

# A Inteligência Emocional na Gestão das Instituições Educativas em Portugal

## Emotional Intelligence in the Management of Educational Institutions in Portugal

---

(1)João Ruivo, (2)Sandra Rebelo

(1) Centro de Investigação em Políticas e Sistemas Educativos – CIPSE, IPLeiria

(2) Mestre em Administração e Gestão Escolar

Fecha de recepcion: 19-09-2014. Fecha de aceptación: 16-10-2014

### Resumo.

*Na atual conjuntura de globalização, em que o ser humano deve ser percebido como um todo, em interação com o meio que o rodeia, destaca-se o conceito de inteligência emocional, que nos obriga a olhar para o indivíduo, não apenas enquanto ser racional, mas também, e paralelamente, como ser portador de emoções e afetos, já que, 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.*

*Enquadrado neste novo conceito de inteligência emocional surge uma nova perspetiva de gestão das organizações educativas, quadro em que se desenvolveu a presente investigação, procurando verificar-se se as características de inteligência emocional se encontram presentes em gestores escolares.*

*Através de um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, que teve como instrumento um questionário de autodescrição, aplicado ao universo dos gestores educativos considerados mais eficazes em Portugal, pôde-se concluir que possuir características de inteligência emocional é um factor essencial a uma gestão eficaz dessas organizações educativas.*

**Palavras-Chave:** Inteligência Emocional, Gestão Eficaz, Quociente Emocional, Gestão Escolar, Liderança Escolar

### Summary.

*In the current concept of global society in which the human being has to be understood as a whole in interaction with the environment that surrounds it, fits the concept of emotional intelligence in which the human being is no longer just a rational being to constitute himself, at the same time, as a human being also carrier of emotions and affections, as described on the recent neurological studies that convey that the result of what we do, we believe and we decide is the result of what the senses collect and intellect processes.*

*Framed in this concept of emotional intelligence comes a new perspective of management, where was developed this research, in order to verify if the characteristics of emo-*

*tional intelligence are present in the management of portuguese educational institutions.*

*Through a case study, of descriptive and exploratory nature, which had as an instrument a self-description questionnaire, applied to the universe of the more effective managers in Portugal, it was possible to conclude, like other international studies, that currently to possess characteristics of emotional intelligence, is essential to an effective management of educational organizations.*

**Keywords:** *Emotional Intelligence, Effective Management, Emotional Quotient, School Management, School Leadership*

## **INTRODUÇÃO**

Ao longo da história da humanidade as emoções estiveram sempre presentes no quotidiano da vida dos povos. Apesar de nunca terem alcançado um lugar de destaque (LeDoux, 2000) elas contribuíram para a evolução e preservação da nossa espécie, constituindo-se como parte do legado intelectual do que fomos, do que somos e do que queremos vir a ser.

No entanto, o mundo intelectual do qual ela faz parte, nunca a reconheceu como elemento essencial à sobrevivência da nossa espécie, atribuindo lugar de destaque à racionalidade que, procurando dominar sobre a emoção, deixou-a por explorar.

Mas, como defende Damásio (2009), o avanço tecnológico deu as mãos à ciência e à investigação e por via das mais recentes tecnologias de visualização cerebral deu-se um surto de novos dados neurobiológicos, que nos informam acerca da mecânica da emoção, brindando psicólogos, filósofos e neurocientistas com a possibilidade de elaborarem estudos científicos à altura da presença da emoção na vida de todos os seres humanos.

Surge, assim, paralelamente ao conceito de quociente intelectual, o mais recente conceito de quociente emocional, com a capacidade acrescida deste último poder ser trabalhado no sentido dum desenvolvimento emocional, capaz de contribuir para o incremento do uso do potencial intelectual de base, herdado geneticamente, tal como o defendido por Goleman (2010) e por Bradberry e Greaves (2008).

É neste enquadramento que o conceito de inteligência muda de rumo e oferece

novas respostas, capazes de revelar ao homem uma arquitetura cerebral que, segundo LeDoux (2000), lhe permite reconhecer, entender, gerir e usar as emoções em si próprio e muito especialmente no relacionamento com os outros, privilegiando as relações pessoais essenciais ao sucesso pessoal e profissional do homem da atualidade.

Segundo Goleman (2010), este novo constructo que fundamenta a existência de duas mentes: uma que pensa e outra que sente, cuja interação entre ambas dá à luz a nossa vida mental, a qual nos guia através do mundo e cujo objetivo é o equilíbrio e não a supressão das nossas emoções, tornando-se o centro das atenções não só da ciência mas muito particularmente do mundo empresarial onde o papel dos gestores encontra matéria para a sua atividade.

