



INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE TOMAR

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA
RELEVÂNCIA PARA LIDERANÇA NO
USO DAS COMPETÊNCIAS
SOCIOEMOCIONAIS NO ESPAÇO
INSTITUCIONAL**

Dissertação de Mestrado

MARIA EMANUELA OLIVEIRA DOS SANTOS

Mestrado em Gestão

Fortaleza/Dezembro/2021



INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE TOMAR

MARIA EMANUELA OLIVEIRA DOS SANTOS

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA
RELEVÂNCIA PARA LIDERANÇA NO
USO DAS COMPETÊNCIAS
SOCIOEMOCIONAIS NO ESPAÇO
INSTITUCIONAL**

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

.Dr. Jorge Simões

Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico
de Tomar para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Dedico esse trabalho ao meu esposo, Rivalier Rodrigues, por toda paciência, amor, incentivo e esteio em toda esta caminhada.

À minha mãe Socorro Souza, por ser luz na minha vida e caminho de perdão.

RESUMO

O presente trabalho busca entender a importância da Inteligência Emocional – IE, nas Instituições e em particular na educacional. Uma vez que a IE é relevante não apenas para líderes, empreendedores e donos de grandes empresas, queremos averiguar sua importância para a gestão escolar. Teremos como objetivo uma análise do impacto da Inteligência Emocional - IE na liderança escolar, avaliando as práticas laborais no que diz respeito ao uso das Competências Socioemocionais, e qual o construto da IE e sua relevância para a gestão no espaço Institucional. Tendo um caráter de estudo descritivo com abordagem qualiquantitativa, a amostragem contou com 32 gestores, de Escolas Públicas, do Município de Fortaleza. Para a coleta de dados foi utilizado um Inquérito por questionário baseado na escala de WLEIS com o intuito de identificar: o contexto socioemocional; as categorias utilizadas pelos líderes em seu trabalho e em que nível; a forma como lidam com suas emoções e as emoções de seus liderados diante dos conflitos e, como se autorregulam. E por fim, quais motivações oferecem aos seus liderados para que as metas estabelecidas alcancem os objetivos propostos a partir das habilidades de inteligência emocional como: autoconsciência, automotivação, autocontrole, empatia e sociabilidade. Gostaríamos de levantar uma discussão sobre a melhoria dos relacionamentos entre liderança e seus liderados em caráter de aprofundamento das estratégias a serem realizadas na gestão escolar.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional; Gestão e Liderança Emocional; Liderados; Olhar Sensível.

ABSTRACT

The present work seeks to understand the importance of Emotional Intelligence (IE), in Institutions and particularly in the educational institution. Considering that IE is significant not only for leaders, entrepreneurs and owners of large companies, we will investigate the importance for school management. We will aim to analyze the impact of Emotional Intelligence - EI on school leadership, evaluating work practices with regard to the use of Socio-emotional Skills, and what is the construct of EI and its relevance for management in the Institutional space. As a descriptive study with a qualitative and quantitative approach, the sample included 32 managers in the city of Fortaleza, at the Public School. For data collection, a questionnaire based on the WLEIS scale was used in order to identify: the socio-emotional context; the categories used by leaders in their work and at what level; how they deal with their emotions and the emotions of their followers in the face of conflicts, and how they control themselves and finally, what motivations do they offer their subordinates so that the established goals reach the proposed objectives based on emotional intelligence skills such as: self-awareness, self-motivation, self-control, empathy and sociability. We would like to raise a discussion on the improvement of relationships between leaders and their subordinates in order to deepen the strategies to be carried out in school management.

Keywords: Emotional Intelligence; Management and Emotional Leadership; Leaders; Sensitive look.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me proporcionar saúde e força para superar as dificuldades.

À minha mãe, Socorro Souza, que sempre me incentiva com palavras positivas e motivadoras. Minha grande intercessora!

Ao meu esposo, Rivalier Rodrigues, que me incentivou nos momentos difíceis compreendendo a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos que compartilharam comigo momentos de aprendizagem, dedicação e companheirismo.

Ao meu orientador Dr. Jorge Simões que com presteza e rapidez, tirava minhas dúvidas e me orientava no percurso a seguir na pesquisa.

Gratidão a todos que fizeram parte dessa etapa decisiva em minha vida!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	09
1 A EDUCAÇÃO E SUA HISTÓRIA – UMA RETROSPECTIVA INSTITUCIONAL ESCOLAR	12
1.1 A APRENDIZAGEM E SEUS ESPAÇOS – UMA EDUCAÇÃO RUDIMENTAR	12
1.2 UMA NOVA MANEIRA DE PENSAR A EDUCAÇÃO	14
1.3 A ESCOLA NOVA E A MODERNIZAÇÃO – UMA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA?	18
1.4 A ESCOLA NA AMÉRICA LATINA – A PEDAGOGIA DO ESTÍMULO E DO AFETO	20
1.5 O PENSAMENTO PEDAGÓGICO BRASILEIRO E AS TRANSFORMAÇÕES NA EDUCAÇÃO	22
1.6 A EDUCAÇÃO PÓS-MODERNA E SEUS DESAFIOS - A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO EMOCIONAL NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR	30
2 A EDUCAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ATUAÇÃO DE UMA LIDERANÇA SENSÍVEL – DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS ..	39
2.1 A EDUCAÇÃO – INTELLECTUALIDADE X AFETIVIDADE – APRENDIZAGEM PARA O COTIDIANO	39
2.2 O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – TEORIA, PESQUISA E APLICAÇÕES	40
2.3 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DO LÍDER DE SUCESSO.	44
2.4 A DIMENSÃO IDEAL NA PERSPECTIVA DA LIDERANÇA – ORGANIZAÇÕES GLOBAIS	47
2.5 A EXPERIÊNCIA DE LIDERAR COM SENSIBILIDADE E EFICÁCIA	49
2.6 A REALIDADE EMOCIONAL DA EQUIPE E A VISÃO IDEAL DA LIDERANÇA A PARTIR DA DIMENSÃO PRIMORDIAL	51
2.7 UMA PERSPECTIVA DE PERSONALIDADE INTELLECTUAL - MODELOS E DOMÍNIOS NA IE	55
2.8 O CONTRIBUTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DAS TEORIAS PARA UMA LIDERANÇA DE SUCESSO - OS RESULTADOS EMPRESARIAIS	58
3 GESTÃO ESCOLAR - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E OS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL	64
3.1 A SOCIEDADE E A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA GESTÃO INSTITUCIONAL	64
3.2 LIDERANÇA E COMPROMISSO COM SEUS LIDERADOS	67
3.2.1 REFERENCIAL TEÓRICO	67
3.3 A LIDERANÇA E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	72
3.4 MÉTODO DE ABORDAGEM DO PROBLEMA, INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS	78
4 METODOLOGIA - MÉTODO DE ABORDAGEM DO PROBLEMA, INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS	81
4.1 METODOLOGIA DO TRABALHO E MÉTODO DE ABORDAGEM	81

4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	85
4.2.1	CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA	85
4.2.2	ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR ACERCA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	85
4.2.3	ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	91
5	CONSIDERAÇÕES	99
	REFERÊNCIAS	103
	ANEXOS	109
	ANEXO A - 8 HABILIDADES DE QUEM TEM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	110
	ANEXO B - 9 HÁBITOS DE PESSOAS COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	111
	ANEXO C - 10 DICAS PARA DESENVOLVER SUA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	112
	ANEXO D - AS HABILIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	113
	ANEXO E - LIDERANÇA PRIMORDIAL, RESSONANTE E TRANSFORMACIONAL	114
	ANEXO F - LIDERANÇA INOVADORA	115
	ANEXO G – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO - CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA	116
	ANEXO H - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO - 1ª CATEGORIA: AVALIAÇÃO E EXPRESSÃO DAS EMOÇÕES	119
	ANEXO I - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO - 2ª CATEGORIA: AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO DAS EMOÇÕES DOS OUTROS	120
	ANEXO J - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO - 3ª CATEGORIA: REGULAÇÃO DAS PRÓPRIAS EMOÇÕES.....	122
	ANEXO K – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO - 4ª CATEGORIA: UTILIZAÇÃO DAS EMOÇÕES PARA FACILITAR O DESEMPENHO.....	124
	ANEXO L – QUESTIONÁRIO.....	125

INTRODUÇÃO

A sociedade tem sofrido continuamente alterações históricas em seu cotidiano. A Instituição Escolar, como espaço privilegiado de propagação de novas aprendizagens, tem procurado nas formas de trabalho com seu público, implementar práticas que busquem a melhoria no ensino e na aprendizagem. A ideia é poder estar de acordo com as metas do Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI da UNESCO, o Relatório Delors, elaborado no ano de 1996 em que 7 especialistas em educação de diferentes países traçaram orientações sobre a educação mundial.

As Instituições de um modo geral encontram-se diante de pessoa com conflitos plurais que têm como causas as mais diversas, principalmente o período de 2019 a 2021 da COVID-19 em que as interrelações se encontram ameaçadas por tantos sentimentos velados. Isto nos leva a inquirir de que maneira trabalhar estes conflitos na gestão e como orientar os colaboradores para que consigam ser cidadãos autorreflexivos capazes de se interrelacionarem de forma positiva no ambiente escolar? Quais possibilidades a gestão encontra para idealizar suas tarefas com sucesso entre seus líderes e quais perspectivas podem ser almejadas na responsabilidade de capacitar seus liderados? Como serão resolvidos os conflitos gerados uma vez acentuada a expressividade de sentimentos? Quais propostas a Inteligência Emocional trará para líderes e liderados e quais paradigmas se formarão para os caminhos que se mostram onde a educação precisa ser crítica e reflexiva?

Entendemos que há uma complexidade na aplicabilidade desta solução. As estratégias necessárias precisam estar fluindo em todo o contexto de qualquer instituição onde todos estejam motivados, para que haja participação e compromisso responsável, para que se criem soluções viáveis para consolidação desta proposta.

No mundo onde as relações estão caóticas e violentas, uma visão de natureza humana e emocional vai de encontro a tudo que está explícito na pós-modernidade. Paulo Freire (1996, p.146) fala desta tensão entre prática estritamente humana e a educação como uma experiência fria e sem alma que permeou a modernidade.

A princípio a ideia parece fácil e viável, no entanto, temos uma educação que por muito tempo foi pautada em um ensino rígido e fechado para o desenvolvimento das emoções. Segundo Freire (1996), a mudança de paradigmas seria a resposta para o equilíbrio entre o racional e o emocional, mas ainda estaria por firmar-se, e como ele dizia,

diante da gestão coletiva de conhecimento: “Educar é substantivamente formar”. (Freire, 1996, p. 33).

Como desenvolver a cooperação e envolvimento entre a liderança e liderados? De que maneira criar possibilidade de afeto entre as pessoas e ampliar os relacionamentos? Goleman (2001) vai acrescentar que é necessário um novo olhar para que se criem novas possibilidades. A liderança que for capaz de trazer um novo olhar sobre o comportamento humano e as interrelações em que a emoção tem um papel fundamental, desempenhará suas habilidades mesmo em meio às condições adversas.

Desse modo, entendemos que é necessário partir na direção de uma visão que atue de maneira contundente e que proporcione mudanças significativas, envolventes e motivadoras quanto à maneira de trabalhar na escola por meio de seus gestores. Na visão de Goleman (1995) a inteligência emocional funciona como indicadora de sucesso pessoal e profissional na vida da liderança trazendo mais impacto para seu trabalho.

O que nos move a realizar esta pesquisa é a necessidade atender à demanda que se mostra nas dificuldades de relacionamento interpessoal entre líderes e liderados e às exigências da Comissão Internacional sobre a Educação do século XXI onde se pauta em quatro aprendizagens fundamentais, as quais são pilares da nova forma de educar e que exige novas competências para sua execução. São elas: “aprender a conhecer”, “aprender a fazer”, “aprender a viver juntos” e “aprender a ser” Delors et al. (2006). Estas prerrogativas basilares para Delors, devem ser constituídas de forma a contemplar a sociedade como um todo principalmente aqueles que se colocam na condição de líderes.

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo analisar impacto da Inteligência Emocional - IE na liderança escolar, avaliando as práticas laborais no que diz respeito ao uso das Competências Socioemocionais, e qual o construto da IE e sua relevância para a gestão no espaço Institucional.

É com este cenário que iremos nos aprofundar no estudo da IE e como a educação emocional poderá ser relevante para o desempenho profissional nas organizações de um modo geral, no mundo do mercado de trabalho, tão feroz e competitivo. Como a base em que cada pessoa carrega a educação recebida isso será um fator determinante para a maneira como será capaz de se autorregular.

O tema de nosso trabalho é: **A Inteligência Emocional e Sua Relevância Para Liderança no Uso das Competências Socioemocionais no Espaço Institucional**, tendo

no primeiro capítulo: A Educação e Sua História – uma Retrospectiva Institucional como forma de contextualizar a educação em seus diversos períodos históricos e as novas demandas de liderança para um novo contexto institucional.

No segundo capítulo: A Educação Da Inteligência Emocional na Atuação de Uma Liderança Sensível – Desenvolvendo Competências, como condição de desempenhar uma educação integral e cooperativa como forma de trabalhar a educação ativa da escuta e do sentido do outro, da “unidade humana multidimensional” como diz Snyders.

O terceiro capítulo: Gestão Escolar - Inteligência Emocional e os Impactos no Clima Organizacional, como prerrogativa para uma liderança de sucesso capaz de articular juntamente com seus colaboradores o comprometimento e a realização das metas a partir da aquisição das competências necessárias para alcançar os objetivos propostos.

E por fim, o quarto capítulo que trata da Metodologia - Método de Abordagem do Problema, Instrumentos e Procedimentos utilizando a pesquisa bibliográfica documental, básica amostral e exploratória, com método comparativo dedutivo e abordagem qualiquantitativa

Nossa intenção não será trazer todas as respostas às questões levantadas ou exaurir todo o conteúdo, mas contribuir para a sociedade científica e para o público de modo geral, de forma a construir caminhos que tornem a relação liderança e liderados parceiros numa caminhada às vezes pedregosa e difícil, podendo tornar-se mais suave uma vez que o olhar sensível, a cooperação e o compartilhar sejam parceiros nas muitas atribuições que o trabalho exige, e, na realização dos objetivos e metas para alcançar um trabalho de excelência.

1 A EDUCAÇÃO E SUA HISTÓRIA – UMA RETROSPECTIVA INSTITUCIONAL

1.1 As Aprendizagens E Seus Espaços – Uma Educação Rudimentar

Falar sobre educação nos remonta a toda a história humana desde a Antiguidade até os dias atuais. A ideia de construir uma nova sociedade trouxe em seus primórdios tentativas inúmeras para que o mundo em que viviam se tornasse melhor. Mesmo assim a história narra que sempre houve os dominadores e os dominados e que o saber foi sempre o divisor de águas. Ter o conhecimento dava as pessoas lugares de benefício uma vez que isto era sinal de superioridade.

Desde o mundo antigo os detentores do saber entendiam o quão era importante o conhecimento, que os demais ignorantes, deveriam estar subjugados, uma vez que somente eram capazes de realizar trabalho de força física, atendendo à vontade de quem os ordenava. Eram pessoas incapazes de reagir diante do poder intelectual e hierárquico. Foi assim desde o domínio do fogo e depois com a construção da primeira arma de defesa. Era sempre o líder aquele que tinha mais sabedoria.

