

## Relevância da inteligência emocional na liderança das escolas do ensino especializado da música em Portugal

### Relevance of emotional intelligence in the leadership of specialized music teaching schools in Portugal

Raquel Resende de Andrade<sup>1</sup>  
Susana Oliveira e Sá<sup>2</sup>

303

**Resumo:** O presente trabalho centra-se na importância da consciência das emoções e na relevância da inteligência emocional na liderança das escolas do ensino especializado da música em Portugal. Este artigo científico tem como principal objetivo identificar e avaliar a importância e/ou a presença da inteligência emocional na liderança escolar. Pretende-se verificar se o conceito de inteligência emocional é perceptível e observável, aos olhos dos docentes e não docentes, na gestão das escolas do ensino especializado da música em Portugal. A amostra em estudo é do tipo não probabilístico por conveniência, constituída por docentes e não docentes de escolas do ensino especializado da música em Portugal. Os critérios de inclusão são: ser docente ou não docente numa escola do ensino especializado da música em Portugal e aceitar participar voluntariamente no estudo. O inquérito por questionário foi respondido por 88 indivíduos, tendo sido enviados individualmente para cada um, sabendo que estes são docentes ou não docentes de escolas do ensino especializado da música em Portugal. A média de idades varia entre os 22 e os 60 anos, situando-se medianamente em 38,6 anos. Em relação à localização das escolas respondentes, as zonas Norte e Centro do país obtiveram a mesma quantidade de respostas representando individualmente 42% de respostas; a Área Metropolitana de Lisboa e a Região Autónoma dos Açores também com a mesma percentagem, 4,5%; o Alentejo 3,4%, o Algarve 2,3% e a Região Autónoma da Madeira 1,1%. A prevalência de respostas no Norte e Centro prendem-se com o facto de a autora deste trabalho residir e trabalhar nestas zonas do país.

**Palavras-chave:** Escola, Inteligência Emocional, Liderança, Música.

**Abstract:** The present work it focuses on the importance of awareness of emotions and the relevance of emotional intelligence in the leadership of specialized music education schools in

<sup>1</sup> Pós-Graduação em administração e organização escolar do CIDI-IEES – Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; raquelandrade8517@gmail.com

<sup>2</sup> 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 18/11/2022

Aprovado em 04/12/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Portugal. This scientific article aims to identify and evaluate the importance and/or presence of emotional intelligence in school leadership. It is intended to verify if the concept of emotional intelligence is perceptible and observable, in the eyes of teachers and non-teachers, in the management of specialized music education schools in Portugal. The sample under study is non-probabilistic for convenience, consisting of teachers and non-teachers from schools specializing in music education in Portugal. The inclusion criteria are: to be a teacher or non-teacher in a specialized music education school in Portugal and to voluntarily accept to participate in the study. The questionnaire survey was answered by 88 individuals, having been sent individually to each one, knowing that they are teachers or non-teachers at specialized music education schools in Portugal. The average age varies between 22 and 60 years, with an average of 38,6 years. Regarding the location of the responding schools, the North and Center areas of the country obtained the same number of responses, representing individually 42% of responses; the Lisbon Metropolitan Area and the Azores Autonomous Region also had the same percentage, 4,5%; the Alentejo 3,4%, the Algarve 2,3% and the Autonomous Region of Madeira 1,1%. The prevalence of responses in the North and Center is related to the fact that the author of this work lives and works in these areas of the country.

**Keywords:** School, Emotional Intelligence, Leadership, Music.

## Introdução

A inteligência emocional está presente na vida de cada indivíduo, e como tal também na liderança de uma escola. Os afetos são uma das partes mais importantes do processo de ensino-aprendizagem, e vários autores defendem que a inteligência não é só a capacidade de entender algo, mas também se sustenta em criatividade e compreensão, a música ligada à afetividade constrói a inteligência emocional de um indivíduo. Tal como afirma Leonardo (2017, p.4), “qualquer pessoa dotada de inteligência emocional é uma pessoa completa e feliz, porque simplesmente sabe gerir as suas emoções e sabe lidar com o outro e consigo mesma, graças à sua capacidade de empatia”. Se o ensino for baseado na construção de um ser emocionalmente inteligente teremos homens e mulheres de valores, capazes de construir uma sociedade sustentável e saudável para todos. Uma das definições de música é que esta “é a arte de exprimir sentimentos por meio de sons”, afirma-se que é a linguagem mais universal de todas, portanto música e emoção não podem ser dissociadas. A revisão da literatura mostra que líderes que valorizam e conhecem as suas emoções conseguem ser mais eficazes na gestão de

problemas e na sua resolução, criando ambientes positivos onde se realça a produtividade, o bom ambiente de trabalho e a felicidade de todos os intervenientes.