Ser gestor numa instituição educativa com o apoio dos seus pares, dos seus parceiros, dos seus superiores, garantindo uma gestão administrativa, financeira e pedagógica que pretenda efetivamente reforçar a participação das famílias e das comunidades na direção estratégica desta, deve ser o gestor que reconhece e utiliza a inteligência emocional porque possui uma inteligência intelectual.

## **O ESTUDO DAS EMOÇÕES**

Com o desenvolvimento dos estudos sobre o cérebro humano, tem-se vindo a construir uma ponte entre o “racional” e o “não-racional”, validada por investigações como a de Damásio (2009) que defende a inclusão das emoções e dos sentimentos na conceção geral da mente:

Os sentimentos têm um estatuto verdadeiramente privilegiado. São representados a muitos níveis neurais, incluindo o neocortical, onde são os parceiros neuroanatômicos e neurofisiológicos de tudo o que pode ser apreciado por outros canais sensoriais. Mas, em virtude das suas ligações inquebrantáveis ao corpo, os sentimentos surgem em primeiro lugar no desenvolvimento individual e conservam uma primazia que atravessa subtilmente toda a nossa vida mental. Como o cérebro é o público cativo do corpo, os sentimentos são os primeiros entre iguais. E, dado que o que vem em primeiro lugar constitui um quadro de referência para o que vem a seguir, os sentimentos têm sempre uma palavra a dizer sobre o modo de funcionamento do resto do cérebro e da cognição. A sua influência é imensa. (p. 173)

Outros neurologistas, como LeDoux (2000), confirmam que a evolução tecnológica oferece recursos capazes de visualizar a arquitetura emocional do cérebro, agraciando os investigadores com dados neurobiológicos inestimáveis que abrem portas a um mundo-novo, no qual o nosso potencial intelectual, legado geneticamente, pode ser incrementado por capacidades até agora cientificamente desprezadas e das quais, segundo Goleman (2010), “há cada vez mais provas de que as posições éticas fundamentais que tomamos na vida decorrem de capacidades emocionais subjacentes” (p. 20).

É nesta convergência que a razão e a emoção se interligam para iniciarem uma

nova jornada, assente neste novo paradigma emocional, em busca de como trazer a inteligência à emoção, de como trazer a cognição ao sentimento, dando à luz ao novo conceito que atualmente identificamos como Inteligência Emocional.

## **O PODER DAS EMOÇÕES**

Face a este novo paradigma, a espécie humana deve parte da sua existência ao poder dos sentimentos, isto porque, no dizer de Damásio (2009) e de LeDoux (2000), primitivamente somos oriundos dum ser cuja sobrevivência dependia apenas da leitura do que os sentidos lhe davam e da reação que o corpo oferecia, tanto na procura de alimentos e de abrigo como nas situações de perigo.

Desde esses tempos que a conceção biológica do cérebro surge por resultado duma evolução, moldada pelas necessidades e pelas experiências a que a nossa espécie foi sendo submetida ao longo milhões de anos de evolução.

Desse cérebro raiz emergiram os centros emocionais e, conseqüentemente, nasceu o neocórtex ou cérebro pensante. Segundo Goleman (2010) “o facto de o cérebro pensante ter evoluído a partir do emocional é bem revelador das relações entre o pensamento e o sentimento; havia um cérebro emocional muito antes de aparecer o cérebro racional” (p. 32).

Começa-se, assim, a reconhecer que o ser humano possui duas mentes: uma que pensa e outra que sente e que a interação entre ambas constitui a vida mental de cada indivíduo. Segundo Damásio (2009) o neocórtex é a mente que pensa e que permite ao ser humano distinguir-se das outras espécies, enquanto que o sistema

límbico é a mente que sente e que gera em nós os sentimentos. Só pela interação entre o neocórtex e o sistema límbico somos capazes de estabelecer elos como o de mãe-filho, que é a base da unidade familiar e do desenvolvimento da espécie humana, contrariamente a espécies como a dos répteis, cuja ausência do neocórtex não lhes permite sentir o amor materno.

Mas o cérebro emocional não se resume ao sistema límbico: LeDoux (2000) demonstra que o papel principal é atribuído a uma amígdala, situada no centro do cérebro emocional, que em situação limite assume a liderança face ao neocórtex. Ela passa a analisar, em primeiro lugar, o que os sentidos lhe oferecem e, depois, responde muito antes que o cérebro racional conjecture uma solução mais racional e mais equilibrada, do que aquela que é dada apenas pela emoção.