Segundo Àriés (2018, p.110), inicialmente a educação se dava em casa com a família onde as crianças cresciam entre os adultos aprendendo os afazeres domésticos para as meninas e para os meninos, a luta e a caça. As crianças viviam entre os adultos aprendendo tarefas de adultos. Não iam para a escola pois a família era capaz de ensiná-las o que fosse necessário para a vida. Aprendiam com os mais velhos até que atingissem a idade adulta. Isso se dava no regime tribal.

Somente no século XIII surgem os colégios asilos, assim chamados, porque seu objetivo era abrigar estudantes pobres. O ensinamento era de cunho religioso inspirados em regras monásticas, vivendo todos em comunidade mantidos por doadores. A partir do séc. XV se formaram colégios para educação, mas, ainda tendo como basilar um aprendizado doutrinário ou oratoriano. A faixa etária era de jovens, mas sem idade definida. Regidos pelos jesuítas, os colégios deixaram de ser internatos para se tornarem salas de aula dando início à instituição complexa. Somente mais tarde no séc. XVI, o colégio se tornou essencial tanto para formação como para instrução do estudante em

sociedade. Era um espaço que reunia alunos dos oito aos quinze anos com educação diferenciada (Ibid., p.111)

O período pós idade média é marcado por muitas contradições quanto aos saberes e a construção deste, onde as classes não possuíam homogeneidade quanto às idades, podendo estar entre pré-adolescentes, jovens com 18 anos. As escolas eram, portanto, desorganizadas quanto ao aspecto da faixa etária e do aprendizado. Mesmo com a pedagogia humanista ainda assim a instrução escolar era confusa pois não conseguia separar o aprendizado por categoria. A partir do final do séc. XVI para o séc. XVII mudaram-se os métodos, respeitando-se as particularidades da infância e da juventude, “estabelecendo-se subdivisões no interior desta população escolar”. (Ibid., p.112)

Àries (Ibid., p.114) vai dizer que:

embora a precocidade de alguns infantes, as idades foram sendo avaliadas para que exercessem habilidades especiais de caráter excepcional de certos dons. No entanto, quando a criança retardava sua entrada para o colégio, isso caracterizava fraqueza, imbecilidade ou incapacidade. (Àries, 2018, p.114).

Até o séc. XVIII as idades de 10 a 14, de 15 a 18, de 19 a 25 mantiveram-se juntas nas mesmas classes e somente no séc. XIX em que se desenha e se fixa a correspondência entre idade e classe dos alunos. Neste período, ressalta Àries (2018, p.117) que os educadores eram responsáveis pela alma dos alunos, o que ocasionava necessariamente em punição quando os alunos cometiam erros e desta forma eram salvas suas almas a partir dos poderes de correção e punição por parte dos mestres.

No séc. XVIII os castigos, açoites e reprimendas foram abandonados para dar lugar a uma nova didática deixando para traz as humilhações e castigos corporais. O colégio de Sainte-Barbe relaxava a antiga disciplina para dar lugar ao sentimento infantil, ao sentido de dignidade e de respeito, o que exigia maiores cuidados, formação e responsabilidade do adulto pelos resultados alcançados pelos alunos. Isso vai produzir um novo tipo de educação que vai florescer no séc. XIX. (Ibid., p.119)

O que era exigido mesmo na infância e na juventude eram respostas a um ensino rigoroso, com classes numerosas, onde se formavam gerações instruídas do *Ancien Régime*, ou seja, da antiga didática ou regime monástico. Os aspectos cognitivos racionais tinham a supremacia sobre a subjetividade do conhecimento. Era uma educação mecânica, meritória e elitizada.

Durante muito tempo a educação esteve aprisionada aos padrões do ensino rudimentar. Eram encorajados os debates entre mestres e alunos, os quais eram travados em públicos. Era necessário desenvolver condições e habilidades para que as aulas fossem interessantes, já que não sabendo o aluno discutir ou debater o assunto levantado pelo professor, este seria envergonhado publicamente. Este processo de estudo foi muito usado no séc. XIII por São Tomás De Aquino e foi chamado de escolástica.

O que é necessário lembrar é que os alunos não eram separados por faixa etária, pelo contrário, estudavam em salas numerosas que dificultavam qualquer condição de uma educação mais pessoal ou voltada para as necessidades individuais. Grande parte dos alunos era constituída pela nobreza já que a camada mais pobre da sociedade, constituída por camponeses, não tinha direito nem condições de pagar os estudos de seus filhos ficando estes presos às tarefas campesinas e servis.

Portanto, a educação era algo conquistado por meio do acesso advindo do poder social e meritocrático. Todo o acesso à educação e à formação mais ampla e técnica restringia-se a uma pequena fatia da sociedade. As principais características e objetivos da educação medieval eram: transmissão de técnicas adquiridas, ênfase na formação religiosa, desenvolvimento da leitura e escrita do latim e, desenvolvimento de habilidades como falar, refletir, pensar, debater e concluir (Ramos, 2020).

No currículo básico da educação na Idade Média encontrávamos: a Gramática, a Dialética, a Retórica, a Geometria, a Aritmética, a Lógica, a Música e a Astronomia. (Àries, 2018, p.121). Os estudos realizados aqui estão voltados para uma pequena fatia, somente para aqueles filhos de nobres, senhores feudais e a realeza. É perceptível o grande abismo existente entre pessoas de classes sociais diferentes. Os camponeses e serviçais não tinham expectativas de melhorarem de vida, porque para eles era a única forma de subsistência, o trabalho braçal.

1.2 Uma Nova Maneira De Pensar A Educação

Com a Reforma Protestante, o Iluminismo e a Revolução Francesa, o pensamento e a educação trilharam novos rumos. Uma vez que o iluminismo representava novas atitudes, surge a vontade de reconsiderar os valores e ideias recebidos anteriormente e questionar por meio da razão, as incoerências e contradições até então trazidas pelo pensamento

religioso católico, uma época tão obscura que não permitia a liberdade de pensamento ou novas respostas às questões racionais. A educação centrada no professor, no transmissor de conhecimentos deu lugar a uma nova formação da sociedade. A Revolução Industrial como também a urbanização impulsionou na forma de ensinar e aprender.

O modelo hierarquizado de educação teve forte influência até meados do séc. XIX quando passou a ser questionado por educadores como John Dewey nos Estados Unidos e pela educadora Maria Montessori na Europa, devido à forte influência da psicologia que estudava sobre a aprendizagem e desenvolvimento humano. A crítica ao modelo conservador onde os conteúdos curriculares eram impostos arbitrariamente aos alunos numa pedagogia tradicional, levantou questões como a participação ativa dos alunos no processo de aprendizagem. A educação não tem mais a figura do professor como central, mas sim o aluno.

Nesta perspectiva Maria Montessori que sofreu forte influência de Rousseau, acreditava que era possível mudar a história humana a partir da educação. Sendo uma dos ícones da Educação Nova, fazia uma crítica a forma de educação da época porque acredita que era necessário atender as necessidades das crianças. Como representante da Educação Nova, Montessori que não concordava com a educação mecânica e juntando-se a Decroly criaram a *Casa dei bambini*, em Roma, e *École pour la vie*, em Bruxelas, onde desenvolveram um ambiente apropriado pois acreditavam que traria em seu programa pedagógico tanto o desenvolvimento interno quanto externo. (Röhrs, 2010, p.17)

É importante frisar também que a influência de Séguin foi decisiva para Montessori no que diz respeito ao papel dos sentidos no desenvolvimento da personalidade. Poder educar por meio dos sentidos também teve a adesão das irmãs Agazzi as quais antecederam Montessori, no entanto, com a abordagem da experiência direta, enquanto Montessori, preferia a abstração, a autodisciplina e despertar o senso de responsabilidade nas crianças. (Ibid., p.18)

O espaço denominado de Casa das crianças era equipado para atender a demanda dos pequenos seres humanos que poderiam melhorar e transformar o espaço educativo a partir de seus interesses e exercício do senso de responsabilidade. O lugar era encantador pois além de ser próprio para as crianças com armários, mesas, cadeiras, cores, sons, a arquitetura adequada promovia também, além da disciplina, a liberdade como dizia

Montessori: “Nós chamamos de disciplinado um indivíduo que é senhor de si, que pode, conseqüentemente, dispor de si mesmo ou seguir uma regra de vida” (Ibid., p. 57).

Com este pensamento Montessori trabalhava a autonomia moral a partir da vida prática o que ela chamou de “exercícios no ambiente cotidiano”, ou “exercícios de vida prática”, como os chamou na primeira das conferências que fez na França (Montessori, 1976, p. 105). Para ela a questão do apoio e a ajuda aos fracos, idosos e doentes era algo de valor inestimável e que deveria ser praticado na vida diária. Montessori acreditava que trabalhar a sensibilidade, ou o que chamava de “período sensível” na infância promovendo o desenvolvimento de valores éticos e morais, traria mais tarde um indivíduo, o qual se tornaria um ser social que atingiria a perfeição com base no pensamento de Rousseau¹. E para que isso fosse mudado, seria necessária uma educação desde criança com parâmetros de liberdade e de responsabilidade, em uma educação social.

Uma vez que Montessori (1976) tinha uma didática voltada para o desenvolvimento dos sentidos e da corporeidade, seu material pedagógico tinha a função de promover o crescimento da criança de forma pacífica e holística, diferente da maneira grosseira e arbitrária da educação conservadora. A proposta pedagógica era levar o aprendiz a refletir sobre seus acertos e erros e a partir daí poder crescer intelectualmente. A criança teria a capacidade de se autoavaliar a partir do feedback que ela própria teria. Por exemplo: “segurando uma vasilha cheia até a borda de tinta azul ou vermelha, se transbordasse, ela podia perceber que seus movimentos não eram suficientemente coordenados e harmoniosos”. (Montessori, 2010, p.22)

Os exercícios tanto eram feitos em grupo como de forma individual, tendo em seguida uma discussão para que pudessem dialogar sobre seus aprendizados, reforçando assim a importância da aprendizagem na ótica da educação social das crianças, como dizia Montessori: “para que a criança progrida rapidamente, é necessário que a vida prática e a vida social estejam intimamente misturadas à sua cultura”. (Id., p. 38)

Com esta nova concepção de aprendizagem e de valores, a criança passa a ser tratada como criança, e não como um pequeno adulto. É a valorização do caráter

¹ Para Rousseau, o homem nasceria bom, mas a sociedade o corromperia. Da mesma forma, o homem nasceria livre, mas por toda parte se encontraria acorrentado por fatores como sua própria vaidade, fruto da corrupção do coração.

psicológico, respeitando o tempo da criança. Atender às especificidades da natureza infantil é a característica principal da educação que está sendo reformulada.

A criança agora não mais passiva no aprendizado como na educação tradicional, passa a ter participação e decisão. São os avanços propostos tanto pela Biologia quanto pela Psicologia, entender como a criança se expressa e qual seu nível de conhecimento. Célestin Freinet defensor desta concepção de educação, acreditava que era preciso transformar o ser humano a partir da escola, no seu interior, onde se manifestam as contradições sociais. Segundo Freinet (1985) o papel da escola era:

estimular as crianças a fazerem experiências, procurar respostas para suas necessidades e inquietações, ajudando e sendo ajudadas por seus colegas e buscando no professor alguém que organizasse seus trabalhos, pois, este usaria de bom senso com seus tutelados. (Freinet, 1985, p.9)

Freinet foi muito elogiado por Piaget o qual se baseou nas experiências que se apresentavam criando a teoria do conhecimento. Freinet elaborou algumas técnicas de ensino como por exemplo: livre expressão e atividade cooperativa onde o trabalho seria a base para formar cidadãos livres e criativos, e isto seria o objetivo final da educação, a formação de pessoas capazes de transformar o meio e serem emancipadas. A função primordial do professor seria conduzir e estimular as experiências para que houvesse êxito nas respostas buscadas pelos alunos quanto às suas necessidades e inquietações. (Freinet, 1998)

A importância da pesquisa realizada com as crianças por Freinet colocava os alunos na posição de buscar pelo próprio conhecimento e isso se transformaria num objetivo para a vida. O que antes era uma ação mecânica, repetitiva, transformara-se em um ato de inteligência e, este ato tinha como resultado a conquista dos direitos éticos, políticos e estéticos, que se realizariam por toda a vida do estudante. (Freinet, 1979, p.123)

O fato do professor poder realizar tarefas com técnicas de cooperação para que os alunos desenvolvam seu raciocínio e habilidades - num conjunto de relações sociais que atuam sobre suas concepções humanas - exige cada vez mais que o professor ou mediador tenha uma formação continuada capaz de atender a demanda. E esta proposta de Freinet se projeta até hoje para a formação de professores críticos e conscientes de sua responsabilidade, atentos às inovações que exige a educação.

1.3 A Escola Nova E A Modernização – Uma Educação Democrática?

Desde Freinet a ideia de Escola Nova já era um pensamento factual. Piaget com o pensamento da Escola Ativa, corrente desta mesma linha de pensamento, também influenciou as mudanças que se davam paulatinamente. O fato de o movimento surgir na Europa centro do mundo e também na América do Norte no final do séc. XIX, provocou questionamentos capazes de mudar toda conjuntura tradicional.

A teoria e prática escolanovista estava se espalhando pelo mundo. Era uma prática pedagógica que valorizava a autoformação e a espontaneidade da criança, partindo de uma educação que instigava mudanças sociais diante de uma sociedade em transformação. Adolphe Ferrière um dos maiores incentivadores da escola ativa e da educação nova, fundou mais tarde o Birô Internacional das Escolas Novas em 1919, aprovando itens básicos para a nova pedagogia (Gadotti, 1993, p.142), isso fez com que este modelo de escola pudesse dar um grande passo em direção aos objetivos a serem alcançados como por exemplo: uma educação integral que fosse intelectual, moral e física, enfim, holística.