O trabalho está dividido em três partes: na primeira pretende-se mostrar a ligação entre a inteligência emocional e a música, e como as duas podem construir uma sociedade mais consciente das suas emoções e das emoções dos outros; na segunda parte fez-se uma breve reflexão sobre liderança e sobre os líderes das escolas do ensino especializado da música em Portugal; na terceira parte apresenta-se um estudo empírico, baseado num inquérito por questionário feito a docentes e não docentes do ensino especializado da música em Portugal e apresentam-se os resultados. Encerra-se o trabalho com as considerações finais e a indicação das fontes bibliográficas.

### Inteligência emocional e música

Foi nos últimos cinquenta anos que se verificou um desenvolvimento mais acentuado no estudo da inteligência emocional, conceito que surge pela primeira vez em “1990, por Peter Salovey e Joan D. Mayer que ao redefinirem as inteligências pessoais de Gardner, cartografaram o modo de trazer inteligência às emoções, criando o conceito de inteligência emocional” (Valente & Monteiro, 2017).

Um dos escritores mais citados e o responsável pelo aparecimento e primeiros estudos sobre inteligência emocional é Daniel Goleman, especialmente depois da publicação do seu primeiro livro, em 1995 (Ferrari & Ghedine, 2021, p.23). Seguindo a linha de pensamento de Goleman (1995) a inteligência medida através do quociente de inteligência não pode ser dissociada da “*inteligência emocional*, que inclui o autocontrolo, o zelo e a persistência, bem como a capacidade de nos motivarmos a nós mesmos” (p.12, ênfase no original).

A inteligência emocional é a “capacidade de nos gerirmos e gerir as nossas relações eficazmente” (Goleman, 2017) esta, é baseada em quatro “capacidades fundamentais: autoconsciência, autogestão, consciência social e sociabilidade” (Goleman, 2017). A autoconsciência prende-se com um profundo conhecimento de cada um, das suas emoções, pontos fortes e fracos, o que necessita, e quais as motivações que os movem. Autogestão é a parte da nossa consciência que nos questiona constantemente, e que nos regula sem nos tornarmos “prisioneiros dos nossos sentimentos”. A consciência social remete para as relações com os outros e foca a empatia entre líderes e liderados. A sociabilidade liga-se à inspiração, motivação, criação de laços afetivos e promoção do trabalho de equipa (Goleman, 2017). Segundo Goleman (2010) o cérebro pensante evoluiu a partir do emocional, o que revela bem as relações entre pensamento e sentimento, “havia um cérebro emocional muito antes de aparecer o cérebro racional” (Goleman, 2010, p.32, citado em Ruivo & Rebelo, 2014, p. 140) A existência de duas mentes, uma emocional e outra racional, uma mente que pensa e outra que sente, conduzem o ser humano em todas as questões do dia-a-dia como apresentam Ruivo e Rebelo (2014), “à luz dos estudos neurológicos mais recentes, o resultado do que somos, fazemos, pensamos e decidimos é fruto do que os sentidos recolhem e do que o intelecto processa” (Ruivo & Rebelo, 2014, p.1, ênfase no original). A inteligência emocional é algo genético, que todos os seres humanos possuem no seu cérebro, mais propriamente na ligação entre a amígdala e o neocórtex, é nestas ligações que ocorrem as mais diversas situações que o ser humano não controla, como o medo, a felicidade, a tristeza e a alegria. Da necessidade de aprender a controlar as emoções surge a noção de competência emocional definida por Notas (1999, p.34, citado em Ribeiro, Campos, Coelho & Pereira, 2019, p.264) “é uma capacidade apreendida, baseada na Inteligência Emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho”. Segundo Ferrari e Ghedine (2021) as emoções “são entendidas como respostas organizadas que cruzam as fronteiras de muitos subsistemas psicológicos, incluindo os