Se então considerarmos que o ser humano possui duas mentes ou duas inteligências - uma emocional e outra racional - que determinam o nosso comportamento e aquilo que somos, não podemos apenas considerar o Quociente Intelectual e descurar o Quociente Emocional, pois, de igual forma, não podemos apenas acolher o neocórtex e descurar o sistema límbico e a amígdala, uma vez que ambos são parceiros na vida mental do ser humano.

## **A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Ao adicionarmos ao conceito de «inteligência» o conceito de «emoção» obtemos a definição do que é a inteligência emocional, no contexto duma nova perspectiva avassaladora em que o quociente de inteligência do indivíduo per si não basta como garante para uma vida pessoal

e profissional de sucesso, tal como é defendido por Goleman, Boyatzis e McKee (2007).

Se desde o tempo dos grandes filósofos clássicos o papel das emoções foi questionado, o termo, atualmente utilizado, de «inteligência emocional», rebusca a sua origem em Thorndike (1927) quando este utilizou a designação de “inteligência social” para nomear a habilidade de se compreender a si próprio e aos outros e de agir de acordo com essa percepção, apesar das poucas evidências científicas de que dispunha naquele tempo.

Uma década mais tarde Wechsler, que concebeu os testes de inteligência Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS), em 1939, e Wechsler Intelligence Scale for Children (WISC) em 1949, referiu a existência de «fatores não-intelectuais» para que se pudesse desenhar um modelo de inteligência completo.

No entanto, durante cerca de meio século, o termo «inteligência social» manteve-se sem uma definição ou medida concreta, até que nos anos 80 Gardner (1985) lançou um novo conceito, o de «inteligências múltiplas», que incluía sete dimensões da inteligência, em duas vertentes: a inteligência intrapessoal e a inteligência interpessoal, ou seja, a capacidade de se compreender a si mesmo e a capacidade de compreender os outros, respetivamente.

Só na década de 90 é que o termo «inteligência emocional» foi formalmente definido por Salovey e Mayer (1990), como sendo a capacidade de compreensão das próprias emoções, a capacidade de nos pormos no lugar de outras pessoas e a capacidade de controlarmos as emoções de forma melhorar a qualidade de vida.

É também nesta década que, com Damásio (2009), se obtém o aval da ciência. Com base no estudo do conhecido “caso de Phineas Gage”, Damásio (2009) pôde comprovar que “a emoção é uma componente integral da maquinaria da razão” (p. 14) e é com base nesta sua investigação científica que se concluiu que as pessoas que perdem a ligação entre a zona emocional e a zona racional do cérebro, continuam a ser cognitivamente inteligentes mas incapazes de se relacionar, de se perspetivar no futuro e de tomar decisões adequadas, destruindo as suas vidas pela perda da capacidade de processar o que as emoções lhes oferecem.

No entanto, é com Goleman (2010) que o conceito ganha visibilidade ao ser difundido como uma ferramenta que nos permite desenvolver “a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjuga a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança.” (p. 54). Este filósofo e jornalista, agarrou o conceito de inteligência emocional atribuindo-lhe perspetivas de evolução e crescimento contínuas, valorizando-a e defendendo que o sucesso profissional e pessoal do homem atual depende duma sábia e generosa utilização, equilibrada, de ambas.

A inteligência emocional, contrariamente às capacidades intelectuais, pode assim ser desenvolvida pois, segundo Bradberry e Greaves (2008), “as suas células literalmente ramificam e desenvolvem conexões entre os seus sentimentos e a sua razão” (p. 81). Para tal basta que “faça com que a estrada entre os centros

racional e emocional do seu cérebro seja uma estrada muito frequentada” (p. 81).

## **O QUOCIENTE EMOCIONAL: INSTRUMENTOS DE MEDIDA**

Tendo em conta a diversidade das características emocionais, muitos são os que questionam a possibilidade de se poder medir a inteligência emocional, do mesmo modo como se pode medir a cognitiva. No entanto Bradberry e Greaves (2008) afirmam que “embora seja mais difícil de identificar e quantificar do que o QI (...), o seu poder é inegável” (p. 19), pelo que são vários os instrumentos de medida que têm sido desenvolvidos, paralelamente às diferentes abordagens existentes.

Atualmente, e de acordo com os modelos de inteligência emocional existentes, surgem os instrumentos de medida equivalentes, que calculam a inteligência emocional ou o quociente emocional (QE).

Os testes de aptidões ou de competências são aqueles que, segundo Miguel, Rocha e Röhrich (2008) levam o indivíduo “a realizar uma série de tarefas desenhadas para avaliar a sua capacidade de perceber, identificar, compreender e trabalhar com emoções” (p. 20), às quais são atribuídas níveis de desempenho, de acordo com o modelo de inteligência emocional subjacente, como é o caso do Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT).