Piaget (1975) também pensador da escola nova, defendia que educar era "provocar a atividade" - isto é, estimular a procura do conhecimento. "o professor não deve pensar no que a criança é, mas no que ela pode se tornar". De acordo com Piaget, o conhecimento se dá por descobertas num processo de assimilação e acomodação. Sendo assim, a aprendizagem não acontece por transmissão como pensavam os teóricos da escola tradicional, mas por construção do próprio aluno com a ajuda do professor. Cada criança vai gradualmente desenvolvendo seu aprendizado por meio de habilidades que adquirirá a cada fase de seu crescimento. Ele diz:

O alcance educativo do respeito mútuo e dos métodos baseados na educação social espontânea das crianças entre si é precisamente o de possibilitar-lhes que elaborem uma disciplina cuja necessidade é descoberta na própria ação, ao invés de ser recebida inteiramente pronta antes que possa ser compreendida. Nisso é que os métodos ativos prestam um serviço insubstituível, tanto na educação moral, quanto na educação da inteligência: o de levar a criança a construir ela própria os instrumentos que a irão transformar, partindo do interior, ou seja, realmente e não mais apenas superficialmente. (Piaget, 1975, p.77)

Piaget fez uma crítica feroz à escola tradicional que segundo ele, não ensinava a criança a pensar, mas somente a copiar e a decorar. Para que a criança pudesse aprender,

segundo Piaget, era necessário que o professor respeitasse as leis e etapas do desenvolvimento infantil. O respeito mútuo e dos métodos baseados na educação social espontânea, se tornaria algo constante na sociedade em mudança. Além destas prerrogativas, Carl Rogers também acreditava que era importante como princípios básicos do ensino e da aprendizagem haver a confiança nas potencialidades humanas, a aprendizagem participativa, a autoavaliação e o feedback com a autocritica dos alunos, ou seja, a aprendizagem com a própria aprendizagem. (Gadotti, 1993, p.176)

Para Rogers, o educador tinha um papel fundamental como facilitador da aprendizagem já que era responsável por criar um clima empático, confiável, esclarecedor, motivacional, para os objetivos de “ajudar os alunos a converterem-se em indivíduos capazes de ter iniciativa própria para a ação, responsáveis por suas ações, que trabalhassem não para obter a aprovação dos demais, mas, para atingir seus próprios objetivos” (Idem)

Diante de uma ideologia onde o coeficiente de inteligência (QI) determinava quem era capaz de aprender, o que sempre coincidia com as classes elitizadas, levanta-se um pensamento crítico e antiautoritário contra as teorias discriminatórias. A Escola de Frankfurt, na Alemanha, com seus ícones dentre eles Walter Benjamim, que em seu livro Reflexões: a criança, o brinquedo, a educação fez uma crítica ao ensino nas Universidades que ao invés da formação predominava a informação e quanto às crianças, o material didático dirigido a elas era inapropriado com visões adultocêntricas. (id., p.191)

É interessante ressaltar aqui o pensamento de Baudelot e Establet, franceses que defendiam a ideia da escola única. Já que a escola dominante da época era capitalista, eles vão criticar a polarização das qualificações:

A escola alimenta dois polos no mercado de trabalho, através de dois fluxos bem distintos. Em uma extremidade, ela forma um pequeno número de quadros intelectuais nas melhores escolas secundárias, desembocando nas universidades. Na outra ponta, a escola orienta a formação de massas trabalhadoras mais ou menos qualificadas e condenadas a vender-se por um salário irrisório aos donos das grandes corporações industriais, das cadeias de lojas ou dos escritórios. (Gadotti, 1993, p.197)

As questões como exploração do trabalho, a extração da mais-valia assim como a desqualificação do trabalhador, a dissociação entre trabalho manual e o trabalho intelectual eram tópicos de constante reflexão, já que para os pensadores, os educadores eram vítimas do sistema capitalista. Estas questões levantadas por eles vão produzir por muito tempo,

como ainda hoje, a diferença de classes e o desrespeito ao ser humano. Os professores neste contexto se viam obrigados a dar continuidade a uma educação discriminatória, a qual o sistema alimentava para poder suprir a demanda com mão de obra barata e sem qualificação para questionar esta exploração e com necessidade por questões sociais, como a exploração por parte do empregador. Os professores que não aceitavam esta situação eram perseguidos ou rechaçados, como no Brasil foi Paulo Freire.

1.4 A Escola Na América Latina – A Pedagogia do Estímulo e do Afeto

Gustavo Gutiérrez, na América Latina, trouxe a perspectiva da pedagogia da linguagem verbal. Para ele, a compreensão está associada à percepção composta de audição e visão. Isso porque o aprendizado se dá entre estímulos, sensações e percepções. Portanto, para que o aprendizado possa acontecer a contento, aquele que ensina deve estar atento oferecendo novas formas de ver as coisas e como elas se posicionam no mundo, proporcionando, influenciando e até modificando os significados dos conteúdos, ou seja, é preciso contextualizar. Segundo Gutiérrez (1993)

A educação deverá promover, antes de mais nada, o desenvolvimento das aptidões para assumir responsabilidades tanto individuais quanto sociais frente a um mundo imprevisível e cada dia menos codificado. [...] Educar é fazer aparecer as múltiplas possibilidades num indivíduo ou num grupo social. Isto levará os responsáveis pelos sistemas educacionais a dar menor importância à seleção dos conhecimentos. Esses conhecimentos surgirão das necessidades e circunstâncias reais dos educandos e de seu relacionamento com a semiótica social e semiótica dos meios de comunicação. (Gadotti apud Gutiérrez, 1993, p.217)

Para Gutiérrez sem a comunicação entre alunos, professores e coordenadores, não haverá a realização de uma autêntica educação. Para isto é necessária uma comunicação profunda onde cada um vá ao encontro do outro. É interessante que se note que a proposta da escola nova vai conduzindo o ensino aprendizado para questões como sensibilização e sentimentos.

Tereza Nidelcoff em Buenos Aires vai dar ênfase à necessidade de não somente valorizar a comunicação, mas também dar importância aos componentes afetivos na educação. Ela fala em “aprender a ver e a escutar os garotos” como forma de gostar dos alunos para vê-los felizes e realizados em suas práticas educacionais. Nidelcoff acredita que “numa sociedade com profundos conflitos de classe, com situações cotidianas de

injustiça social” é necessário ter consciência desta realidade para poder interagir de maneira satisfatória e para que haja mudança e transformação social. Portanto, a sala de aula deve promover a liberdade de pensamento e a possibilidade de poderem se desenvolver e de se expressarem livremente. (Gadotti, 1993, p.221)

Ainda nesta mesma linha de pensamento temos Emília Ferreiro que vai fazer uma crítica ao sistema de ensino engessado, tradicional, que se volta apenas para aqueles que credencia como detentores do saber, desvalorizando os de menor rendimento escolar taxando-os como incapazes de desenvolverem sua aprendizagem. Isso porque apesar da luta por uma escola de educação inovadora, ainda assim o tradicionalismo se mantém firme sobre os pilares da meritocracia. Com a ideia errônea de que a criança chega sem nada saber na escola, que é uma tábula rasa, o professor tradicional persiste em achar que pode e deve transmitir-lhe conhecimento. (idem)

Para Ferreiro toda criança traz um conhecimento *a priori* e, ao trazê-lo de casa propõe soluções de numerosos problemas, no entanto, a escola se dirige a ela como um sujeito passivo que nada sabe, em vez de levá-la a se tornar um ser ativo capaz de definir seus problemas, e de desconstruir e reconstruir o objeto de aprendizagem, e ainda de apropriar-se dele através do conhecimento construído.

Tedesco levanta a grande questão quanto a vulnerabilidade do ensino público. Para ele o maior problema está no sistema de gestão que sustenta a educação de cada país. Os países em desenvolvimento, onde o poder estatal é o único responsável pela educação pública, oferece o serviço de forma ineficiente e excludente, enquanto o setor privado é capaz de oferecer eficiência, criatividade, flexibilidade a um público privilegiado, favorecendo-o ainda mais.

Por fim Tedesco finaliza dizendo que duas coisas são importantes e necessárias para mudar a realidade escolar: na questão da experiência concreta é preciso acabar com a homogeneização, tanto de docentes quanto de discentes, que sejam respeitadas as diferenças, e também é necessário que diretores sejam gestores e criadores de alternativas apropriadas para uma boa gestão escolar, que promovam resultados de experiências exitosas.

1.5 O Pensamento Pedagógico Brasileiro E As Transformações Na Educação

No final do séc. XIX apesar da influência mundial da Escola Nova, do Iluminismo e do Liberalismo, o Brasil ainda andava a passos lentos com as mudanças propostas para a educação. O obscurantismo ainda era predominante devido ao poderio da coroa portuguesa que mantinha o atraso dos sistemas educacionais, a fragmentação do ensino e o descaso pela educação popular. Somente na década de 20 começou a haver reformas importantes realizadas por intelectuais.

O movimento Anarquista se levantou contra a opressão e a coerção. Sofrendo influências europeias o movimento se propagou na luta contra o obscurantismo educacional e neste cenário temos a pessoa de Maria Lacerda de Moura que tentou combater principalmente o grau acentuado de analfabetismo. Da mesma linha de pensamento de Montessori acreditava que era necessário estimular associações e despertar a vida interior da criança, para que houvesse uma autoeducação.

As décadas de 30 a 60 trouxeram movimentos onde predominou a modernização desenvolvimentista com uma educação denunciatória com críticas ao sistema de ensino, ao aparato ideológico e às desigualdades sociais. Mas com a ditadura varguista ficava difícil lutar contra o governo estabelecido com o apoio das elites da indústria e do latifúndio. Mesmo com a perspectiva iluminista para a qual se voltavam os pensadores da educação, era difícil lutar contra a oposição que queria se utilizar cada vez mais de um número cada vez maior de operários no mercado industrial. (Libâneo, 1985, p.115)

Em 1932 com o Manifesto² dos pioneiros da educação nova, assinado por 27 educadores que foi consolidada a ideia em favor de um Plano Nacional de Educação. Dentre estes educadores estavam: Fernando de Azevedo, Lourenço Filho, Anísio Teixeira e Roque Spencer. Muitos pensadores se levantaram em prol da educação e em 1948, pós-período varguista, o ministro Clemente Mariano enviou ao Congresso o projeto de lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (Gadotti, 1993, p.233)

Os movimentos de educação popular na década de 60, empenhavam-se em articular-se com os interesses populares, com uma tendência para a politização da educação, revigorando a “sociologização” do pensamento pedagógico que se retraiu entre

² O Manifesto dos pioneiros da Educação Nova em 1932, conforme os argumentos de Saviani, influenciaria no texto da Carta Magna de 1934 cujo capítulo sobre a educação resultou, porém, da conciliação entre as posições opostas de católicos e renovadores. (Saviani, 2011, p. 32)

1964-78. Em 1980 educadores passaram a denunciar as teorias crítico-reprodutivas com caráter mecanicista e empenhavam-se na melhoria da qualidade escolar, local de conhecimento. (Libâneo, idem)

No período anterior ao golpe militar, houve grande liberdade democrática e então aconteceram dois grandes movimentos: o movimento por uma educação popular e o movimento em defesa da educação pública. De 1958 a 1964 Paulo Freire estava em defesa pela educação com uma concepção libertadora onde lutava pela educação de adultos na Campanha Nacional de Educação de Adultos. (idem)

A pedagogia freiriana tinha como objetivo final, a conscientização por meio de palavras geradoras que tratavam do cotidiano dos alunos. Era uma pedagogia crítica uma vez que levava os alunos a questionarem suas realidades cotidianas e tentar dar respostas aos seus questionamentos. Os educandos convidados a pensar, refletiam sobre o mundo e o fazer e refazer nele, para então “ser no mundo”. A exemplo disso Freire diz que não basta ler mecanicamente a frase “Eva viu a uva”. Em que posição se encontra Eva em relação à uva no seu contexto social? Poder responder este questionamento é a forma de desenvolver uma consciência crítica.

Freire (1996) vai chamar esta pedagogia de Pedagogia do Oprimido e Enrique Dussel vai chamar de Pedagogia da Libertação já que é principalmente política. Suas obras estão voltadas para uma teoria do conhecimento aplicada à educação com concepção dialética em que quem educa aprende junto com o educando, num dinamismo dialético em que a prática reorienta a teoria, num processo dinâmico de constante aperfeiçoamento.

Houve um breve momento de calmaria até que se levantou a Ditadura Militar com a duração de 21 anos (1964-1985). É importante falar sobre o período da Ditadura quanto às questões universitárias e formação dos professores. Com a instituição do método de créditos importado das universidades americanas, foi desconstruído a integração estudantil enfraquecendo o movimento estudantil e tornando a educação individualizada. Além disso foi extinto o regime de cátedra vitalícia afastando os professores das pesquisas, também desmantelando instituições e áreas acadêmicas o que “dificultava a formação de grupos de trabalho”. (Cunha, 1985, p.87) Estas questões trouxeram impedimento para os objetivos que os movimentos tinham lutado. Mas após o fim da Ditadura os movimentos se reestruturaram e as coisas começaram a mudar.

O Brasil país considerado do terceiro mundo trazia uma pedagogia política não especulativa, incapaz de questionar. Era necessário que o povo se organizasse para defender seus ideais num movimento de libertação. Era preciso quebrar o ciclo da exploração colonizatória, os privilégios sociais das classes sociais elitizadas por meio da educação e da conscientização dos indivíduos em seus meios sociais, culturais e econômicos. Era necessário o movimento de libertação para desconstruir a mentalidade de inferioridade, para descristalinizar valores culturais impostos pelo opressor, para reconstrução dos espíritos livres. Somente a educação poderia trazer esta possibilidade.

Rubem Alves fez muitas críticas à forma como o Brasil conduzia a educação. Numa viagem a Portugal, ficou encantado com a Escola da Ponte pela forma como as crianças eram educadas e como se mostravam livres e felizes no espaço escolar. Ele defendia que a alegria era um fator importante para que a criança aprendesse e que o educador deveria se descobrir como “ser vivo” amoroso e criativo. As categorias principais de sua teoria pedagógica eram: o prazer, a fala, a linguagem, o despertar e o agir. (Gadotti, 1993, p.236) Ao refletir sobre o valor progressista da alegria, ele propunha uma escola viva, que trouxesse um olhar diferente sobre a vida escolar de professores e alunos. Trabalhar com os sentidos e a sensibilidade traria melhores resultados na aprendizagem como também uma convivência mais produtiva e energizante para o conhecimento. Em uma frase de Rubem fazendo uma crítica ao formato tradicional dos professores e ele rechace:

[...] o que a gente deseja mesmo é que as crianças estejam se divertindo e possam vir a ser um pouquinho mais felizes. Mas na verdade não é isto que eles dizem. O que acontece é que fazem com que as crianças se esqueçam do desejo de prazer que mora nos seus corpos selvagens, para transformá-las em patos domesticados, que bamboeiam ao ritmo da utilidade social. (Gadotti, 1993, p.257)

Nos anos 90 a educação se mostra com novo discurso pedagógico voltado para a diversidade cultural, diferenças étnicas e de gênero. Um dos pensadores que se destaca neste período é Alfredo Bosi com sua obra *Dialética da Colonização* publicada em 1992. Os educadores destes períodos defendiam a liberdade de ensino, de pensamento e de pesquisa. Como progressistas defendiam o envolvimento da escola na formação de um cidadão crítico e participante da mudança social. Devido à riqueza do pensamento pedagógico brasileiro muitos diferentes papéis foram colocados para a escola, por exemplo: enquanto para uns a formação da consciência crítica passa pela assimilação do

saber elaborado, para outros o saber técnico-científico que deve ter por horizonte o compromisso político. (Gadotti, 1993, p.238)

Outro importante educador Demerval Saviani, fez algumas reflexões sobre a prática pedagógica e deste modo expôs as seguintes teses:

1. Não existe identidade entre educação e política. Educação e política são fenômenos inseparáveis, porém efetivamente distintos entre si;
2. Toda prática educativa contém inevitavelmente uma dimensão política;
3. Toda prática política também contém, por sua vez, inevitavelmente uma dimensão educativa;
4. [...] 8. As relações entre educação e política se dão na forma de autonomia relativa e dependência recíproca. [...] (Saviani, 2011, p.33)

Todas as suas teses falam da relação entre política e educação com o intuito de mostrar que a função política da educação se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática pedagógica. Na tentativa de resolução dos problemas gerados pela Pedagogia tradicional, surge a Pedagogia Nova com propostas de reintegração, interrelação, diversidade. Surge como uma tentativa de equacionar os problemas gerados pela Pedagogia Tradicional. Concebe, desta forma, ao marginalizado ser visto não como um ignorante, mas como alguém que foi rejeitado pelo sistema escolar e pela sociedade.