sistemas fisiológico, cognitivo, motivacional e experiencial” (p.16). Segundo Goleman (1995, p. 245) o preço a pagar pela iliteracia emocional é demasiado elevado, constata-se que ainda não existem programas para o ensino das emoções e afirma-se que “o movimento da literacia emocional (...) em vez de usar o afeto para educar, educa o próprio afeto” (p.276). Segundo Leonardo (2017, p.114) “o cérebro emocional deve ser tão saudável quanto o cérebro racional”.

A escola e a família representam os grandes pilares da educação para a inteligência emocional, ensinam a empatia, a observar as emoções do outro, saber gerir e interpretar as próprias emoções e as do outro, e ainda saber utilizar no momento certo a emoção certa. Todas estas aprendizagens devem ser desenvolvidas desde cedo, pois só assim existirão “homens e mulheres sensíveis e sensatos e cognitivamente inteligentes” (Leonardo, 2017, p.4).

Observa-se, no entanto que “as nossas escolas e a nossa cultura estão fixas nas capacidades académicas, ignorando a inteligência emocional” (Goleman, 1995, p.48). As escolas deverão trazer o coração e a emoção para a sala de aula, procurar educar o aluno não só na parte académica, mas também ensiná-lo a observar e a saber lidar com as suas emoções (Goleman, 1995).

A incerteza do futuro faz com que as emoções representem um papel primordial na forma de ultrapassar as dificuldades, e saber gerir as emoções passou a ser uma competência demasiado importante para o sucesso individual e coletivo.

A música consegue mostrar a sensibilidade do ser humano e criar maior empatia na sociedade, através de uma profunda consciência de si mesmo o ser humano desenvolve uma maior consciência social e um elevado sentimento de pertença dando mais significado às relações dentro de nós e com os outros. A disciplina necessária para aprender um instrumento, a resistência psicológica para enfrentar o público, a resiliência inerente à aprendizagem de uma nova linguagem são aspetos que tornam inegável o facto de a música tornar cada um mais inteligente emocionalmente. Segundo Leonardo (2017) a música desperta as emoções

individualmente ou até em grupo, e consegue algo muito real emocionalmente, pois não condena nem julga, e devido à sua natureza interdisciplinar desenvolve em cada um a percepção e a expressão dos seus sentimentos, o que proporciona uma melhor estruturação do seu ser. A música pode ser considerada como um tradutor emocional, a música cria laços, a música obriga a que todos se escutem verdadeiramente criando um balanço harmonioso nas relações humanas. “A música está em toda a parte e ao mesmo tempo, manifesta-se em festas culturais, familiares, em todas as ocasiões de encontro e vontade em manifestar emoções” (Levitin, 2013, p.14 in Leonardo, 2017, p.9).

Nas crianças a música consegue desenvolver todas as áreas essenciais, desde a dimensão afetiva, cognitiva, motora e social, contribuindo assim para um crescimento muito mais sólido e profícuo. De acordo com Leonardo (2017, p.10) a música “provoca sentimentos de bem-estar, estrutura o movimento, fomenta uma melhor interação e fortalece a atenção e a concentração”. A aprendizagem de um instrumento desde cedo melhora o seu quociente de inteligência, devido à elasticidade cerebral que é necessária.

É inegável que a música torna os seres humanos mais maduros e a falta de trabalho da inteligência emocional, a falta de consciência das emoções próprias e das emoções dos outros é um déficit no nosso sistema educacional.

Todas as áreas só cérebro são utilizadas na música, portanto o ensino da música é fundamental, pois é a disciplina fulcral para a mestria das emoções, do desenvolvimento cerebral e consequentemente a base da inteligência emocional.