As escalas de auto-avaliação, ou questionários de autodescrição, são a forma mais indireta de avaliar a inteligência emocional, uma vez que são respondidas pelo avaliado, de acordo com o au-

toconceito que tem de si próprio, correndo o risco de poderem ser falseadas. No entanto, são fáceis de aplicar e permitem a integração de experiências internas dos indivíduos, como é o caso do Emotional Quotient Inventory (EQ-i) de Bar-On.

O método dos informantes ou informadores permite ao indivíduo ser avaliado pelos outros, pelo que só pode reportar-se aos comportamentos observáveis e não às aptidões mentais, correndo o risco de a avaliação realizada pelos outros não corresponder de todo às suas aptidões reais, como é o caso do Emotional Competence Inventory (ECI) de Goleman.

## **A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO**

A inteligência emocional é, de acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2007), aquela que, para além de definir o nosso comportamento e as nossas atitudes, nos permite ser honestos connosco próprios e, consequentemente, com os outros. É a que nos permite termos consciência e entendimento acerca dos nossos sentimentos e dos das outras pessoas, de modo a que possamos expressar, potenciar e gerir as emoções para encarar os problemas como desafios, de modo realista, observando as diferentes partes e compreendendo os outros como parte dum todo, cujo retorno se reflete na gestão, na instituição e nos indivíduos que a compõem (Ruivo, 2008, 2012)

Está assim a dar-se uma nova transformação social: do mesmo modo que a Era Industrial deu lugar à Era da Informação, (Ruivo e Carrega, 2013) esta está a dar lugar à Era Conceptual, como defende Pink (2009) “uma vez mais pela

ação da riqueza, do progresso tecnológico e da globalização” (p. 66).

Sendo certo que o hemisfério esquerdo está associado às características da Era da Informação e o hemisfério direito à da Era Conceptual, este não pretende dominar sobre o anterior. Ao invés, pretende estabelecer um novo equilíbrio, já que, segundo Pink (2009), “as diferenças vincadas entre os dois hemisférios fornecem-nos uma metáfora poderosa para interpretarmos o presente e nos orientarmos no futuro” (p. 15).

Ao contrário do elemento físico, o elemento intelectual pode ser sempre desenvolvido pois, segundo Sanders (2009), “podemos parar de nos desenvolver fisicamente, algures entre os dezoito e os vinte e cinco anos, mas o desenvolvimento emocional e espiritual prossegue até morrermos” (p.160), para tal basta aprender e treinar as aptidões das competências que a compõem.

Para isso, existem inúmeras as estratégias, métodos, modelos. Porém, o que importa, é estar consciente da importância de calor humano nas cadeiras do poder. Os gestores da nossa era para além da necessidade de se encontrarem consigo próprios, terão que permitir aos outros oportunidades e meios para o seu próprio crescimento, pelo que, de acordo com Rego e Cunha (2009), “as organizações que não incorporarem a espiritualidade no local de trabalho fracassarão em fazer a transição para o paradigma da organização aprendente necessária ao sucesso no século XXI.” (p. 46).

Se esta nova inteligência, a inteligência emocional, nos permite aceder, segundo Pink (2009), às “competências que irão marcar o ritmo da vida moderna” (p. 16)

resta-nos acompanhar o ritmo e adotá-la num novo modelo de gestão: a Gestão Emocional, como a chave para o sucesso profissional e a satisfação pessoal.

Neste enquadramento, o gestor ou líder do grupo organizacional, não pode subestimar o poder da sua «tribo», nem sequer cogitar a possibilidade de sucesso ignorando as emoções colectivas. Muito pelo contrário, terá que maximizar as emoções positivas e fomentar o desenvolvimento de competências de inteligência emocional, pois, tal como Goleman, Boyatzis e McKee (2007) defendem, as “emoções são contagiantes e é natural que as pessoas prestem mais atenção aos sentimentos e ao comportamento do líder. Por isso, é normalmente o líder do grupo que dá o tom, ajudando a criar a realidade emocional do grupo” (p. 198).

Segundo um estudo acerca das competências emocionais dos grupos, efetuado por Druskat e Wolf (2001), a inteligência emocional coletiva é fundamental para o sucesso dos grupos e, conseqüentemente, das organizações. É que, tal como Goleman, Boyatzis e McKee (2007) defendem, “a inteligência emocional de grupo determina a capacidade das equipas para gerir emoções de formas que cultivem «a confiança, a identidade e a eficiência do grupo» e, assim, maximizem a cooperação, a colaboração e a eficácia (...) gerando realidades emocionais positivas e poderosas” (pp. 200-201).

