei e não domino e com os outros o trabalho é melhor e mais completo.”. Analisando estes exemplos, que surgem todos na resposta à questão “trabalha bem em equipa, ou prefere trabalhar sozinho/a?” é possível perceber uma convergência de opiniões, o que vai de encontro ao defendido por Goleman (2015) no sentido em que a competência social é um domínio da inteligência

emocional que se refere à aptidão de cada indivíduo para gerir as suas relações com os outros, referindo que indivíduos com esta competência costumam ser peritos na gestão de equipas, pondo em prática a sua empatia, e costumam ser excelentes persuasores, uma manifestação combinada de autoconsciência, autorregulação e empatia (Goleman, 2015). Para além deste indicador comum, os subdiretores outros, nesta categoria: “confiança” (Sub A, N=2; Sub B, N=2); “imparcialidade” (Sub A, N=1; Sub B, N=3); “envolver/envolvimento” (Sub A, N=5); “feedback” (Sub A, N=5); “dialogar/conversar” (Sub A, N=1; Sub B, N=2; Sub C, N=1); “relacionamento interpessoal” (Sub A, N=1; Sub B, N=1); “comunicar/comunicação (Sub A, N=4; Sub B, N=1; Sub D, N=3); “justiça” (Sub A, N=1; Sub B, N=3); “socializar” (Sub C, N=2); e “reuniões” (Sub B, N=2; Sub C, N=1). No total dos indicadores referidos, esta categoria surge vinte e uma vezes no discurso do Sub A (TN=21), dezasseis vezes no discurso do Sub B (TN=16), nove vezes no discurso do Sub C (TN=9) e cinco vezes no discurso do Sub D (TN=5). Analisando a Tabela 1 é possível verificar que esta, a par da categoria empatia, é das categorias que mais surge nas respostas dos subdiretores, o que vai de encontro ao defendido por Goleman (2015) que considera a competência social o culminar das outras dimensões da inteligência emocional. Os indivíduos, quando conseguem compreender e controlar as suas próprias emoções e manifestar empatia pelos sentimentos dos outros, tendem a ser mais eficazes na gestão das relações, competência de relevo para quem assume um papel de liderança (Goleman, 2015).

Considerações finais

Esta investigação teve como principais objetivos compreender a importância da inteligência emocional nas lideranças e perceber que percepções possuem os professores que exercem cargos de liderança nas escolas sobre esta temática, ou seja, se consideram a inteligência emocional importante para o desempenho de funções de liderança.

Recorrendo a diversos autores (Bartoszeck et al. (2012); Cotrufo et al. (2018 e 2019); Dias (2014); Damásio (1995); Fonseca (2016); Freitas (2012); Goleman (1995 e 2015); Hilário (2012); Lameira (2014); Pereira et al. (2019); Nunes-Valente (2016); Pinheiro (2007); Roazzi et al. (2011); Silveira (2004); Sá et al. (2020)) e a um questionário efetuado a quatro subdiretores de escolas, foi possível responder à questão de partida e desenvolver os objetivos estabelecidos para esta investigação.

Os indicadores de inteligência emocional que mais se evidenciaram neste estudo compreendem as dimensões de competências pessoais e sociais. Nesta amostra, não se

verificaram dimensões emergentes. Analisando as respostas dos subdiretores ao questionário, foi possível verificar que estes estão conscientes da importância da inteligência emocional para as funções que exercem e que compreendem e estão familiarizadas com os conceitos associados a este tema, procurando atuar de forma a gerirem e liderarem de forma mais eficiente e, dessa forma, melhorarem as relações de trabalho e a resolução de conflitos. Os indicadores de inteligência emocional mais referidos foram “identificar/compreender sentimentos e emoções”, “decisões/decisão”, “motivar/motivação/motivador”, “saber ouvir/ouvir os outros”, “modo presencial”, “entrearjudar/ajudar/colaborar”, “empatia”, “comunicar/comunicação” e “trabalho de equipa/trabalho colaborativo”.

Compreender e aplicar conceitos de inteligência emocional, seja no contexto pessoal, mas sobretudo, no contexto social e de trabalho, traduz uma possibilidade de sucesso no que concerne ao desempenho do líder, uma vez que a liderança envolve relacionamentos e esses, são invadidos por emoções. É através das relações interpessoais que ocorrem as influências necessárias para o exercício de uma liderança eficaz. Desta forma, liderar é, também, lidar com as emoções pessoais e com as dos outros. Um líder que demonstre capacidade de se focar no outro revela uma empatia perspicaz, pois, ao perceber o que os outros pensam sobre o mundo, o líder desenvolve uma noção clara dos outros que permite o crescimento de competências como o trabalho de equipa, a gestão de conflitos e o aconselhamento. E esta competência para com os outros é, na opinião de Goleman (2015), mais importante para a eficácia da liderança do que as competências meramente cognitivas. Neste sentido, existe uma dimensão essencial na liderança que se relaciona com o impacto do que o líder diz e faz. E é por isso que a inteligência emocional (ou seja, ser inteligente a respeito das emoções) é tão importante para uma liderança bem-sucedida. Liderar de forma emocionalmente inteligente provoca ressonância, resultando num melhor ambiente organizacional, num melhor desempenho, num moral mais elevado e desencadeando motivação e dedicação em quem se lidera (Goleman, 2015).