#### Lideranças no ensino especializado da música

Na liderança de uma escola a importância e a presença da inteligência emocional são fatores essenciais para uma gestão eficaz. A liderança escolar, através do seu papel influenciador da motivação e capacidade dos professores, é fundamental na melhoria dos

resultados educativos, tal como afirma Santos (2021, p.1), “a liderança escolar tem sido uma prioridade na agenda de políticas educativas tanto na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) quanto em países parceiros (OCDE, 2008)”. Existem vários estudos sobre a eficácia da liderança e quais as competências necessárias de um bom líder, cito Harrell e Barbato (2018, in Santos, 2021, p.2) “A Google, através de investigação realizada na própria empresa, identificou 10 competências que caracterizam os melhores gestores, sendo que apenas uma é de natureza técnica”. A definição de um líder eficaz é algo muito estudado e discutido ao longo dos tempos, de acordo com Santos (2021, p.88) podemos enumerar várias características essenciais para uma liderança funcional: dignidade, autenticidade, ética, carácter, inspiração, justiça, empatia, procura de melhorias constantes não só da sua escola, como da comunidade, da sociedade e do mundo.

O volume de investigações sobre a temática da inteligência emocional na liderança tem aumentado nos últimos anos, devido ao facto de, tal como afirmam Paes e Ruivo (2015) existir “uma grande expectativa da comunidade científica sobre que contributos pode a inteligência emocional imprimir na vida das organizações escolares” (p.4). As emoções são contagiantes, um líder está sempre a ser observado e é natural que as pessoas prestem mais atenção às suas atitudes e aos seus comportamentos, “a disposição do líder é literalmente contagiosa, e propaga-se rápida e inexoravelmente pela empresa” (Goleman, 2014, p.85). É importante citar também Ruivo e Rebelo (2014):

(...) se entendermos o acto de gestão como a capacidade de um ser humano motivar outros em direção a um objectivo, que sendo “seu” é tornado “nosso” pela sua ação, então, uma gestão eficaz é aquela em que se consegue dar provas dessa ação no cumprimento do objectivo que se tornou comum (p.144).

No ato de liderar, um líder poderá utilizar vários estilos de liderança, mas esta nunca poderá ser medida com exatidão (Goleman, 2017), “reconhecer um líder é mais uma arte do que uma ciência” (Goleman, 2014, p.11).

Os estudos sugerem que existe uma relação muito positiva entre inteligência emocional e liderança, afirmando ainda que bons líderes “possuem a capacidade de reconhecer e gerir as emoções em si e nos outros” (Ackley, 2016; Ugoani; Amu; Kalu, 2015 citados em Ferrari & Ghedine, 2021, p.17). A associação entre a inteligência emocional e a intelectual resultam num processo de ganha-ganha para toda a comunidade escolar (Ribeiro et al.,2019, p.260). Segundo Blanchard et al. (1992, p.81, citado em Ribeiro et al.,2019, p.261) “a liderança efectiva não é algo que se faz às pessoas, mas algo que se faz com as pessoas”, é evidente a presença das emoções e a capacidade de as saber gerir nas situações e tarefas de um cargo de liderança. Northouse (2016, citado em Santos, 2021, p.9) defende que líderes sensíveis e conscientes das suas emoções e do impacto destas nos outros serão líderes mais eficazes. Saber lidar com pessoas é muito mais importante do que saber realizar a tarefa, o espírito de equipa alimentado pelo seu líder demonstra bem a sua essência, ou a falta dela.

É impossível desligar a emoção da razão, e a procura de felicidade e do bem-estar dos seus colaboradores deve ser uma busca constante da parte de qualquer líder, o que resultará numa “nação mais feliz, saudável e economicamente mais produtiva”, (Lima & Justini, 2017).

Estimular a inteligência emocional nas relações entre líderes e liderados de forma a gerar ambientes positivos, cheios de energia e altamente produtivos são ideias defendidas por Hansen et al., (2018) no artigo de Ferrari e Ghedine (2021, p.19).