É imprescindível que a escola entenda o seu papel enquanto espaço integrador, com a função de agregar qualquer pessoa com qualquer necessidade ao grupo de aprendentes, tomando cada ser humano como centro do processo de ensino-aprendizagem, a partir de uma metodologia com atividades de cunho biopsíquico para que possa estimular os alunos a participarem assiduamente dos trabalhos escolares, promovendo um ambiente alegre e criativo.

Segundo Palácios (1978, p.646), enquanto a pedagogia tradicional repousava sobre a ideia de que o ato educativo se destinava à reprodução de valores e da cultura em sociedade, a escola viva capaz de formar opiniões, traria respostas capazes de converter um ensino-aprendizagem completamente engessado, em uma práxis dinâmica e transformadora da realidade, “formadora social de personalidade política, social, ativa, científica e socialista”. Palácios (1978) vai fechar esta questão dizendo:

Cada professor, cada classe, cada centro de ensino, cada sociedade deve desenvolver seu esforço em função de seus problemas e de suas possibilidades. Somente esse esforço, unido ao esforço comum de transformação social, pode conseguir que a educação seja um processo enriquecedor e facilitador do desenvolvimento pessoal e social: que a escola compense as desigualdades ligadas ao meio de procedência; que a escola se vincule à vida e às necessidades vitais (família, bairro, cidade) da criança; que a escola sirva à integração e à cooperação entre os indivíduos; que desenvolva ao máximo as possibilidades e os interesses de cada um; que utilize todos os recursos disponíveis da sociedade para a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos; que a escola, finalmente, deixe de reproduzir o *status quo* e ajude a transformá-lo. (Palácios, 1978, p.647)

É interessante notar que a tentativa de promover uma educação que atendesse à demanda social das classes desfavorecidas, era algo latente na vida de muitos educadores e filósofos que se comprometiam em romper com o sistema educativo reprodutor de valores e cultura do *status quo*, que insistia em se manter apesar dos esforços. Foram muitas lutas para que a sociedade pudesse atender melhor a aqueles que marginalizados não tinham acesso a uma educação de qualidade, que dirá, uma educação para a vida. Era necessário mostrar ao mundo o quão contraditória e excludente era a educação tradicional.

É importante ressaltar que a busca por uma educação melhor não parou aí. Em 1970, considerado o Ano Internacional da Educação se tornou o marco inspirador de novas políticas educacionais dos países membros. Isto não seria possível sem o apoio do Movimento Estudantil que aconteceu em 1968 em vários países, com início na França, protestando contra a excessiva centralização de poder da Revolução Francesa. Mais tarde também a Rússia com os movimentos da transparência³ e da reestruturação⁴, a qual lutava por uma maior autonomia e participação das políticas, como também por mudanças educacionais ao contestar a ideia de uniformização das escolas e sistemas. (Gadotti, 1993, p.271)

Mesmo assim, o atraso educacional se mantinha devido aos governos obscurantistas, as ditaduras, o colonialismo e a dependência econômica que impedia maiores avanços. Foram necessários vários esforços por parte da Unesco. Ainda assim, o analfabetismo se manteve elevado como ainda hoje. Os esforços internacionais para diminuir os índices de adultos analfabetos e em idade escolar, que era gritante, fez com que essa era fosse chamada pela Unesco de “Década da Alfabetização”. (Id., p.272)

³ Transparência – Glasnost em russo

⁴ Reestruturação – Perestroika em russo

Mas o fato mais importante que é necessário ressaltar eram a falta de ações por parte das políticas públicas que não se alinhavam com esta necessidade de mudança imediata. Não é difícil entender os motivos. Para a sociedade industrial e capitalista era interessante manter as pessoas ignorantes, sem acesso à educação e com o mínimo de letramento, para que não se formassem mentes críticas e questionadoras. Os países desenvolvidos já haviam eliminado em grande parte o analfabetismo. Mas isso não era novidade para o mundo civilizado.

Em Bruxelas em 1899, Ferrière ao fundar o Bureau Internacional de Novas Escolas, dava impulso à ideia da educação internacional. Isso favoreceu a muitos países que acolhiam a ideia de eliminar o analfabetismo. Com o surgimento da era tecnológica mostram-se mais fatores de discriminação contra a classe desprivilegiada. Em países do terceiro mundo uma grande maioria não tem acesso ou detém pouco ou quase nenhum conhecimento tecnológico adequado.

O desafio que se mostra a seguir é colocado por McLuhan (Id., p.273). Ele acreditava que as tecnologias da modernidade trariam diversas consequências à educação, tanto positivas quanto negativas. Enquanto nas eleições de 1989 a televisão se tornou uma aliada para o conhecimento trazendo informações, no Japão onde a tecnologia teve maior expansão no conhecimento e na educação, tornou-se associada ao autoritarismo. Aqui é notório a violência simbólica (forte atributo do capitalismo), já que a obediência absoluta às grandes empresas aprisionou as mentes acríticas. As mídias, jornais e televisões também são detentoras desta violência, porque alimentam a máquina capitalista.

Apesar desta violência, Edgar Morin (id., p.275) autor do O Enigma do Homem, vai trabalhar a ideia do princípio unificador do saber, do conhecimento em torno do ser humano o qual valorizava o seu cotidiano. Ele acreditava haver valor na singularidade e no pessoal. Esta ideia foi chamada de paradigma holonômica porque pretende restaurar a totalidade do ser, o ser integral, “que valoriza a iniciativa, a criatividade, o micro, a singularidade, a complementaridade, a convergência” (idem). Os holistas defendem a importância do imaginário, da utopia, do desejo, da escuta, da paixão, do olhar ao contrário dos enfoques clássicos que banalizam estas dimensões e supervalorizam o macroestrutural.

Como adeptos do pensamento holístico temos (Idem, p.275): Castoriadis - o sentido do outro; Paulo Freire - a tolerância; Paul Ricœur - o diálogo; Edgar Morin - a paixão; Marilena Chauí - ação comunicativa; Agnes Heller - a empatia; Carl Rogers - a esperança;

Ernest Bloch - a alegria; Georges Snyders - a unidade do homem contra as unidimensionalizações; dentre outros. (Id., p.275) É importante compreender que a história da educação sempre trabalhou com vários olhares e variadas perspectivas. Por isso, o ser humano continua em busca de melhorias e inovações a partir das mudanças sociais de cada país e suas políticas educacionais.

Dos anos 90 para a atualidade, muitas ideias e perspectivas vem surgindo com sistematizações teóricas novas que não suprimem no campo educacional as experiências anteriores, mas promovem um novo discurso capaz de promover mudanças e esperança para a sociedade como um todo, onde a escola sai da uniformização para atender uma demanda cada vez mais plural, oniforme, crítica e participativa, sem doutrinação. No dizer de Snyders (1988), escola significa etimologicamente ‘lazer, alegria’, onde há a alegria de construir o saber elaborado e complementa:

É preciso reconhecer realmente que a escola é de início lugar de divergência entre as maneiras de ser: do professor aos alunos, desacordo de idade, de formação, de gostos; corre-se o risco de que o professor esteja voltado para seu passado que justifica enquanto os alunos estão voltados para o futuro [...]. (Snyders, 1988 p. 216)

É importante entender o que Snyders quer ressaltar no que diz respeito a alegria na escola, apesar dos conflitos existenciais da época. Ele enfatiza que apesar de tudo e das contradições, quando a escola exerce sua função de maneira holística, ao trazer a renovação dos conteúdos culturais, ao incentivar a leitura (livros literários como romances e poesias) e a compreensão desta, ocorre a satisfação cultural e existencial, e aí se dá a transformação do alunado. Mas qual modelo ideal de escola para o futuro dos alunos e o que oferecer a eles como garantias de que poderão usufruir de uma educação transformadora e construtora da paz? Quem vai propor uma resposta a esta questão é McLuhan (Gadotti, 1993) quando diz:

Um dia passaremos nossa vida inteira na escola; um dia passaremos nossa vida inteira em contato com o mundo, sem nada que nos separe dele [...] e ainda, o arquiteto do amanhã será capaz de se lançar na apaixonante tarefa que é a criação de um novo ambiente escolar. Os estudantes nele evoluirão livremente, quer o espaço que lhes foi concedido seja delimitado por uma peça, um edifício ou edifícios, ou quer mesmo seja mais vasto. (Gadotti apud McLuhan, 1993, p.293)

Nada estava assegurado, de como seria a pedagogia nas próximas décadas, qual pensamento iria prevalecer e quem estaria realmente pronto para dar prosseguimento ao pensamento anterior. O fato é que as lutas continuaram para que houvesse continuidade de ideais de liberdade e criação dentro do âmbito escolar. Com isto, as dificuldades intelectuais não comprometeriam o equilíbrio emocional e afetivo para que qualquer indivíduo pudesse desenvolver seu aprendizado e suas habilidades.

Quem vai falar sobre esse impasse intelecto x afetividade é Saltini (1997, p.18) em seu livro *Afetividade e Inteligência* ao falar que o educador deveria ser um parteiro de ideias. Ele ressalta que falta sensibilidade à necessidade da criança quando inicia sua vida escolar, causam-lhe tormentos e pressões sem respeitar sua curiosidade, sua tentativa de descoberta, tudo lhe é imposto com autoritarismo. Suas ideias são desconsideradas. Poucos professores se importam sobre o que passa na cabeça das crianças e assim, desde cedo, vão se tornando estereis de ideias. E Saltini continua dizendo que: “o educador está sempre à espreita que a criança excute o que foi previsto para ela. A liberdade deixada à criança é sempre ilusória; esta não tem outra saída senão adaptar-se a um mundo construído para oprimir e castrar” (Saltini, 1997, p.24)

O que o autor ressalta vividamente é a desqualificação dos professores em entender o quanto é importante o afeto, a sensibilidade e o ouvir para que o aluno se desenvolva adequadamente suas habilidades intelectuais, o que não depende exclusivamente de seu QI. Saltini faz uma colocação interessante quando fala: “o ato educativo deveria estar a serviço do desenvolvimento, do bem-estar do ser humano e, em profunda harmonia com ele mesmo e com o meio em que vive”. (idem, p.29)

Portanto, educar é um ato de iniciação à vida. Quem bem fazia isso era Sócrates ao ensinar a seus discípulos, se denominando de parteiro de ideias e de pensamentos. Ele auxiliava seus discípulos a exteriorizarem suas ideias o que era denominado de *maieutica* pelos gregos. Como Sócrates, o educador deve ter a capacidade de estabelecer uma relação dialogal com seus alunos, amparada no afeto. É preciso acreditar que seus alunos têm a capacidade de gerar ideias e colocá-las a serviço de suas vidas. Rogers concordava com esta ideia porque também valorizava a empatia, a confiança nas potencialidades humanas e na autenticidade. Acreditava que todo processo educativo deveria centrar-se no aprendiz, na sua vida e não na pessoa do educador.

1.6 A Educação Pós-Moderna E Seus Desafios - A Importância da Educação Emocional

A pós-modernidade começa a marcar espaço desde os anos 50 por meio tecnologia eletrônica, da automação e da informação. Há uma crise paradigmática na sociedade onde se encontram vários fatores em construção. Temos a questão da diversidade cultural, que irá desembocar na educação multicultural. A racionalização tinha sido catastrófica levando o homem moderno à desumanização e à tragédia das guerras. O sistema falível não se sustentava como antes e o ser humano afirmava-se como indivíduo capaz de tomar suas próprias decisões e fazer escolhas as mais diversas.

A educação multicultural, representante do movimento histórico-social, firma seus pilares sobre o respeito, a diversidade, as minorias étnicas no objetivo de eliminar estereótipos, postulando ideias sobre ampliar os conhecimentos e a visão de mundo ou visões de mundo. Por ser ligada à cultura, a educação pós-moderna não tem como prioridade os conteúdos, mas sim, o processo do conhecimento e seus fins, tendo um caráter crítico e prospectivo. Ao defender uma educação para todos, ela vai se alinhar aos direitos humanos.

É uma educação que dá ênfase ao significado, trabalha mais com a intersubjetividade e a pluralidade, ao trabalhar com os conteúdos o faz de forma profunda tornando-os essencialmente significativos para a vida estudantil. Ao trabalhar colaborativamente em pequenos grupos valoriza a relação, o afeto, a intensidade, o envolvimento, a solidariedade e a autogestão. Com certeza ela não é hegemônica, mas sim, plural e autônoma. Por fim, dialoga com todas as culturas e com as concepções do mundo. Segundo Barros (1959):

A crença de que “um país é o que a sua educação o faz ser” generalizava-se entre os homens de diferentes partidos e posições ideológicas e a difusão do ensino ou das “luzes”, como se dizia frequentemente nesse período, era encarada como indispensável ao desenvolvimento social e econômico da nação (Barros, 1959, p. 23)

É importante ter em mente o quanto a educação pode mudar a realidade de um país. A instituição escolar sozinha, não consegue mudar a história se professores e alunos não olharem para possibilidade de mudanças e concordarem que somente por meio do senso

crítico que as coisas podem ser transformadas. É preciso compromisso e coragem para estar à frente de tão grande responsabilidade. E como diz Silva (2001, p.329), o olhar histórico justifica-se uma vez que “para enxergar a direção à frente, temos que reconhecer como chegamos, onde chegamos e por que nos constituímos dessa maneira”. Na pós-modernidade muitos caminhos foram buscados e trilhados para melhoria da educação.

A Unesco, sempre preocupada com os países onde o analfabetismo era elevado, propôs uma comissão internacional sobre educação para o Séc. XXI, tendo como autor e relator Jacques Delors com o seguinte título: “Educação, um Tesouro a Descobrir” onde foram colocados quatro pilares que seriam novos referenciais para aprendizagem. São eles: Aprender a conhecer, Aprender a fazer, Aprender a conviver e Aprender a ser. Estes pilares sustentam a ideia de aprendizagem ao longo da vida por meio dos saberes e competências, se interligando, de forma a levar os seres humanos a estarem sempre em constante formação.