Não obstante o modelo seleccionado, a eficácia do desenvolvimento da inteligência emocional é um facto no sucesso das organizações, pelo que, como afirma Javier Roza (1990, citado por Cunha, Rego e Cunha, 2007) há que ter em conta que “o grau de positividade nas organi-

zações e o grau de convicção dos líderes a este respeito é que origina negócios de sucesso. E não só. Acredito firmemente que, ao tornar positivas as organizações e as empresas, estamos a contribuir para a existência de pessoas mais felizes e de um mundo melhor” (p. 17).

### **GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS PORTUGUESAS**

Assim sendo, e se entendermos o acto de gestão como a capacidade de um ser humano motivar outros em direcção 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.

Se encararmos a gestão das instituições educativas, de acordo com o previsto no Decreto-Lei n.º75/2008, de 22 de Abril, como uma “missão de serviço público” (p. 2341) de modo a dar resposta aos problemas identificados na comunidade educativa, que contempla uma visão para cumprimento dos objetivos traçados no projeto de intervenção, concebido pelo gestor que se propõe ao cargo de diretor duma instituição, temos que entender a instituição escolar como Alaiz, Góis e Gonçalves (2003) a definem: uma organização com especificidades próprias que, de igual modo, tem que dar provas da sua ação pela capacidade, não só de cumprir os objetivos propostos, mas também de se autorregular.

Desta forma, a gestão das instituições educativas tem sido alvo das mais variadas investigações, nomeadamente acerca da eficácia das escolas, centrando, segundo Alaiz, Góis e Gonçalves (2003) “o seu



trabalho na qualidade e na equidade da educação, de modo a compreender por que é que algumas escolas se revelam mais eficazes do que outras (...) e quais as características que se encontram associadas a essas escolas” (p. 34).

Um desses estudos, efetuado pelo Wisconsin Department of Public Instruction e traduzido pelo Observatório de Melhoria e da Eficácia da Escola da Universidade Lusíada, Benson (2000), descreve uma estrutura comum de características presentes nas escolas de sucesso, oferecendo aos gestores escolares matéria suscetível de os promover a gestores eficazes.

As características apontadas são a visão, a liderança, os elevados padrões académicos, as competências sócio-emocionais, as parcerias entre família-escola-comunidade, o desenvolvimento profissional e a monitorização constante, assente segundo Benson (2000) “em esforços de melhoria dos processos educativos que resultem no aumento da eficácia das escolas” (p. 6) numa perspetiva de melhoria eficaz, que compreende ambos os paradigmas: o da melhoria e o da eficácia, pela promoção dos processos, paralelamente à promoção dos resultados escolares, respetivamente.

De acordo com Alaiz, Góis e Gonçalves (2003), por “melhoria eficaz da escola entende-se a mudança educacional planeada que valoriza, quer os resultados da aprendizagem dos alunos, quer a capacidade da escola gerir os processos de mudança conducentes a estes resultados” (p. 38). As escolas de sucesso são, segundo os mesmos autores, as que utilizam “os resultados da avaliação no âmbito da prestação de contas ou da produção de conhecimento, que podem ser apropria-

dos pela escola para estabelecer os seus objetivos, prioridades e estratégias de desenvolvimento” (p. 34).

E tal como afirma Diaz (2003), é “necessário estimular as escolas para que incorporem a cultura de avaliação e melhoria, com vista a adequar a sua estrutura e o seu funcionamento às novas exigências de qualidade solicitadas pela sociedade” (pp. 58-59), de modo regular e do conhecimento geral, para que possam manter-se as áreas fortes e construir planos de melhoria para as áreas em défice, sempre assentes nos objetivos previstos na missão e para a visão da escola.

## **A AVALIAÇÃO EXTERNA NA GESTÃO**

O sistema de avaliação da educação em Portugal foi criado com a publicação da Lei n.º31/2002, de 20 de Dezembro, abrangendo o ensino não superior, nomeadamente o pré-escolar, os ensinos básico e secundário, e que de acordo com os objetivos definidos nesta lei deverá desenvolver-se “com base numa conceção de avaliação que, a partir de uma análise de diagnóstico, vise a criação de termos de referência para maiores níveis de exigência, bem como a identificação de boas práticas organizativas, de procedimentos e pedagógicas relativas à escola e ao trabalho de educação, ensino e aprendizagens, que se constituam em modelos de reconhecimento, valorização, incentivo e dinamização educativa” (p.7952).

Este sistema de avaliação inclui duas dimensões: a avaliação interna e a avaliação externa. A primeira de carácter obrigatório e da responsabilidade de cada escola ou agrupamento de es-

colas e a segunda da responsabilidade da Inspeção-Geral do Ensino (IGE) de acordo com a Lei n.º31/2002, de 20 de Dezembro “em aferições de conformidade normativa das atuações pedagógicas e didáticas e de administração e gestão, bem como de eficiência e eficácia das mesmas” (p. 7953).