O ensino especializado da música em Portugal

No ensino especializado da música, tal como em todo o sistema educativo em Portugal, as organizações educativas devem ser lideradas com especial cuidado devido às suas especificidades, dando especial enfoque à sua missão que é de carácter pedagógico e educativo. A importância da justiça, da autonomia, da equidade, da igualdade de oportunidades, da pedagogia da própria direção escolar, que ao gerir a escola, está ao mesmo tempo a ensinar como gerir uma escola. As pessoas e as relações interpessoais são a base de qualquer organização, tal como na escola sua importância é inequívoca. Portanto, a inteligência emocional é a pedra basilar de qualquer líder eficaz, mas sempre acompanhada de estudo e formação.

De forma a verificar a presença da inteligência emocional na liderança das escolas do ensino especializado da música no nosso país, apresentam-se os resultados e devidas reflexões, após um inquérito por questionário efetuado a uma significativa amostra de docentes e não docentes das escolas do ensino especializado da música em Portugal.

#### Metodologia

#### Instrumento

O método de recolha de dados será o inquérito por questionário, mediante a caracterização sociodemográfica e através de uma escala tipo *Likert* (1= *Nunca*; 2= *Provavelmente não*; 3= *Possivelmente*; 4= *Muito provavelmente* e 5= *Sempre*) sobre a relevância da inteligência emocional na liderança, tendo em conta as suas principais características: autoconsciência, autogestão, consciência social e sociabilidade.

#### Procedimento

O anonimato, a privacidade e a liberdade de cada inquirido estão asseguradas durante a utilização dos dados recolhidos e o seu conseqüente tratamento. O instrumento não possui dados de identificação pessoal. Será solicitada a idade e a região do país de cada inquirido, de forma a caracterizar eficazmente a amostra.

## Resultados

312

A primeira questão do inquérito pretende perceber se existe uma partilha da visão do futuro da instituição, para um trabalho de equipa é muito importante perceber qual o rumo e qual o objetivo fulcral da escola. 18 dos 88 inquiridos responderam que a direção da sua escola partilha *Sempre* a visão do futuro da instituição; 26 responderam *Muito provavelmente*; 20 *Possivelmente*; 16 *Provavelmente não* e 8 *Nunca*.

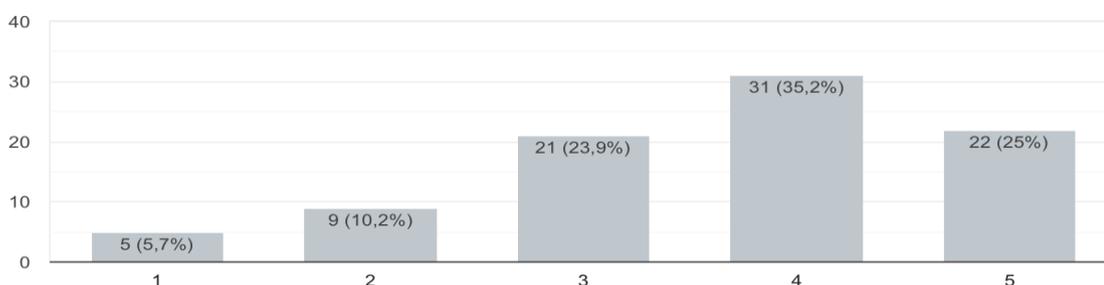
A comunicação entre a direção e docentes e não docentes acerca dos objetivos e dos planos para lá chegar matém as 18 respostas em *Sempre*; 21 *Muito provavelmente*; 24 *Possivelmente*; 14 *Provavelmente não* e 11 *Nunca*.

A qualidade do ensino e da aprendizagem, bem como o desempenho dos alunos de cada instituição devem ser preocupações diárias de uma direção escolar. Verifica-se que uma grande parte dos inquiridos (31 em 88) sente que a direção da escola onde trabalha se preocupa com a qualidade do ensino e da aprendizagem da instituição que orienta.

### Tabela 1

Preocupação da direção com a qualidade do ensino, da aprendizagem e do desempenho dos alunos.