A ênfase dada à construção do saber, de forma que o desenvolvimento das habilidades é visto como importantes, levam docentes e discentes a uma formação mais ampla tornando-os pessoas mais conscientes da realidade que os cerca, e mais responsáveis para que ao compreender, participem de forma ativa na sociedade de seu tempo. Por isso é tão imprescindível haver renovação na formação pedagógica dos professores universitários, como dos que atuam nas instituições escolares, e deste modo, possam trabalhar em cima dos quatro pilares e de maneira a construir novos caminhos educacionais. Segundo Pimenta (2011),

é preciso proporcionar ao estudante uma formação que privilegie “[...] o desenvolvimento de uma postura frente ao saber que supere a especialização estreita, problematize as informações e garanta a sua formação como cidadão e profissional cientista comprometido com a aplicação do conhecimento em prol da melhoria de vida de toda a sociedade [...]”. (Pimenta, 2011, p.22)

Como já vimos em Snyders (1995) aprender é mais que contemplação, é mais que se encerrar o saber em um universo de papéis e ideologias, é estar atento à dinâmica histórica que se apresenta em constante transformação. É importante que quem ensina e quem aprende, esteja estimulado e desafiado para atender a demanda social de sua época e lugar. Ao construir uma relação com o objeto de aprendizagem que atenda às suas

necessidades, as quais estão enraizadas socialmente, os auxiliará na tomada de consciência das mesmas. (Pimenta, Anastasiou, 2002, p.215)

Deste modo, a Universidade não será apenas um órgão de preparação profissional, mas sim, capaz de promover a alegria e o desejo de aprender. O saber ensinado deixa de ser transmitido para dar lugar ao ensinar e aprender de forma reflexiva, uma práxis política, é o chamado professor reflexivo. Capaz de rever suas práticas, se transforma sempre num novo fazer. De acordo com Dewey (1953) a reflexão requer esforço consciente e voluntário, é um labor intelectual. Ele diz que:

O pensamento reflexivo faz um ativo, prolongado e cuidadoso exame de toda crença ou espécie hipotética de conhecimento, exame efetuado à luz dos argumentos que apoiam a estas e das conclusões a que as mesmas chegam. mas para firmar uma crença em uma sólida base de argumentos [...] para isso, é necessário um esforço consciente e voluntário. (Dewey, 1953, p.8)

Segundo Pimenta (2000, p.91) a grande questão é que muitos professores vêm de uma tradição racional onde tudo era realizado de forma mecânica, num modelo pré-fabricado. O educador do séc. XXI precisa mudar sua prática, exercer uma ação reflexiva com intuição, emoção e paixão. É necessário se exercitar, constantemente, reelaborar e ponderar sobre sua ação pedagógica para que tenha condições de repensar as dificuldades encontradas para superação, por meio do feedback. Mas, será que os professores universitários e pedagogos estão preparados para isto?

Freire (1996, p.33) vai dizer que “se se respeita a natureza do ser humano, o ensino dos conteúdos não pode dar-se alheio à formação moral do educando. Educar é substantivamente formar”. Tendo como base a educação do futuro que menciona Delors, e levando em conta a construção das ideias de paz, liberdade e justiça social, valorizando os seres humanos e disciplinas que se voltam para o conhecimento pessoal, sendo mediado pelo exercício da autocrítica e da ética, o que mais é preciso para que possamos ter nas salas de aula professores reflexivos e capazes de aprender a ensinar e ensinar a aprender? O que falta para que haja êxito pleno em suas ações? Será que não têm inteligência suficiente para solucionar estas questões?

De acordo com alguns teóricos da educação emocional, o que falta a estes profissionais é o exercício e compreensão da inteligência emocional. Diante de tantos conflitos da era pós-moderna, das incertezas, é importante saber desenvolver-se

emocionalmente, que possam conhecer as próprias emoções, as emoções alheias e exercitar sua inteligência emocional a partir da autorregulação, ou seja, poder administrar suas próprias emoções conscientemente. Para Steiner e Perry (2001) “a pessoa emocionalmente educada é capaz de lidar com as emoções de modo a desenvolver seu potencial pessoal e a criar maior qualidade de vida”. Para os teóricos deste pensamento, a Educação Emocional “amplia os relacionamentos, cria possibilidades de afeto entre pessoas, torna possível o trabalho cooperativo e facilita o sentido de comunidade”. Goleman (2001) defende o mesmo pensamento ao dizer:

Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope. A própria denominação *Homo sapiens*, a espécie pensante, é enganosa à luz do que hoje a ciência diz acerca do lugar que as emoções ocupam em nossas vidas. Como sabemos por experiência própria, quando se trata de moldar nossas decisões e ações, a emoção pesa tanto – e às vezes muito mais – quanto a razão. Fomos longe demais quando enfatizamos o valor e a importância do puramente racional – do que mede o QI – na vida humana. Para o bem ou para o mal, quando são as emoções que dominam, o intelecto não pode nos conduzir a lugar nenhum. (Goleman, 2001, p.18)

Para Goleman as emoções como ele mesmo dizem, são capazes de sobrepujar o raciocínio, a inteligência, quando não são controladas ou trabalhadas devidamente. A educação emocional ajuda a dirimir questões mal resolvidas sem criar maiores problemas. Muitas vezes em situação de conflito a emoção fala mais alto e o intelecto se rende a ela. A instituição escolar deve ser um canal de aprendizagem para a vida que pode ajudar a minimizar muitos estragos que uma emoção mal trabalhada pode causar. E continua Goleman (2001, p.294): “a alfabetização emocional amplia nossa visão acerca do que é a escola, explicitando-a como um agente da sociedade encarregado de constatar se as crianças estão obtendo os ensinamentos essenciais para a vida”. É preciso que haja compreensão das emoções para poder conduzi-las para ações positivas. Santos (2000) vai dizer que:

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (Santos, 2000, p.46)

Portanto, isso responde aos anseios de uma educação não mais apenas racional, mas movida também pela capacidade de expressar emoções, facilitando o trabalho pedagógico e as relações intrapessoais e interpessoais, tanto de quem ensina quanto de quem aprende.

A educação pós-moderna cada vez mais tem exigências quanto ao modo de fazer educação e quanto às práticas educativas, que levem o alunado a melhores resultados escolares. A forma da avaliação como resultado numérico, quantitativo, não é suficiente para mensurar o grau de aprendizagem do alunado, uma vez que, a aprendizagem mecânica se perde porque não atribui significados por não fazer relação com o conhecimento pré-existente. No entanto, a avaliação qualitativa consiste em aprender significativamente elevando a qualidade de ensino-aprendizagem. A instituição escolar deve ser capaz de oferecer aos seus alunos, uma avaliação qualitativa formativa, capaz de dar aos aprendizes conhecimento de autorregulação, oferecendo-lhes condições próprias de poder compreender o feedback de seus estudos e poder se autoavaliar e aprender com isto através dos exercícios das habilidades.

A Inteligência Emocional – IE, embora constitua um campo de investigação relativamente novo, propõe a verificação das relações entre cognição e emoção, resultando no reconhecimento da capacidade do ser humano lidar com seu mundo emocional de forma inteligente, compatível com seus objetivos mais amplos de vida. Entender as emoções e aprender a lidar com elas vai proporcionar um ambiente favorável para a construção do conhecimento, para que os resultados alcançados produzam uma consciência de estar no mundo e nele agir de forma crítica.

A vida escolar deve ser capaz de conduzir os alunos a desenvolverem saberes que agreguem condições necessárias para que ocorra, nos objetivos e nas ações, o desenvolvimento de comportamentos salutareis também nas relações interpessoais. Para tanto, a Educação Emocional no pensamento de Goleman (2001), Boyatzis e McKee (2002), propõe ajudar a melhor gerir as condições de aprendizagem, entre pares, a partir do próprio conhecimento e a capacidade de gerenciar suas emoções. Segundo Goleman (2001), é preciso conhecer os aspectos da educação emocional que estão descritos da seguinte maneira:

1 **autoconsciência** - significa compreensão do sujeito das próprias emoções, possibilidades, limites, valores e motivações;

2 **autogestão** ou capacidade de gerenciamento das próprias emoções, em forma de contínuo diálogo interno, para clareza mental;

3 **consciência social** - a capacidade de perceber o que se passa com o outro;

4 **administração de relacionamentos** - saber lidar com as emoções alheias, a partir da consciência de suas próprias emoções. (Goleman, 2001, p.276)

O que permeará esta tarefa será a capacidade da autorregulação. Ao aprender a conhecer as próprias emoções, as emoções alheias, exercitará sua inteligência emocional, podendo administrar conscientemente suas próprias emoções. E por que isto é importante? Porque, de acordo com Goleman (2001), para que o alunado possa ter uma desenvoltura maior no aprendizado escolar, a instituição precisa estar preparada para a demanda atual que é uma aprendizagem que habilite o indivíduo a desenvolver estratégias que elevem o nível de competência socioemocional, sendo capaz de conhecer-se, emocionar-se e conviver com os sentimentos alheios. Isto será de grande ajuda para que os resultados favoráveis sejam alcançados, fortalecerá o desenvolvimento de uma liderança competente.

Na pós-modernidade, no mundo onde as relações estão caóticas e violentas, entender a natureza humana e emocional vai poder facilitar para uma melhor abordagem acadêmica. Paulo Freire (1996, p.146) fala desta tensão entre prática estritamente humana e a educação como uma experiência fria e sem alma que permeou a modernidade. Ampliar os relacionamentos, criar possibilidade de afeto entre as pessoas precisa de cooperação e envolvimento. A princípio a ideia parece fácil e viável, no entanto, temos uma educação que por muito tempo foi pautada em um ensino rígido e fechado para o desenvolvimento das emoções.

Segundo Freire (1996), a mudança de paradigmas seria a resposta para o equilíbrio entre o racional e o emocional, mas que ainda estaria por firmar-se, e, como ele dizia diante da gestão coletiva de conhecimento: “Educar é substantivamente formar”. (Id., p.33). A liderança que for capaz de desempenhar suas habilidades em meio às condições adversas, poderá trazer um novo olhar sobre o comportamento humano e as interrelações onde a emoção tem um papel fundamental. Goleman (2001) vai acrescentar a este olhar esta condição afirmando que é possível criar novas possibilidades.

A instituição escolar está repleta de conflitos, as relações são ameaçadas a cada instante, estando por traz sentimentos como a ansiedade, a ira, atos violentos contra as pessoas, depressão, suicídio, descontentamento e as tristezas têm tomado conta da

sociedade mundial. Muitas vezes tem sido difícil controlar a quantidade de pessoas doentes emocionalmente. As estatísticas mostram que a violência no mundo tem aumentado em um ritmo acelerado. A instituição escolar não pode restringir-se a dar somente informações ou trabalhar apenas os conteúdos sem a aplicabilidade para a vida real. A escola precisa servir à vida, à realização humana, social e ambiental (Sampaio, 2004, p.37)

Por isso, deve ter o compromisso de estar pronta para formar cidadãos autorreflexivos capazes de se interrelacionarem de forma positiva. Uma boa gestão das relações é de suma importância para que os resultados sejam favoráveis. Uma vez que a emoção e os sentimentos puderem ser melhor trabalhados nos espaços institucionais, a partir da vivência e da consciência do cotidiano, as aprendizagens servirão para toda a vida. Isto poderá ser motivacional na proporção em que os conflitos vão sendo entendidos e trabalhados de forma assertiva.

Desse modo, entendemos que é necessária uma visão diferenciada para que a maneira de atuar seja contundente e que proporcione mudanças significativas, envolventes e motivadoras quanto à maneira de trabalhar na escola, por meio de seus gestores e do corpo docente. Na visão de Goleman (1995) a inteligência emocional funciona como indicadora de sucesso pessoal e profissional na vida da liderança, trazendo mais impacto para seu trabalho.

Estamos diante da quebra de um paradigma que durante muito tempo cerceou a expressividade das pessoas em qualquer lugar onde estivessem. Trabalhar a Inteligência Emocional como ponto fundamental para uma liderança de sucesso poderá mostrar para as instituições escolares, para os gestores que poderão obter melhores resultados em sua administração, ao entenderem e internalizarem os potenciais resultados que esta prática poderá trazer para seu espaço de trabalho.

Acreditamos que os gestores ao darem o pontapé inicial farão com que haja uma maior contribuição, uma vez que é a partir da liderança que as transformações acontecem e se consolidam. Isso fará com que o corpo docente se sinta motivado a acreditar em mudanças e se torne coparticipante de uma responsabilidade acolhedora e coletiva.

É preciso instigar a liderança e os liderados a buscarem novas soluções para resolver os conflitos gerados cotidianamente. Uma vez acentuada a expressividade dos sentimentos, prerrogativas serão necessárias para que a inserção da prática da inteligência emocional se afirme como significativa nas instituições escolares. Trabalhar na perspectiva

da inteligência emocional, no contexto escolar, fará com que novos caminhos se abram para uma educação cada vez mais crítica, reflexiva e transformadora, que desenhe novos caminhos de ensino-aprendizagem.

Ter educação emocional proporcionará o conhecimento de poder agir de forma equilibrada em situações que poderiam se tornar problemáticas. Uma vez aprendido quando, como e onde expressar os próprios sentimentos e de que maneira eles influenciam outras pessoas, cada ser humano emocionalmente educado deverá assumir responsabilidade pelas consequências de seus sentimentos. (Goleman, 2001)

Portanto se há complexidade para a aplicabilidade destas estratégias será necessário que todo o corpo escolar esteja motivado, para que haja participação e compromisso responsável, para que se possam criar soluções viáveis para consolidação desta proposta. A formação continuada assim como o exercício diário por parte do magistério, da gestão e do alunado, para trabalhar a inteligência emocional, poderá ser uma forma viável e pertinente para o conflito humano e seu desenvolvimento, como ser capaz de realizar-se como indivíduo e como parte da coletividade.

Vieira (2007b, p. 11) constata a necessidade de novos olhares para o ensino das emoções e seus benefícios. E diz:

Por que a gente mexe tanto no que está fora da gente e não atenta para o que está dentro da gente? Vai nos fazer mais felizes, vai nos fazer ganhar mais, vai nos fazer gastar melhor, vai nos fazer ter mais saúde, é bom para todo mundo. Por que as pessoas responsáveis pela educação não estão mais atentas para isso? (Vieira (2007b, p. 11)

Para poder responder a estas questões é necessário que a Instituição de Ensino compreenda a extensão de sua responsabilidade em servir à sociedade de modo que em seus espaços haja mudança de paradigma. A ideia de trabalhar com os níveis de competência social e emocional, desde a liderança institucional, até chegar nos alunos como parte da educação regular, é uma proposta intimidadora, mas de vanguarda para uma sociedade caótica, sem respostas. O lugar onde isto precisa começar é dentro de qualquer instituição que trabalhe com vidas humanas, empresas, mas principalmente a escola, lugar de ensinar e aprender.

Se a educação emocional começar dentro da sala de aula, é possível baixar os índices de violência. Poder expressar as emoções, os sentimentos, a raiva, a decepção, o

desgosto pela vida, e encontrar quem possa orientar a vencer estes medos de forma equilibrada, pode salvar a pessoa das drogas, do assassinato, do suicídio, da morte da alma.

De acordo com Santos (2000, p.52): “se aprendemos a controlar a raiva e procuramos divulgar suas formas de controle na escola, em casa e com os amigos [...] seguramente estaremos contribuindo para um mundo melhor, sem tanta violência.” É de extrema importância entender que a escola não pode se eximir desta responsabilidade. Docentes com capacidade de percepção, conscientes do estado de espírito de seus alunos, sabem como e quando intervir satisfatoriamente. É preciso dar suporte para coibir a violência e proporcionar um espaço de confiança e de aconchego. Lidar com as emoções de forma orientada assegura uma educação não somente curricular, mas formativa, capaz de desenvolver as habilidades e o trato das emoções, de cada indivíduo.