A avaliação externa decorre de acordo com um quadro de referência, assente em cinco domínios de análise, nomeadamente: os resultados, a prestação do serviço educativo, a organização e gestão escolar, a liderança e a capacidade de autorregulação e melhoria da escola. Sendo cada um destes domínios suportado por um conjunto de fatores, que irão ser avaliados em função duma escala de classificação com quatro níveis: Muito Bom, Bom, Suficiente e Insuficiente.

Após a recolha dos dados e a sua interpretação a IGE elabora um relatório acerca da escola com cinco capítulos: introdução, caracterização do agrupamento, conclusões da avaliação por domínio, avaliação por fator e considerações finais, nos quais para além das apreciações descritas e da avaliação qualitativa atribuída, as escolas são convidadas a desenvolver uma autoavaliação, a partir deste relatório, como um instrumento de reflexão de modo a que a avaliação externa fomente oportunidades de melhoria, pela construção ou aperfeiçoamento de projetos de intervenção, numa estratégia de gestão articulada entre as escolas e a administração educativa.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo define-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e

descritiva, cujo objetivo não é confirmar ou inferir hipóteses previamente construídas, pelo que se optou por uma análise objetiva dos resultados, recorrendo à mensuração de dados das opiniões recolhidas.

Este projeto de investigação pretende aferir se o conceito de inteligência emocional se encontra presente nos contextos de gestão eficaz, nas instituições educativas em Portugal. Desta forma pretendeu-se estudar até que ponto as características de inteligência emocional, definidas por autores de referência, se encontram presentes nos gestores de Agrupamentos de Escolas Públicas portuguesas, consideradas pela IGE como as mais eficazes, após análise dos resultados da avaliação externa e elaboração do respectivo *Ranking*. As escolas em causa têm um perfil “urbano”.

Partiu-se, assim, do seguinte problema ou questão de partida: *Os gestores das instituições educativas, consideradas pela Inspeção-Geral do Ensino como sendo as mais eficazes em Portugal, utilizam características de inteligência emocional?*

Neste enquadramento, o desenvolvimento da investigação procurará dar resposta à questão de partida, a partir dos seguintes objetivos: *Identificar as características de inteligência emocional utilizadas pelos gestores portugueses e Verificar o uso da inteligência emocional na gestão considerada eficaz.*

Ao pensarmos na escolha da amostra, levantou-se a questão de que este estudo não procura proposições teóricas generalizáveis, muito pelo contrário, procura compreender «apenas» o caso que se pretende investigar, pois, tal como refere

Stake (2009,) “um estudo de caso não é uma investigação por amostragem” (p. 20).

Assim sendo, utilizou-se uma amostra por conveniência tendo-se selecionado apenas as instituições educativas portuguesas mais eficazes, como sendo aquelas que, de acordo com a avaliação externa efetuada pela IGE, obtiveram a classificação máxima de Muito Bom em todos os domínios de análise, no primeiro ciclo da Avaliação Externa de 2006/2011, em Portugal.

O instrumento selecionado para a avaliação do Quociente Emocional foi o instrumento de medida de Rego e Fernandes (2005), já validado para a população portuguesa, e que se enquadra nos questionários de auto-descrição. Este instrumento é considerado por esses autores como sendo um modelo misto, porque foi elaborado de acordo com um modelo hexadimensional, à luz de diversos autores tais como Goleman, Boyatzis, Wong, Tapis e, muito principalmente, Salovey e Mayer. Consideraram-se, assim, seis dimensões ou fatores, que se optou por serem: *a sensibilidade emocional, a empatia, a compreensão das emoções próprias, o auto-encorajamento, a compreensão das emoções dos outros e o autocontrolo emocional*.

Para um total de vinte e três itens, ou afirmações, que constituem este questionário, foi utilizada a escala de Likert de sete pontos, que varia entre o 1 (a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim) e o 7 (a afirmação aplica-se completamente a mim).

Esta estrutura fatorial ou hexadimensional, segundo Rego e Fernandes (2005), revelou boas propriedades psicométricas

e uma consistência interna muito satisfatória, uma vez que as dimensões se correlacionam significativamente entre si, tendo sido “especialmente preditivas as dimensões de auto-encorajamento e autocontrolo emocional” (p. 12).