88 respostas



313

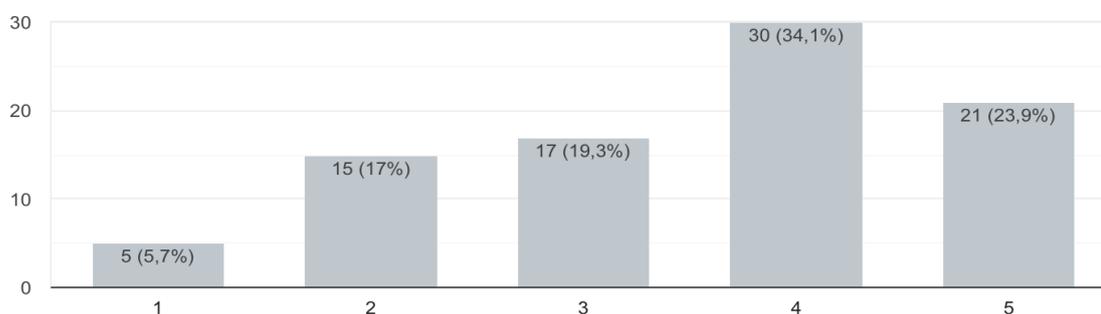
À pergunta, a direção da sua escola é colaborativa, mais de metade (48 em 88) dos inquiridos responde *Muito provavelmente* ou *Sempre*, afirmando que a direção da escola onde trabalha é cooperativa e facilitadora do trabalho em conjunto.

Relativamente à consciência social, é visível que uma grande percentagem dos inquiridos respondem muito positivamente à presença da consciência social na direção das suas escolas (51 em 88).

## Tabela 2

### Consciência social da direção

88 respostas

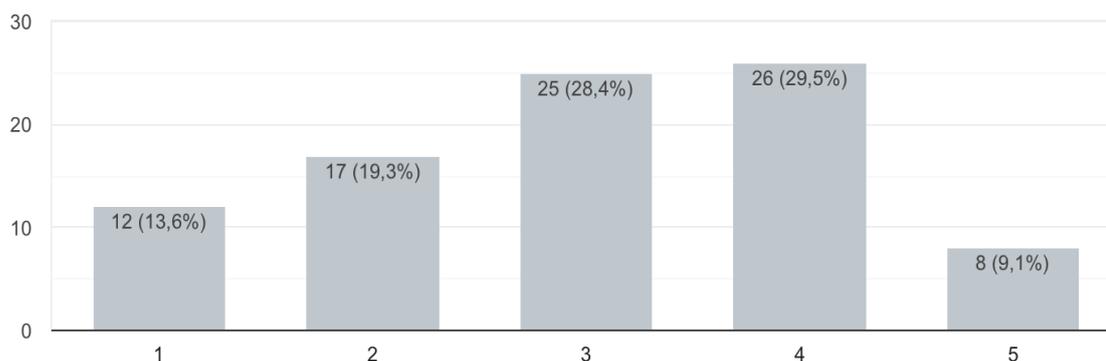


Passando agora, para uma das partes fundamentais deste projeto, as emoções e a sua importância na inteligência emocional, de acordo com as duas questões seguintes sobre a

gestão das emoções da direção e a gestão das emoções dos outros, as diferenças não são muito relevantes, como se pode verificar nas tabelas abaixo.

**Tabela 3***Gestão das emoções da direção*

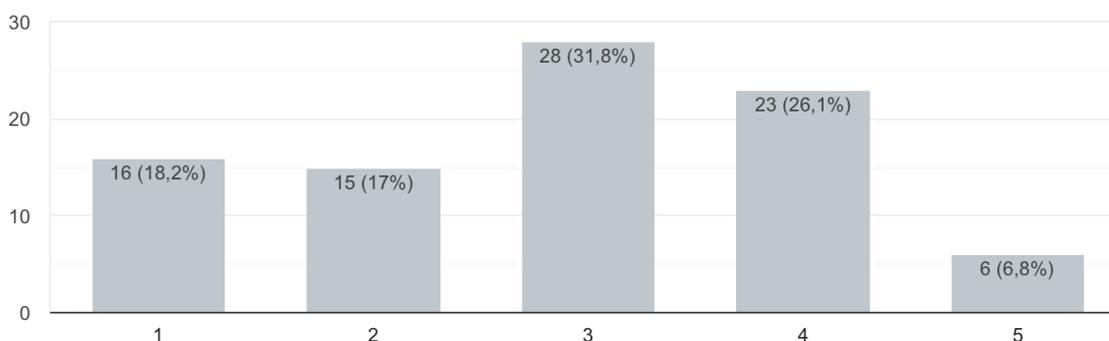
88 respostas



314

**Tabela 4***Gestão das emoções dos outros.*

88 respostas



A confiança é um pilar essencial das relações humanas, sem ela o dia a dia torna-se complicado e o trabalho um fardo difícil de transportar. À pergunta: confia na direção da sua escola, saliento as 36 respostas *Sim*, as 33 *Talvez* e as 19 *Não*.