A partir do espaço escolar, pessoas bem orientadas para a vida profissional, poderão exercer de forma positiva suas inteligências emocionais. Como diz Goleman (2001), saber o que está por trás de um sentimento, seja qual for, ensinando a pessoa a lidar com ele, poderá ser um ato de libertação. A alfabetização emocional não somente ajudará as pessoas a melhorarem a partir de sua autocompreensão a terem qualidade de vida, mas, principalmente, ajudar a mudar a vida de muitos que, na maioria das vezes, trazem uma carga tão pesada que não conseguem livrar-se dela, por não compreenderem ou não saberem lidar com suas emoções.

É com este cenário que iremos nos aprofundar no estudo da IE e como a educação emocional poderá ser relevante para o desempenho profissional nas organizações de um modo geral, no mundo do mercado de trabalho, tão feroz e competitivo. Como a base em que cada pessoa carrega a educação recebida isto será um fator determinante para a maneira como será capaz de se autorregular. Disto dependerá a consciência de seus impulsos diante de opiniões e de reações de outrem, enquanto fator de sobrevivência dentro das organizações. Também será fator decisivo para o desempenho de uma liderança de sucesso, uma vez que quem lidera deve ser capaz de lidar positivamente com suas emoções e com a de seus liderados.

2 A EDUCAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ATUAÇÃO DE UMA LIDERANÇA SENSÍVEL – DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS

Desde os primórdios até os dias atuais não se pode separar a educação escolar da educação emocional até porque uma anda atrelada a outra. Como vimos anteriormente vários pensadores atentaram para a importância de educação que trouxesse o conhecimento em torno do ser humano integral, o respeito à individualidade e a importância da escuta ativa. As melhorias na educação do ser humano holístico permeado de “sentido do outro” como diz Castoriadis, de “tolerância” como diz Freire, de “diálogo” como diz Ricœur, de “ação comunicativa” como diz Chauí, de “paixão” como diz Morin, de “empatia” como diz Heller, de “esperança” como diz Rogers, de “alegria” como diz Bloch, da “unidade humana multidimensional” como diz Snyders (Gadotti, 1993, pp.271,275), são questões que vão encontrar respostas anos mais tarde.

2.1 A Educação – Intelectualidade X Afetividade – Aprendizagem Para O Cotidiano

O impasse intelecto x afetividade ressaltado por Saltini (1997, p.18) traz para a vida cotidiana a importância para se preparar desde a infância, o adulto que estará no mercado de trabalho sob pressão, sob coerção ou bem estruturado para viver de forma a desenvolver suas habilidades laborais positivamente. Para tanto, se torna necessário que este indivíduo possa entender desde criança que consciência tem de si e do outro, para que mais tarde saiba como se situar no mundo de trabalho, qual seu papel e sua missão, quem é, o que quer e qual a importância de suas opiniões onde realiza suas tarefas.

O tipo de aprendizado que este indivíduo constrói e que levará para o resto de sua vida, o conduzirá a aprender a lidar com as emoções e agregar valores. Uma vez que seja capaz de tomar consciência de suas próprias emoções poderá estabelecer relações pessoais estrategicamente trabalhadas para seu autodesenvolvimento e fortalecimento da empresa onde estará prestando serviço.

A educação pós-moderna que traz em si o um caráter crítico e prospectivo, ao propor a intersubjetividade e a pluralidade propôs um novo olhar valorizando o afeto, a intensidade, o envolvimento, a solidariedade e a autogestão, subsídios capazes de trazer transformação para a sociedade e para quebra de paradigmas já tão sedimentados. A

liderança antes autocrática e individualista, que não trabalhava com cooperação ou interrelações, incapaz de elogiar e dominadora, se torna capaz de dialogar e criar condições que possam influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente.

Como diz Chiavenato (2005):

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (Chiavenato, 2005, p. 183)

Portanto, a bagagem cultural trazida por cada indivíduo será relevante para o desenvolvimento de cada um nos setores sociais. Poder conhecer-se e perceber-se capaz de expressar emoções é algo que poderá promover o crescimento intelectual e emocional a partir da autoconsciência, da autogestão, da consciência social e da administração de relacionamentos como diz Goleman (2001, p.276).

A educação antes voltada para objetivos exclusivamente cognitivos volta-se para a aprendizagem para toda a vida onde o “ser” passa a ter um peso significativo porque aprender a lidar com as emoções torna o indivíduo mais consciente socialmente e mais equilibrado, uma vez que é capaz de lidar com as emoções o que traz benefícios à sociedade.

2.2 O Conceito De Inteligência Emocional – Teoria, Pesquisa E Aplicações

A Inteligência Emocional (IE) é um construto psicológico muito recente no mundo pós-moderno. O conceito tradicional de inteligência onde as pessoas eram avaliadas pelo seu grau de Quociente Intelectual não é mais o ponto áureo para as empresas da atualidade. As Instituições procuram por pessoas capazes de solucionar questões de forma emocional, e que sejam capazes de criar alternativas apresentando soluções para questões delicadas com a clientela.

Os curriculum vitae antes abalizados pela Harvard, onde os mais altos intelectos davam as respostas às questões complexas, agora são relativas porque o que as organizações esperam é como se comporta o indivíduo em determinadas situações, como é capaz de gerir soluções que farão com que a empresa alcance seus objetivos de forma fluida. Como diz Vergara (2000):

A liderança requerida nesses novos tempos é um processo de construção do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa. Quando ela opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas ações ganham valor. E ela torna-se líder.” (Vergara, 2000, p. 104).

Enquanto no séc. XIX a inteligência humana era vista por Francis Galton como “o reflexo de habilidades sensoriais e perceptivas transmitidas geneticamente”, e por Raymond Cattell que acreditava que “testes baseados em habilidades mentais simples poderiam constituir importantes preditores do desempenho acadêmico, Neisser et al. (1996) propuseram o seguinte: “as pessoas se diferenciam nas habilidades de compreender ideias complexas, de se adaptarem ao ambiente, de aprender com a experiência, na maneira como conduzem seu raciocínio e resolvem problemas através do pensamento”. Isto era uma grande evolução para o mundo acadêmico que mais tarde iria trazer um conceito de IE redefinido por Mayer & Salovey (1997):

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (Mayer & Salovey, 1997, p. 15).

Ao ser feita esta revisão, a maneira como se processam as informações emocionais foram explicadas da seguinte forma por meio de um modelo de quatro níveis: (a) percepção acurada das emoções; (b) uso da emoção para facilitar pensamento, resolução de problemas e criatividade; (c) compreensão de emoções; e (d) controle de emoções para crescimento pessoal (Mayer et al., 2002). É importante entender que a percepção emocional, dá ao indivíduo um sentimento de competência por poder lidar com diferentes situações e pessoas. Isso faz com que a pessoa exercite suas habilidades que estão fortemente ligadas à competência de liderança.

Ou seja, as emoções influenciam a partir da forma como reage o indivíduo às experiências cotidianas podendo causar impactos positivos no bem-estar subjetivo, na saúde física ou mental do ser humano. As emoções além de influenciarem no processo cognitivo, uma vez que haveria menor esforço no processamento de informação, também seriam utilizadas para desenvolver a criatividade, processar informações integralmente, causando importantes impactos no bem-estar subjetivo das pessoas (Smith e Lazarus,

1990). Os estudiosos desta área acreditam que importantes impactos da IE colocam a emoção como facilitadora do pensamento uma vez que influencia no processo cognitivo. Isto explicaria o porquê de algumas pessoas terem mais sucesso do que outras apesar das habilidades cognitivas. Como ressaltado antes, não é somente o quociente de inteligência que mais importa na desenvoltura dos problemas, mas como estas pessoas reagem diante de situações e das pessoas numa condição de instabilidade, tendo a capacidade de reconhecer e entender com precisão suas emoções, estar sintonizado com as emoções dos outros, demonstrando empatia. E isso destaca a uma característica muito importante da IE, a capacidade de compreensão das emoções por pessoas que assumem liderança.

Num mundo volátil de incertezas, ambiguidades e de complexidade a capacidade de lidar com as próprias emoções e as dos outros de forma positiva, coloca este indivíduo em condições favoráveis para liderar de forma dinâmica e produtiva, é o que as grandes empresas procuram para o desempenho de uma liderança forte e proativa para a aquisição dos resultados organizacionais.

Os modelos de IE propostos por Bar-On (1997) e Goleman (1996) são amplos e trazem vastas definições entre elas motivação, dimensões da personalidade como persistência, zelo, otimismo e ainda automotivação, sendo fator determinante para o sucesso ou fracasso das relações e vivências cotidianas (Goleman, 1996; Schutte et al., 1998) enquanto Mayer, Caruso, et al. (2000) as denominaram de mistas porque incluíam conceitos não intelectivos. Mas tudo isso ainda seria assunto para divergências e conflitos na área acadêmica.

Bar-On (2002, p.81) vai ainda apontar outro aliado aspecto da IE que é um grupo de traços considerados importantes, de personalidade, para a obtenção do sucesso na vida como: “a persistência, a motivação para a realização e as habilidades sociais”. Estes traços são capazes de trazer resultados importantes para quem os utiliza e que são os que as organizações mais têm procurado no mundo do trabalho.

Já nos modelos usados para padronização da inteligência emocional, de acordo com Caruso e Salovey (2000) a IE precisaria de três rigorosos critérios para alcançar o status de uma inteligência primeiramente conceitual, em seguida correlacional e por fim desenvolvimental. E discrimina da seguinte maneira:

O primeiro associa-se à necessidade de a IE refletir uma performance mental ao invés de formas de comportamento, autoestima, ou características não intelectivas, sendo que as habilidades relacionadas às emoções devem ser medidas através de testes que requeiram desempenho mental. O segundo critério, que descreve padrões empíricos, traduz-se pela necessidade da IE abranger um conjunto de habilidades relacionadas que seriam similares, mas distintas das habilidades mentais descritas por inteligências previamente existentes (Neisser et al., 1996). E o terceiro postula que a inteligência deve ser passível de aprimoramento ao longo da vida (com a idade e experiência). (Caruso e Salovey, 2000, p.80)

Portanto, é necessário que a IE seja avaliada pela capacidade que o indivíduo percebe e utiliza as emoções e como as utiliza para facilitar o pensamento de forma que consiga trabalhar o conhecimento emocional e regular suas emoções e das outras pessoas. Temos então algumas definições de IE apresentadas por alguns teóricos defensores deste tipo de inteligência e que corroboram a mesma visão.

De acordo com Miranda (1997, p.100), “a inteligência emocional refere-se a dois tipos de inteligência, racional e emocional, afirmando que o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional”. Nadler (2011) usa um modelo intitulado dois a dois de Goleman para definir inteligência emocional, em que IE pode ser definida em termos de compreensão de si mesmo, gerenciamento de si mesmo, compreensão das outras pessoas e gerenciamento das outras pessoas.

Seymor e Shervington (2001) citam que a inteligência emocional é, primeiro, sua aptidão em controlar situações de maneira efetiva, e, segundo seu grau de sensibilidade, o que contribui para o desempenho dos outros. Para Bueno, Primi, (2003) “a inteligência emocional pode ser aprendida ao longo da vida. Inteligência e emoção são funções que se adaptam no organismo. Ligadas a comportamentos do cérebro, estas auxiliam o organismo a se adaptar ao meio”.

Mayer e Salovey (1997) propuseram uma revisão do conceito de IE que reduz o espectro da sua incidência, tornando-o mais objetivo e mensurável. Este modelo concentra a IE em quatro capacidades específicas: a percepção e expressão ajustada de emoções, a utilização de emoções como facilitadoras de raciocínio, a compreensão da emoção e o controle de emoções em si próprio e nos outros.

Segundo Bar-On (2002, p.82), “a batalha entre o ato de respeitar e o de negar as emoções existe há muito tempo no pensamento ocidental”. Portanto, as pessoas farão sua apreciação de acordo com seus conhecimentos no assunto. Mas uma coisa é fato, a

Inteligência Emocional tem sido um parâmetro no mundo capitalista e o principal recurso de avaliação para escolha de um funcionário, com a perspectiva empresarial de que este é o caminho para o sucesso. Não somente a inteligência cognitiva abrirá as portas para o mundo do trabalho, mas a capacidade de desenvolver o potencial para aprender a dominar as emoções e a conviver com as emoções alheias.

2.3 A Inteligência Emocional Na Formação Do Líder De Sucesso

Muitas empresas ao recrutarem pessoas para seus quadros administrativos selecionam currículos em potencial, mas preferencialmente são analisadas capacidades intelectuais e habilidades empresariais. No entanto o ponto chave do sucesso do profissional será o desempenho de suas habilidades emocionais a partir de si e de como lida com os outros. O olhar destas empresas do séc. XXI está voltado para o Quociente Emocional como condição para contratar seus empregados no intuito de promover e desenvolver cada vez mais suas habilidades e Inteligência Emocional (IE). Goleman explica que (2012, p. 15): “enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira em que ele se traduza em capacidades profissionais”.

Na perspectiva de Nadler (2011) a IE é o fator preponderante para o sucesso no mundo do trabalho, quanto maior a IE mais adaptáveis, resilientes e otimistas se tornam, o que os coloca como excelentes funcionários no ranking. E continua dizendo: “As pessoas que possuem uma alta inteligência emocional são aquelas que realmente têm sucesso no trabalho – construindo carreiras prósperas e relações duradouras, assim como têm um trabalho equilibrado e vida pessoal”. (Nadler, 2011, p.9). Corrobora com este pensamento Goleman (1995), quando assegura que a “IE é a capacidade mais importante para explicar o sucesso no trabalho”.

Conforme Cobêro, Primi e Muniz (2006, p.3), “o conceito de IE se disseminou rapidamente no contexto organizacional tornando-se popular como característica desejável e preditora de sucesso generalizado”. Com isto as organizações passaram a dar ênfase nos processos seletivos de pessoas com alta IE devido aos resultados que poderiam alcançar. A IE se tornou fundamental para que as empresas tivessem critérios específicos quanto às

suas escolhas de funcionários e assim a importância da inteligência emocional se torna o carro chefe porque a proficiência em lidar com situações sociais e emocionais vai além da capacidade intelectual. Segundo Shapiro (1998, p.4), “consultores da área de recursos humanos há muito afirmam que as habilidades pessoais são importantes em todos os níveis operacionais de uma empresa, dos apelos de venda à sala do conselho”.

Segundo Herrero (2002, p.5), somente 20% do sucesso profissional é devido ao QI enquanto 80% se dão por conta da IE. Goleman em seu livro *Inteligência Emocional* não acredita que 80% se deem somente por conta da IE mas também por outros fatores. No entanto, é certeza que a IE tem forte poder de resultados sobre os êxitos. E ele comenta dando uma dica importante (2012, p.77): “a chave para uma tomada de decisão mais sábia é, em suma, estar mais sintonizado com nossos sentimentos”. Isso é perceptível diz ele em funcionários otimistas como por exemplo um vendedor, que ao ser otimista traz melhores resultados para a empresa.

Conhecer o cliente e saber de seus sentimentos quanto ao que precisa ou o que quer, faz com que o cliente se sinta acolhido, respeitado e viabilize a negociação com a empresa. Goleman (2012) exemplifica: “enviamos sinais emocionais sempre que interagimos, e esses sinais afetam aqueles com quem estamos. Quanto mais hábeis somos nas relações que mantemos com o outro, melhor controlamos os sinais que enviamos”. (Goleman, 2012, p. 136). As empresas entendem que o atendimento ao cliente deve ser de forma emocional já que o tratamento ofertado poderá ser o grande diferencial uma vez que os produtos têm preços e qualidades similares. A sintonização dos sentimentos funcionários/cliente traz para a empresa resultados significativamente rentáveis. Esta é a nova realidade competitiva que se impõe no mundo capitalista, onde a IE mostra seu lado positivamente promissor.