## **RESULTADOS**

Após o tratamento dos dados dos questionários de autodescrição pode-se confirmar a presença de características de inteligência emocional em todos os inquiridos, uma vez que estes obtiveram valores de Quociente Emocional (QE) entre os 82,61% e os 94,41%, estabelecendo uma média de QE de 88,20%, indo ao encontro do salientado pelos estudos atuais, designadamente os efetuados por Goleman, Boyatzis e McKee (2007), os quais confirmam que as competências cognitivas são importantes mas que as competências emocionais são-no muito mais, devido ao seu poder diferenciador, uma vez que “o cálculo do rácio entre as aptidões técnicas e cognitivas e os ingredientes da inteligência emocional que caracterizam os melhores líderes revelou que as competências baseadas na inteligência emocional tinham um papel tanto mais importante quanto mais elevado era o nível hierárquico, enquanto que as diferenças nas aptidões técnicas eram negligenciáveis” (p. 270).

Mas para que se possa efectuar uma leitura mais cuidada dos resultados obtidos, é fundamental decompor os valores finais pelos seus domínios, ou fatores em análise, de modo a que se possam reconhecer quais as características mais fortes e mais fracas, partindo do pressuposto que as características de inteligência emocio-

nal não são talentos inatos e que, por isso, podem ser sempre desenvolvidos.

Pôde-se, assim, aferir que a competência de maior destaque foi a da *empatia*, que obteve 100% de respostas nos valores máximos da escala de resposta, comprovando a sua presença nos gestores das instituições educativas portuguesas analisadas, o que é um dado relevante uma vez que Salovey e Mayer (1990) a defendem como uma habilidade fundamental na regulação das emoções, que funciona como que por uma espécie de contágio emocional, à semelhança das crianças que choram quando vêem outras crianças a chorar, em que ocorre uma colagem de comportamentos, positivos ou negativos. Para estes autores, a empatia é “a central characteristic of emotionally intelligent behavior” (p. 194) uma vez que, quando as pessoas se relacionam positivamente umas com as outras, elas experienciam menos stress e mais satisfação nas suas vidas, promovendo um melhor desempenho de si próprias nas tarefas que lhe são atribuídas.

No que respeita à competência da *sensibilidade emocional* os gestores registaram um total de 93% nos valores máximos da escala de resposta, comprovando a sua presença. No entanto verificaram-se 7% de respostas que indiciam ausência de sensibilidade emocional, por parte destes inquiridos, o que é relevantem, uma vez que, segundo Goleman (2010), esta é a capacidade que nos possibilita reconhecer um sentimento enquanto ele está a acontecer, permitindo-nos a eventualidade de o compreender e, consequentemente, controlar, sendo por isso considerada como “a pedra-base da inteligência emocional” (p. 63). No entanto, se observa-

mos pormenorizadamente a sequência de respostas dadas, verificamos que não há consistência na sequencialidade das mesmas, permitindo-nos concluir ter havido erro de interpretação, durante a realização do questionário, ou inexactidão das respostas devido ao autoconceito.

Relativamente às competências da *compreensão das emoções próprias, do auto-encorajamento e da compreensão das emoções dos outros*, estas foram analisadas em conjunto, tendo em conta a similaridade dos resultados obtidos, isto porque, apesar de haver um registo de 100% na média total da frequência de respostas nos valores máximos da escala, em todas estas dimensões, verificou-se que todas elas registaram as menores percentagens de frequência de resposta, nos valores máximos da escala de Likert, deixando em aberto a possibilidade de desenvolvimento destas competências emocionais.

A competência do *autocontrolo emocional*, que se encontra associada ao autodomínio foi, de entre todos, o fator que revelou maior necessidade de desenvolvimento, uma vez que constituiu o único que não registou respostas no valor 7 da escala de Likert, que equivale ao valor máximo desta escala. No entanto apresentou um total de 80% de frequência de respostas, nos valores 5 e 6 da escala de Likert. Considerando que, segundo Goleman (2010), esta constitui a capacidade de “resistir às tempestades emocionais que as sacudidelas da Fortuna traz consigo, em vez de ser «escravo das paixões»” (p. 76) e que só depois de a dominarmos é que ficamos aptos para executar procedimentos motivacionais de auto-encorajamento, é evidente a necessidade de desen-

volvimento desta competência. Goleman (2010) identifica-a como a aptidão-mestra porque detém o poder de interferir ou de nos motivar em direção aos nossos objetivos, é como uma “meta capacidade que determina o grau de eficácia com que as pessoas são capazes de utilizar as suas aptidões mentais” (p. 104), oferecendo aos indivíduos capacidade para contrariarem os seus impulsos, dominando as emoções ao serviço do que se propuseram alcançar.