Para uma liderança eficaz a coerência é um fator a ponderar a todo o momento e em todas as situações. As respostas a esta pergunta oscilam entre as 13 pessoas que responderam

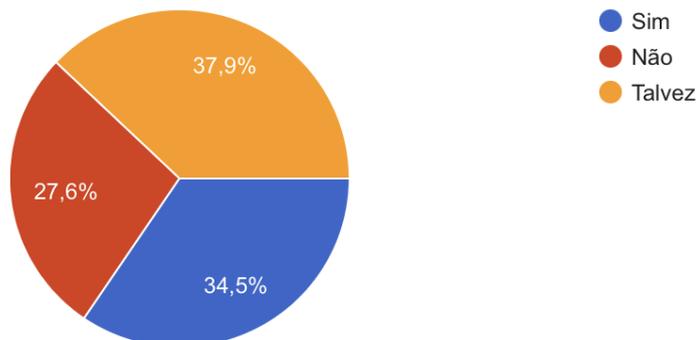
*Sempre* e as 8 que responderam *Nunca*, as restantes 67 oscilam entre o *Possivelmente*, o *Muito provavelmente* e o *Possivelmente não*.

Todo este projeto é baseado nas relações humanas, na forma como as pessoas interagem, portanto a questão seguinte acerca da importância dada pela direção às relações interpessoais, é essencial para perceber a relevância da inteligência emocional na liderança das escolas do ensino especializado da música em Portugal. Mais de metade dos inquiridos (58 em 88) afirmam que a direção da escola onde trabalham se preocupa com as relações interpessoais.

Em relação à questão seguinte, acerca do sentimento de preocupação com os seus liderados, as respostas são francamente positivas, como se pode verificar através do gráfico seguinte:

**Gráfico 1**

*Preocupação da direção com os seus liderados.*

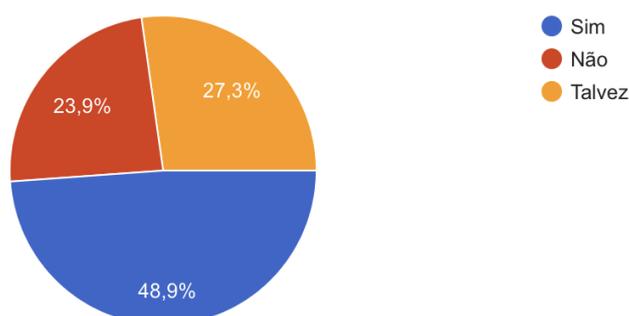


No campo das relações interpessoais é de extrema importância a existência de uma boa comunicação entre todos os agentes educativos, sendo que a direção deverá ser o elo de ligação entre todos eles. Questionados sobre a existência ou não dessa ligação, 29 respondem *Sim*, 25 *Talvez* e 34 *Não*.

A valorização pessoal e a procura incessante de uma melhoria contínua devem ser objetivos a ter em conta e a alimentar por parte de qualquer direção. A pergunta seguinte prende-se com a valorização da formação contínua:

### Gráfico 2

*Valorização dada pela direção à formação contínua.*

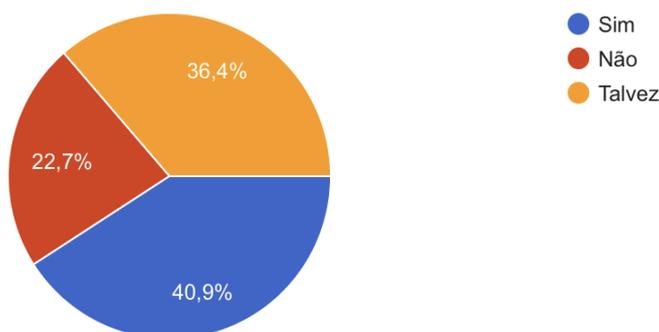


A autoconsciência é uma das capacidades fundamentais da inteligência emocional. As respostas à questão acerca da autoconsciência da direção da sua escola variam entre os 31 que respondem *Possivelmente*, 30 *Muito provavelmente*, 11 *Provavelmente não*, 8 *Nunca* e só 7 respondem *Sempre*.