Limitações da investigação

Ao longo da elaboração desta investigação foi possível refletir sobre algumas limitações que condicionaram o desenvolvimento da mesma.

A maior limitação relacionou-se com o tempo, ou melhor, com a falta dele. Sendo este um estudo desenvolvido em contexto de formação especializada (pós-graduação), a

escassez de tempo não permitiu um detalhe de aprofundamento que a importância do tema necessita. Também o facto de ainda se viver uma fase de pandemia acarretou condicionantes, nomeadamente, a dificuldade em encontrar respondentes com disponibilidade de resposta ao instrumento utilizado nesta investigação, o questionário. Dos vários contactos efetuados, apenas quatro subdiretores demonstraram interesse de participação nesta investigação. Teria sido interessante a análise de uma maior e mais diversificada amostra.

Posto isto, no ponto seguinte são apresentadas algumas sugestões a ter em consideração em estudos futuros, como forma possibilitar a exploração mais detalhada da questão levantada nesta investigação.

Sugestões de continuidade

Tendo em conta a importância da inteligência emocional nas lideranças, seria relevante que se investisse mais em estudos sobre esta temática. Analisar, de forma mais aprofundada, a percepção que os líderes possuem sobre este tema, alargando a amostra em termos de número de inquiridos, género e diversidade de locais de trabalho, poderá ser um caminho para a continuidade desta investigação. Realizar um estudo comparativo entre líderes de escolas públicas e líderes de escolas privadas, também parece um caminho de continuidade interessante, uma vez que permitirá comparar a percepção e a atuação dos diretores nos diferentes em contextos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, R. (2013). Autonomia e liderança: um estudo sobre as perspetivas dos diretores relativamente à liderança transformacional no quadro de uma autonomia decretada. Obtido em 2022, de Universidade Aberta: <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/3005/1/Renato%20Alves.pdf>;

Bartoszeck, A., & Bartoszeck, F. (2012). Neurociência dos seis primeiros anos: implicações educacionais. Obtido em 2021, de Educação. Temas e Problemas: https://www.researchgate.net/profile/Flavio-Bartoszeck/publication/267236019_NEUROCIENCIA_DOS_SEIS_PRIMEIROS_ANOS-implicacoes_educacionais/links/57fe725e08ae6b2da3c892b3/NEUROCIENCIA-DOS-SEIS-PRIMEIROS-ANOS-implicacoes-educacionais.pdf;

Cotrufo, T., & Bares, J. M. (2018). O cérebro e as emoções. Sentir, pensar, decidir. Atlântico Press;

Dias, M. (2014). A inteligência emocional e a liderança: importância dos factores sociodemográficos e da liderança transformacional e transaccional. Obtido em 2022, de Universidade da Beira Interior: <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/5714>;

Fonseca, V. d. (2016). Importância das emoções na aprendizagem: uma abordagem neuropsicopedagógica. *Revista Psicopedagogia* (vol. 33, n.º 102, pp. 365-84), obtido em 2022 de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862016000300014;

Freitas, L. (2012). A inteligência emocional e a leitura - Um estudo com crianças do 1º ciclo do ensino básico. Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira. Obtido em 2022 de: <https://digituma.uma.pt/handle/10400.13/433>;

Goleman, D. (2015). Como ser um líder - A importância da inteligência emocional. Lisboa: Temas e Debates - Círculo de Leitores;

Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Temas e Debates;

Hilário, A. (2012). Práticas de Educação Emocional no 1.º Ciclo do Ensino Básico. Obtido em 2022, de Instituto Politécnico de Beja - Escola Superior de Educação: <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/3991>;

Lameira, P. (2014). *Inteligência Emocional e Liderança: a importância da competência emocional do líder como diferencial de sucesso*. Obtido em 2022, de V Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis: <https://www.marinha.mil.br/dphdm/sites/www.marinha.mil.br.dphdm/files/2-2016%20revista.pdf>;

Nunes-Valente, M., & Monteiro, A. (2016). *Inteligência Emocional em Contexto Escolar*. *Revista Eletrónica de Educação e Psicologia*. Obtido em 2022, de <http://edupsi.utad.pt/index.php/component/content/article/79-revista2/143>;

Pereira, M., Melo, H., Soares, L., & Nolasco, G. (2019). A importância da inteligência emocional na liderança e a sua relação com o ambiente organizacional. Obtido em 2022, de *Humanidades e Inovação*: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/1083>;

Sá, S., Morais, J., & Almeida, F. (2020). As metodologias ativas como estratégia para o desenvolvimento de competências de Inteligência Emocional nos estudantes do Ensino Superior. Obtido em 2022 de <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/247>;

Roazzi, A., Dias, M. B., Silva, J., Santos, L. d., & Roazzi, M. (2011). O que é emoção? Em busca da organização estrutural do conceito de emoção em crianças. Obtido em 2022 de <https://www.scielo.br/pdf/prc/v24n1/v24n1a07.pdf>;

Tomaz, C., & Giugliano, L. (1997). A razão das emoções: um ensaio sobre "o erro de Descartes". *Estudos de Psicologia* (pp. 407 - 411). Obtido em 2022 de <https://www.scielo.br/pdf/epsic/v2n2/a13v02n2.pdf>.