Mas é necessário entender que as empresas não são formadas apenas de funcionários que agem individualmente sem qualquer contato com a coletividade. Muito pelo contrário, o sucesso se dá pelo trabalho coletivo onde há o exercício da liderança no uso devido da IE. É o trabalho em equipe onde gestores e clientes se relacionam de forma empática, sem discórdias onde o trabalho em equipe é eficaz. Segundo Goleman (2012, p.170), “a maneira como são feitas e como são recebidas as críticas diz muito sobre até onde as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, com os que trabalham com elas e com a chefia”. E complementa: Os administradores que têm pouca empatia são mais inclinados a dar feedback de uma maneira que machuca, com arrepiante sarcasmo. Feita desta forma, a

crítica é destrutiva, ao invés de abrir caminho para uma correção” (Goleman, 2012, p. 173).

Por isso saber trabalhar em equipe e liderar de forma eficaz também deve ser com base nas competências direcionadas pela IE, o que fará toda diferença para a equipe com quem o líder trabalha. É necessário que a liderança desenvolva bons relacionamentos, empatia com sua equipe, que seja compreensiva promovendo colaboração positiva entre seus subordinados para que haja resultados positivos no trabalho em equipe. Tendo a capacidade de harmonizar sua equipe, mantendo as condições de equidade fará com que o grupo se destaque, seja bem-sucedido e especialmente talentoso. Estes resultados não são definidos pelo quociente acadêmico somente, mas sim pelo quociente emocional, o qual transforma suas redes informais em equipes específicas. (Goleman, 2012, p. 180)

Goleman acredita que para que as empresas tenham resultados ainda melhores precisa investir pesadamente em toda a equipe de forma que todos tenham desenvolvidas suas habilidades potencialmente. Para Goleman (2012) é crucial melhorar a maneira como as pessoas trabalham em equipe [...]. Para prosperar, senão para sobreviver, as empresas deveriam desenvolver sua inteligência emocional coletiva. (Goleman, 2012, p. 182). Para ele entender o que sente e o que os outros também sentem contribui tanto para uma comunicação eficaz quanto para autorregulação. Ter autoconsciência reconhecendo os próprios sentimentos e como reagir a eles para tomada de decisão, trará uma grande diferença na hora de interagir e na resolução de problemas.

Para Shapiro (1998), “consultores da área de recursos humanos há muito afirmam que as habilidades pessoais são importantes em todos os níveis operacionais de uma empresa, dos apelos de venda à sala do conselho”. Para Thompson et al.(2000), “ao invés de reprimir uma emoção, o negociador com perfil positivo acredita que exprimir emoções positivas pode trazer vantagens”. Este paradigma em que se define inteligência emocional como parâmetro de sucesso já uma realidade mundial uma vez que num espaço competitivo a IE traz resultados inquestionáveis.

Ter aptidões e estar em sintonia com os sentimentos com quem trata a pessoa com IE, faz dela uma pessoa com desenvoltura, habilidade relacional, promove no ambiente de trabalho o sucesso dos objetivos da empresa.

2.4 A Dimensão Ideal Na Perspectiva Da Liderança – Organizações Globais

Muitas são as dimensões da gestão de uma empresa. O mundo econômico tem trazido transformações buscando cada vez mais o aperfeiçoamento de seus processos de planejamento e gestão administrativa. Para tanto, a parceria com seus líderes, com os funcionários é um fator que trará benefícios inquestionáveis. As estratégias de trabalho para o mundo competitivo exigem recursos humanos com as devidas competências, tão essenciais para as organizações, para que alcancem suas metas por meio destas competências, transformando produtos e serviços que agreguem valores à empresa.

Segundo Chiavenato (2009) e Bergamini (1994), a liderança é o ponto determinante para motivar ou enfraquecer uma equipe, de acordo como comunica suas ideias e traça suas estratégias. Para Bass (1990), os líderes podem ser agentes transformadores de acordo com seus atos os quais poderão trazer benefícios ou malefícios. Deste modo, de acordo com a liderança com quem a empresa alinha seus objetivos e metas, poderá traçar um caminho mais curto e satisfatório ou ter um declínio em seus esforços.

Devemos conjecturar o que é liderança e qual a que melhor atende às necessidades empresariais. Podemos ter algumas definições e escolher as que melhor atendem ao proposto mundo do trabalho. De acordo com Hunter (2004, p. 28), “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Chiavenato (2005) vai dizer que:

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (Chiavenato, 2005, p. 183)

Para que as organizações tenham destaque no mundo empresarial, a competitividade precisa ser um dos elementos primordiais, sendo a busca pelos melhores líderes algo incontestável. Como diz Krause (1999, p.81), “Quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente no que diz respeito a competição em negócios”. Por isso, a escolha da liderança é algo tão significativo e significante, por ser a mola propulsora de resultados. A empresa que deseja garantir excelentes resultados precisará ser eficiente em suas escolhas e investir na busca de melhores desempenhos.

Quando a área de Recursos Humanos (RH) de uma organização faz a escolha de suas lideranças ela deve estar em busca de pessoas com as qualidades e competências que coloquem a empresa em condições de competitividade. Portanto, o modelo de liderança a ser escolhida deve preencher os padrões mais apontados no mundo dos negócios como ideal. No entanto, existem modelos inadequados e que alguns RH não atentaram para isto. Vamos citar dois modelos inadequados, mas que ainda ocupam espaço no mundo do trabalho.

Temos duas lideranças ainda muito fortes gerindo empresas onde os resultados são medianos e que não ajudam em um melhor desempenho dos liderados. A primeira é a Liderança Autocrática que decide tudo individualmente, é centralizadora, estabelece diretrizes onde seus liderados são apenas comandados sem qualquer tipo de participação. Esta liderança determina que tarefa cada um de seus liderados deverá realizar, quer gostem ou não. A segunda é Liberal. Embora o líder seja mais flexível pois seus liderados podem tomar decisões individuais ou coletivamente, é omissa porque não se envolve plenamente em nada, somente fornecendo informações quando solicitadas. O grupo de trabalho é livre, não há avaliação nem feedback das tarefas realizadas. É um verdadeiro caos empresarial. De acordo com Chiavenato estes estilos são muito comprometedores. Chiavenato (2005, p.187)

Há um terceiro estilo que Chiavenato (1997) considera satisfatório. É a Liderança Democrática. É o modelo mais requisitado no mercado já que os liderados podem participar das ideias e objetivos a serem alcançados, onde há espaço para diálogo e as tarefas podem ser designadas cordialmente, numa situação de avaliação há espaço para defesa quando o resultado é negativo, o feedback é formativo e construtivo, por fim é gestão participativa e colaborativa.

Os cargos e as funções passaram a ser constantemente definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passaram a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades. a estrutura predominante passou a ser fundamentada não mais em órgãos estáveis, mas em equipes multifuncionais de trabalho com atividades provisórias voltadas para missões específicas e com objetivos definidos. (Chiavenato, 1997, p.11)

De acordo com Gibson (1981, p.38) as organizações são “sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta

de indivíduos”. Ao se pensar numa empresa como um todo, os esforços devem acontecer por meio do engajamento e da participação de todos que compõem o quadro de liderança e liderados, para que os resultados sejam plenos.

No mundo atual já não há empresas situadas por localidades pontuais apenas, há uma aldeia global onde a era da informação migrou volatilmente de um continente para outro e as estruturas organizacionais precisaram agilizar, inovar mudando a forma de trabalho, mobilizando lideranças que pudessem atender à demanda. Além deste modelo de liderança seria necessário pessoas dotadas de habilidades, capazes de vencer a concorrência.

Então surge o conceito que Goleman vai adicionar a IE como necessário para o mundo atual: “Liderar não é dominar, mas sim a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum”. É a habilidade de lidar com os subordinados e seus sentimentos, ajuda na compreensão destes sobre os objetivos da empresa. (Goleman, 2012, p. 168).

Além do modelo de liderança democrática apontado por Chiavenato é necessário a inteligência emocional como fator preponderante para que os resultados esperados sejam conquistados. Minicucci (1995) vai dizer que para acaudilhar um grupo de pessoas é preciso uma boa gestão, para que possa trabalhar de maneira flexível orientando e adaptando o ambiente.

É preciso ainda entender como estas duas condições acontecem na vida da liderança. Primeiramente o líder deve agir de forma atuante, democraticamente, e em segundo lugar, suas habilidades devem ser regidas por sua capacidade de usar a inteligência emocional desenvolvendo confiança e promovendo o comprometimento organizacional por parte de seus liderados,

2.5 A Experiência De Liderar Com Sensibilidade E Eficácia

Uma liderança eficaz desenvolve uma mentoria que apoia o crescimento de seus liderados, incentivando-os para que alcancem níveis de desempenho cada vez mais elevados. Para tanto, o líder precisa prover insights que promovam propósito e visão de esperança para seus colegas de trabalho. Ele não está sozinho nesta demanda portanto tem que partir dele a consciência emocional, a autorrealização, a assertividade, flexibilidade e a

empatia por meio das relações interpessoais. Esta é uma perspectiva que deve estar recheada de autoestima, otimismo e responsabilidade social.

A liderança que carrega estas ferramentas visionárias vai poder colher resultados certamente favoráveis ao seu propósito e aos da empresa. Nada mais eficaz para uma pessoa do que a autorrealização. Esta é uma mola propulsora capaz de engatilhar ações positivas já que a base de tudo está firmada na autoconfiança. Portanto, autoconfiança, autoestima elevada, autodeterminação certamente resultarão em autorrealização.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p.155): “o ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os superiores, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder.” Por isso chegar à autorrealização demanda vencer vários obstáculos entendendo seu papel e de toda a conjuntura que o cerca.

Agir de forma atuante compreende entender os valores e missão da empresa, orientar seus liderados para que possam estar motivados e comprometidos com os objetivos empresariais, criando métricas, planejando a execução das tarefas e mensurando os resultados obtidos ao longo de um determinado tempo. Isso fará do líder uma figura de alta representatividade na organização. Como diz Chiavenato (1995)

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No Fundo, as organizações existem para cumprir os objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais (Chiavenato, 1995, p 23).

Segundo Chiavenato (1995), toda empresa no alcance de seus objetivos, tão almejados, procura alcançá-los com o mínimo de empenho e custo. A atuação da liderança eficaz é fazer com que com que isto aconteça juntamente com seus liderados. Uma vez motivados por meio da liderança, os colaboradores realizam as tarefas as quais foram solicitadas, possibilitando assim o aumento da produtividade.

Como já dito antes, o líder não somente tem sobre si a responsabilidade do desenvolvimento das pessoas nas questões profissionais, no que diz respeito a ajuda da aquisição de habilidades, como ainda na vida pessoal contribuindo para que se tornem pessoas melhores consigo e com ou outros com quem convive cotidianamente. Como diz a Fundação Instituto de Administração (FIA) (2020):

Melhorar o clima organizacional; manter o alinhamento às diretrizes estratégicas da empresa; explorar as potencialidades de cada colaborador; promover o crescimento profissional dos trabalhadores; garantir a motivação e o engajamento da equipe; aumentar a satisfação dos funcionários; organizar os processos e procedimentos; estabelecer relações mais humanas; alcançar metas; atingir mais eficiência e produtividade; conquistar resultados expressivos. (FIA, 2020, p.6)

Deste modo, a organização terá uma liderança que potencializa resultados promovendo por meio da satisfação dos liderados o protagonismo, uma vez que inspira e orienta seus subordinados. O líder, conhecedor do ramo em que trabalha, poderá dar a seus coordenados seguranças ajudando-os a desenvolverem suas competências para que tenham a capacidade de se sobressair quando surgirem obstáculos e, deste modo, terem a vantagem da competitividade e, assim, transformarem ameaças em oportunidades ao perceberem o melhor momento para arriscar algo novo.

2.6 A Realidade Emocional da Equipe E A Visão Ideal da liderança A Partir Da Dimensão Primordial

Embora alguns acreditem que a Inteligência Emocional é o fator determinante para que a liderança alcance resultados Goleman vai dizer que além da inteligência emocional são necessárias as competências como Autoconsciência, Consciência Social, Autogestão e Gestão dos Relacionamentos. Embora já tenhamos nos referido à estas competências anteriormente, queremos nos aprofundar nestes aspectos para um melhor desdobramento deste entendimento.

O primeiro requisito necessário para que uma liderança possa demonstrar competência de acordo com Goleman (1995) é sua capacidade de lidar com seus próprios sentimentos, sua postura e seu conhecimento sobre seu propósito como líder. As velhas questões do líder sobre “quem sou e o que faço aqui” podem dar a ele condições de ter uma liderança promissora ou de fracassar.

Na perspectiva de Goleman ser líder não é simplesmente ser a boa pessoa que vai facilitar a vida dos liderados/colaboradores tornando o trabalho algo medíocre ou sem perspectiva de grandes demandas com soluções nefastas. Pelo contrário, para ele a

verdadeira liderança consiste em atribuir responsabilidade pela dura realidade das exigências do trabalho e que o aborrecimento cotidiano é algo corriqueiro, mas superável.

Uma das maiores empreitadas para quem quer ser líder de sucesso está na capacidade de inspirar bons sentimentos em seus liderados. Um termo que Goleman vai usar em seu Livro: O Poder da Inteligência Emocional é liderança primordial. A importância deste termo traz um novo conceito sobre a função de liderança que é: inspirar bons sentimentos. Carregado de subjetividade é algo tão complexo que ele resolveu descrever como o líder que cria ressonância, e ele diz: “o líder carrega consigo um estoque de positividade que libera o melhor das pessoas”. E por que isso acontece? Porque a missão primordial ou primeira da liderança é emocional, porque precisa usar a IE. Goleman (2006) entende da seguinte maneira:

Acreditamos que essa dimensão primordial da liderança, embora quase sempre invisível e totalmente ignorada, determina se tudo o mais que o líder fizer vai funcionar tão bem como deveria. E é por esta razão que a inteligência emocional – ser inteligente a respeito das emoções – é tão importante para uma liderança bem-sucedida: a liderança primordial exige o uso da inteligência emocional. (Goleman, 2006, p.iv).

Em todo e qualquer setor da sociedade que necessite de liderança quanto aos fatores de segurança e clareza diante de incertezas ou ameaças do que pode acontecer numa situação de pequeno, médio ou grande empenho, é o líder que age como guia emocional. É ele quem vai dar significado para o espectro do entusiasmo e para possibilidade de realização em meio a dificuldades.

O líder é visto como alguém que ajuda a vencer a ansiedade e o rancor, é capaz de tornar os vínculos mais fortes e saudáveis, assim como pode conduzir as emoções de forma positiva mesmo em momentos em que tudo parece dar errado. A esta forma de ser da liderança positiva Goleman (2006) vai chamar de liderança ressonante. Quando o líder não consegue realizar estas ações positivamente ele vai chamar de efeito de dissonância porque mina os alicerces emocionais tirando o brilho das pessoas.