A promoção da socialização entre toda a comunidade escolar deve ser alimentada por qualquer direção. O gráfico seguinte demonstra as respostas acerca do estímulo dado à socialização por parte da direção escolar:

### Gráfico 3

*Promoção da socialização.*



## Considerações Finais

As pessoas não procuram no seu trabalho resultados exclusivamente económicos, procuram significado para o que fazem tanto quanto um salário. Todos esperam sentir-se realizados como seres racionais, emocionais, espirituais, familiares e sociais. Tudo isto é possível, sim, basta parar e escutar verdadeiramente cada ser humano que está ao nosso lado.

Existe, efetivamente, uma evolução na importância e na presença da inteligência emocional na liderança das escolas em Portugal.

Tal como o estudo de Ruivo & Rebelo (2014) conclui, é evidente a presença da inteligência emocional na liderança das escolas, neste caso concreto, na liderança das escolas do ensino especializado da música em Portugal.

## Referências bibliográficas

- Ferrari, S. R. & Ghedine, T. (2021). Inteligência Emocional e Liderança: Revisão Sistemática da Literatura; REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.26, n.3, p. 14 a 34. 2021 - ISSN 2179-8834; <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1278>
- Goleman, D. (1995). Inteligência Emocional (28ª ed., 2021); Temas e Debates.
- Goleman, D. (2014). Como ser um Líder, A importância da inteligência emocional (4ª ed., 2020); Temas e Debates.
- Goleman, D. (2017). Liderança Eficaz; Conjuntura Atual Editora.
- Leonardo, A. M. M. (2017). O Ensino da Música e o Despertar de Emoções. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18629/1/ANA\\_LEONARDO.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18629/1/ANA_LEONARDO.pdf)
- Lima, R. S. & Justini, N. A. M. (2017). Liderança: O Grande Desafio de Ser um Bom Líder no Século Atual; [https://www.academia.edu/33779134/LIDERAN%C3%87A\\_O\\_GRANDE\\_DESAFIO\\_DE\\_SER\\_UM\\_BOM\\_L%C3%84DER\\_NO\\_S%C3%89CULO\\_ATUAL?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/33779134/LIDERAN%C3%87A_O_GRANDE_DESAFIO_DE_SER_UM_BOM_L%C3%84DER_NO_S%C3%89CULO_ATUAL?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page)
- Paes, S. & Ruivo, J. (2015). Inteligência emocional e liderança escolar; IN: AULA, VOL. 21, 2015, pp. 233-245; [https://www.academia.edu/13585736/Intelig%C3%A2ncia\\_emocional\\_e\\_lideran%C3%A7a\\_escolar](https://www.academia.edu/13585736/Intelig%C3%A2ncia_emocional_e_lideran%C3%A7a_escolar)

- Ribeiro, C., Campos, S., Coelho, M. L. & Pereira, P. A. (2019). O Perfil do Diretor da Escola: A Importância das Competências Emocionais; <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.384>
- Ruivo, J & Rebelo, S. (2014). A Inteligência Emocional na Gestão das Instituições Educativas em Portugal; Campo Abierto, vol. 33 nº 1, pp. 137-150. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4953349.pdf>
- Santos, A. (2021). Competências do diretor pedagógico das Escolas do Ensino Especializado da Música – representações e contributo para a elaboração de um perfil; <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/19573>
- Valente, M. N. & Monteiro, A. P. (2017). Inteligência Emocional em Contexto Escolar. <http://edupsi.utad.pt/index.php/component/content/article/83-revista-6/143-inteligencia-emocional-em-contexto-escolar>