A interligação entre os diversos fatores, em todos os autores, e a sua semelhança, para além das diferenças nominais, é evidente, confirmando que as características de inteligência emocional se encontram interdependentes e, por isso, reflectem um construto coerente, fundamentado por Salovey e Mayer (1990) que defendem que “person with emotional intelligence can be thought of as having attained at least a limited form of positive mental health. These individuals are aware of their own feelings and those of others. They are open to positive and negative aspects of internal experience, are able to label them, and when appropriate, communicate them. Such awareness will often lead to the effective regulation of affect within themselves and others, and so contribute to well being.” (p. 201).

## **CONCLUSÃO**

O presente estudo analisou o uso da inteligência emocional por gestores de instituições educativas portuguesas. As evidências detectadas confirmam o uso de características de inteligência emocional pelos gestores de topo analisados, com a obtenção de elevados valores de Quociente Emocional, e apelam à sua manutenção e ao seu desenvolvimento, numa perspectiva de desenvolvimento emocional institucional, no entendimento de que (Rego e Cunha 2009) “as organizações não são contextos exclusivamente económicos (...), as pessoas não procuram nas suas vidas de trabalho resultados exclusivamente económicos. Procuram trabalho com significado, tanto quanto um salário. Esperam crescer e desenvolver-se enquanto pessoas e profissionais. (...) Em suma, esperam sentir-se realizadas, como seres racionais, emocionais, espirituais, familiares e sociais” (pp. 439-440).

Gera-se a expectativa que o presente estudo constitua matéria para novas investigações, em escolas portuguesas, no sentido de também se contribuir para a formação dos atuais e muito futuros gestores das organizações educativas, em Portugal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALAIZ, V.; GÓIS, E.; GONÇALVES, C. - Auto-Avaliação de Escolas - Pensar e Praticar. Lisboa: Edições Asa. 2003.
- BENSON, J. T. - Observatório de Melhoria e da Eficácia da Escola. In: Características das Escolas Eficazes. Lisboa: Universidade Lusíada. 2000.
- BRADBERRY, T.; GREAVES, J. - Guia Prático da Inteligência Emocional. Lisboa: Bertrand Editora. 2008.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. - Organizações positivas. Lisboa: Dom Quixote. 2007.
- DAMÁSIO, A. R. - O Erro de Descartes. Lisboa: Publicações Europa-América. 2009.
- DECRETO-LEI. - Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Diário da República n.º75/2008.
- DIAZ, A. S. - Avaliação da Qualidade das Escolas. Porto: Edições Asa. 2003
- DRUSKAt, V.; WOLFF, S. - Building the Emotional Intelligence of Groups. New York: Harvard Business School Publishing Corporation. 2001.
- GARDNER, H. - Frames of Mind. New York: Basic Books Inc. 1985.
- GOLEMAN, D. - Inteligência Emocional. Lisboa: Círculo de Leitores. 2010.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. - Os Novos Líderes. Lisboa: Gradiva. 2007.
- LEDOUX, J. - O Cérebro Emocional. Lisboa: Pergaminho. 2000.
- Lei. - O sistema de educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto na Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo). Lisboa: Diário da República. Lei n.º31. 2002.
- MIGUEL, A., Rocha, A.; RÖHRICH, O. - Gestão Emocional de Equipas. Lisboa: FCA. 2008
- PINK, D. H. - A Nova Inteligência. Lisboa: Academia do Livro. 2009.
- RUIVO, J. ; CARREGA, J. - A Escola e as TIC na Sociedade do Conhecimento. Castelo Branco: RVJ, Editores. 2013. (ISBN – 978-989-8289-23-0).
- RUIVO, J. - O Desencanto dos Professores. Castelo Branco: RVJ Editores. 2012. (ISBN – 978-989-8289-18-6).
- RUIVO, J, et al. - Ser Professor: Satisfação Profissional e Papel das Organizações de Docentes (Um Estudo Nacional). Castelo Branco: Editorial IPCB. 2008. (ISBN-978-972-99849-9-0).
- REGO, A.; CUNHA, M. P. - Liderança Positiva. Lisboa: Edições Sílabo. 2009.
- REGO, A.; FERNANDES, C. - Inteligência Emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19, pp. 139-167. 2010.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. - Emotional Intelligence. New York: Baywood Publishing Co.. 1990.
- SANDERS, T. - O Amor é a Melhor Estratégia. Lisboa: Sinais de Fogo. 2009.
- STAKE, R. E. - A Arte da Investigação com Estudos de Caso. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. 2009.
- THORNDIKE, E. L. - The Measurement of Intelligence. (Consultado em Agosto de 2011). Disponível em: <http://www.forgottenbooks.org/>. 1927.



## **Formación de Profesorado**