Saber liderar com IE traz um funcionamento eficaz em alto grau para a organização porque além de promover de forma proveitosa as aptidões de inteligência emocional da própria liderança, também maximiza a condução das emoções de seus liderados no rumo certo. Saber entender a complexidade das forças do mercado dá ao líder condições de exercer suas competências concentrando atenção e energia para despertar no grupo por ele

liderado, resultados organizacionais efetivos ao darem o máximo de si. Um líder ressonante, empático atrai seu grupo para a sintonia onde compartilham sentimentos de ajuda e companheirismo, tomando decisões de forma cooperativa.

Portanto Goleman (2006) ao trabalhar com o conceito de ressonância acredita que o líder que utiliza sua IE é capaz de maximizar os benefícios da liderança primordial já que conduz com maestria as emoções de seus liderados. Mas como isso é possível? Que critérios se utilizam para isto? Por meio de recentes estudos sobre o funcionamento cerebral foi revelado que há no cérebro mecanismos neurológicos responsáveis pela liderança primordial e isto explica a relevância da IE como crucial.

Estudos desenvolvidos por cientistas mostraram que a ação do líder está vinculada ao que chamaram de “natureza do circuito aberto do sistema límbico” onde ficam os centros emocionais. Uma liderança ressonante tem um sistema límbico aberto e a capacidade de afetar o estado de espírito de seus liderados, assim como seu desempenho. Líderes emocionalmente inteligentes andam em sintonia com os sentimentos das pessoas, assim como, as conduz em uma direção emocional positiva.

São geralmente francos, expõem seus valores pessoais, não têm medo de demonstrar sentimentos. Por serem emocionalmente inteligentes são capazes de utilizar para a motivação, um percurso mais duradouro e interessante por meio da ressonância positiva. Deste modo, a qualidade da gerir sua equipe em seus humores e resultados de trabalho, determina o sucesso para a empresa, tornando-se componente imprescindível para que a organização continue a optar por este modelo de liderança.

Esta ideia, de acordo com Chiavenato (2011, p.94) sobre as relações humanas se tornarem muito presente desde a segunda década do séc. XX, diz respeito a forma como passaram a pensar as pessoas sobre os relacionamentos nas organizações. A prioridade deixa de ser a máquina (período industrial) para dar lugar a humanização e a democratização da administração mudando os aspectos técnicos e formais para dar lugar aos aspectos psicológicos e sociológicos, onde as relações humanas nos grupos sociais, tornam-se a prioridade da empresa.

De acordo com Chiavenato (2011, p.98), o que antes voltava-se para a obediência às ordens sem considerar os sentimentos, as emoções e as condições em que se encontravam os trabalhadores no ambiente de trabalho, na linha de montagem, tornara-se preocupação com as relações humanas, já que segundo algumas experiências negativas dos

trabalhadores, foi demonstrado que os resultados de como se sentiam se mostrava quando eram afetados por variáveis de caráter psicológico que se sobressaíam em relação aos fisiológicos, vencendo assim a Teoria Administrativa e derrubando a Teoria Clássica. Segundo Chiavenato (2011) o estudo revelou o seguinte:

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais, isto é, quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir (Chiavenato, 2011, p. 101)

Chiavenato (2011, p.103) continua dizendo que a questão dos “elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano” passam a ter uma atenção especial a partir da Teoria das relações Humanas. Por meio do estudo da motivação foi possível compreender como se comporta o indivíduo e o que o motiva para que isso fosse usado como mola propulsora e melhorasse a qualidade de vida dentro das organizações.

Para que entendamos melhor como os comportamentos foram estudados, Chiavenato (idem) vai dizer que duas teorias foram importantes para que isto pudesse acontecer: a Teoria Comportamental da década de 40 que “tenta mostrar a melhor maneira para se administrar a organização e as pessoas que a compõem” enquanto a Teoria da Contingência “entende que os atributos de uma organização advêm do ambiente, que a condiciona e a obriga a se adaptar para sobreviver e crescer. Além disso, a organização deve escolher uma tecnologia para se defrontar com esse ambiente de tantas incertezas”. (Chiavenato, 2011, p.104).

Com esta última teoria foi aceita a variabilidade humana, as diferenças individuais passando a respeitar a personalidade dos colaboradores. É aí que surge a necessidade de controlar os sentimentos e as emoções no ambiente onde trabalha. Deste modo a empresa aliada à necessidade de melhores resultados passou a investir nas questões emocionais, em gerar boas relações evitando conflitos e gerando relações interpessoais positivas provendo um ambiente agradável para trabalhar.

É nesta condição que Goleman (2007, p.60) vai falar sobre a importância de saber administrar as emoções, tanto de quem lidera quanto de seus liderados, e assim, por se

sentirem mais satisfeitas podendo perceber-se mais eficientes em suas vidas. Goleman (2007) enfatiza que:

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; aquelas que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento. (Goleman, 2007, p. 60)

2.7 Uma Perspectiva de Personalidade Intelectual - Modelos E Domínios na IE

Por muito anos estudiosos têm se interessado no estudo e compreensão das diferenças de cada indivíduo relativas ao funcionamento da personalidade. De acordo com alguns teóricos como Ackerman & Heggestad, (1997), Furnham, Forde & Cotter, (1998), Austin et al., (2002), Escorial, García, Cuevas & Juan-Espinosa (2006) ao investigarem as diferenças e transformações na estrutura da inteligência, desconsideravam a influência dos traços da personalidade. Mais tarde, algumas pesquisas após estes indicadores propuseram que determinadas dimensões da personalidade seriam capazes produzir efeitos sobre a natureza da inteligência.

De acordo com Bar-On (1982) o desenvolvimento da inteligência estaria estritamente relacionado com o desenvolvimento da personalidade, especialmente porque a capacidade de pensar seria influenciada por emoções e valores no que diz respeito a IE. Uma das formas de melhor entender o funcionamento dos traços de personalidade intelectual é através de modelos e domínios. Baseado na teoria de Dewey sobre pensamento reflexivo Bar-On organizou um modelo, no qual esta forma de pensamento se apresentaria em cinco fases: 1) identificação de um problema; 2) identificação das possibilidades; 3) raciocínio (sobre estas informações; reconhecimento e viabilidade das possibilidades); 4) revisão e 5) avaliação da necessidade de mais raciocínio. Baron (1982 p. 310)

Bar-On (1997) também dividiu a IE em cinco amplas áreas de aptidões e competências. São elas:

Aptidões intrapessoais - qualidades como autoconsciência emocional, autorrealização, independência, autorrespeito e assertividade

Aptidões interpessoais - qualidade dos relacionamentos, empatia e responsabilidade social

Adaptabilidade - características como capacidade de resolução de problemas, teste de realidade e flexibilidade

Administração do estresse - habilidade do indivíduo para gerenciar seus impulsos e ser tolerante ao estresse

Humor geral - felicidade e otimismo (Bar-On, 1997, pp.25,30)

A partir daqui outros modelos foram apresentados para esclarecer como o indivíduo pode ter domínio sobre suas emoções a partir da autoconsciência da Inteligência Emocional. O modelo de IE de Goleman (2007) propõe cinco domínios. São eles:

Domínio das próprias emoções - autoconsciência do indivíduo, incluindo autoconfiança e capacidade para reconhecer um sentimento quando ele ocorre e controlá-lo, de maneira a ter maior autonomia sobre a própria vida

Lidar com emoções - habilidade da pessoa para lidar apropriadamente com seus sentimentos, confortando-se ou livrando-se das emoções negativas

Motivar-se - dispor das emoções para se atingir uma meta, desenvolvendo automotivação, otimismo e criatividade, sendo que o autocontrole emocional (reprimir os impulsos e adiar o prazer para alcançar uma recompensa maior) é o mecanismo por trás de tal realização

Reconhecer emoções nos outros - empatia como a capacidade de reconhecer sinais sutis que exprimem o que as outras pessoas querem ou precisam;

Lidar com relacionamentos - define a competência em lidar com as emoções dos outros e trabalhar em equipe, sendo essa a chave para a popularidade e a liderança. (Goleman, 2007, p.70)

Neste modelo os domínios tornam claro que a IE vai além da Inteligência Intelectual já que esta última se limita ao interesse por áreas específicas enquanto a IE é ultrapassa limites porque não somente lida com resolução de problemas como também com as emoções e com a parte subjetiva do ser humano, o comportamento e suas idealizações.

Fortalecendo esta ideia Miranda (1997, p.97), vai dizer que “o uso integral das aptidões cerebrais, associando intelecto e emoções, se ampara na experiência e na velocidade das aptidões límbicas e das faculdades diagnósticas das aptidões corticais para produzir a melhor composição de razão e emoção”. Esta junção razão-emoção é muito importante no desempenho da IE para uma liderança que lida com as próprias emoções. Para Bar-On (2002, p.88), a IE se compõe da “gama de aptidões, competências e habilidades não cognitivas que influenciam a capacidade do indivíduo de lidar com as

demandas e pressões do ambiente”. O fato de conhecerem seus sentimentos e emoções e saber geri-las torna o líder ou gestor alguém com alta inteligência emocional.

Outro modelo de IE baseado na capacidade é o de Salovey e Mayer (1990). Este modelo compreende as emoções como “fontes úteis de informação que ajudam os indivíduos a compreender e controlar o meio social de seu entorno”. Sem a capacidade de perceber emoções, integrar emoções para facilitar o pensamento, fica difícil regular as emoções para promover o crescimento pessoal. Uma vez que cada indivíduo tem sua forma própria de organizar informações de natureza emocional, também disto dependerá como verificar o aspecto emocional e como o relaciona para um aprendizado mais amplo uma vez que dependerá do comportamento adaptativo. Para este modelo Salovey e Mayer (1990) são incluídos quatro tipos de capacidade:

Perceber Emoções: a capacidade de detectar e decifrar emoções em rostos, fotografias, vozes e artefatos culturais - incluindo a capacidade de identificar as próprias emoções. A percepção emocional representa o aspecto básico da I.E., da mesma maneira que torna possível todo o processamento da informação emocional.

Usar Emoções: a capacidade de aproveitar emoções para facilitar várias atividades cognitivas, tais como pensar e resolver problemas. A pessoa emocionalmente inteligente pode capitalizar em qualquer tarefa ao aproveitar os seus humores, a fim de se adequar melhor à tarefa em mãos.

Compreender Emoções: a habilidade de compreender a linguagem da emoção e de apreciar complicados relacionamentos entre diferentes emoções. Por exemplo, compreender emoções engloba a capacidade de ser sensível às menores variações entre emoções e a capacidade de reconhecer e descrever como as emoções evoluem no tempo.

Gerir Emoções: a capacidade de controlar emoções tanto em nós próprios como nos outros, isto é, seria uma autogestão das emoções. Assim sendo, uma pessoa emocionalmente inteligente pode aproveitar emoções, mesmo as negativas e geri-las de forma a atingir os objetivos propostos. (Salovey e Mayer, 1990, p.198,210)

Podemos dizer que os modelos embora próximos têm suas diferenças bem-marcadas. No modelo de Mayer e Salovey, o original, a inteligência emocional é colocada como uma capacidade cognitiva, porém os de Goleman e Bar-On, os chamados de "modelos mistos", mesclam capacidades cognitivas com aspectos de personalidade e motivação.

É o modelo original que tem maior aceitação na comunidade científica por ser ponderado e mais preciso para avaliação, diferente dos modelos mistos onde geralmente suas afirmações não têm comproboriedade nas pesquisas, são difíceis de serem avaliados.

Os pensadores Boyatzis, Mckee e Goleman além de entenderem que a IE é de fundamental importância para um líder de sucesso e que assim são capazes de cumprir sua missão fundamental, ainda propõem que é indispensável recorrer aos quatro domínios da IE como também às competências para que cada um destes contribua para a liderança ressonante.

A Inteligência Emocional pode ser mensurada por meio de dinâmicas de grupo, simulação de situações, observação direta das pessoas e testes. Quanto aos testes de IE um dos que está disponível para pesquisa é o Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT⁵), baseado na proposta original de Mayer e Salovey, e que possui estudos de validade no Brasil. (Mayer, Salovey, Caruso, 2002a, p.80). Existem muitas escalas para mensurar a IE, no entanto, a maioria só pode ser aplicada por psicólogos.

2.8 O Contributo Da Inteligência Emocional E Das Teorias Para Uma Liderança De Sucesso - Os Resultados Empresariais

Woyciekoski e Hutz (2009, p.1), salientam a importância da IE na atualidade afirmando que o construto psicológico recente vai refletir “o estudo entre emoção e inteligência”. Segundo Goleman (2012, p.279), o aprendizado emocional se entranha [...] à medida que as experiências são repetidas e repetidas [...]. O cérebro reflete-as como caminhos fortalecidos, hábitos neurais que entram em ação nos momentos de provação, frustração e dor. Ele coloca que o indivíduo já nasce com características contundentes sobre o temperamento e que suas experiências irão ao longo da vida acadêmica fortalecê-las.

Hollander (1964), em sua “teoria das trocas” destaca como importante o fator da eficácia na liderança quando o líder é capaz de atender às expectativas dos subordinados criando um equilíbrio entre a eficácia de sua liderança e as respostas comportamentais

⁵ O MSCEIT é um instrumento que avalia a inteligência emocional, podendo ser aplicado em indivíduos com idade igual ou maior de 17 anos. A investigação é realizada por meio de um inventário composto de 8 seções, totalizando 141 itens. O material inclui um caderno de questões e uma folha de respostas. O MSCEIT apresenta uma escala global de Inteligência Emocional, que se subdivide em duas escalas, denominadas IE Experiencial e IE Estratégica. A IE Experiencial é formada por duas subescalas, uma chamada Percebendo Emoções e a outra Facilitando Emoções. A IE Estratégica também se subdivide em duas subescalas, uma chamada Entendendo Emoções e a outra Gerenciando Emoções. (Recuperado em 10 de outubro de 2021 de: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812005000100005>

oferecidas aos seus liderados. Significa dizer que a grandeza do líder está em ser considerado um facilitador de consecução dos objetivos a serem aspirados por seus subordinados.

House e Mitchel com a “teoria caminho-objetivo”, propõem que o líder tem a obrigação de conhecer os objetivos pretendidos por seus liderados, como ainda ao desempenhar seu papel deve ser facilitador do percurso até esses objetivos. O próprio House (1971) afirma:

A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso (House, 1971, p.324)

House (1971) acredita que a liderança tem como papel desbloquear a força motivacional que se encontra no interior de seus liderados. O líder é a força motriz que impulsiona, motiva, provoca, promove o melhor desempenho que seus colaboradores possam alcançar. É um desafio grandioso para ele pois viabilizar o processo de degenerescência do potencial da sinergia⁶ motivacional.

Mas será que ele já vem pronto como líder? Como dito anteriormente, o aprendizado deve partir desde a mais tenra idade, na infância, em sua vida escolar. Quando chega à sua vida adulta sua vida acadêmica deve favorecê-lo para que alcance um patamar de liderança satisfatório para o desenvolvimento de seu trabalho. De acordo com House (idem), as empresas globais que estão envolvidas com o mundo do negócio, devem dispensar aos seus funcionários treinamento adequado como também um ambiente favorável que possibilite agirem com eficácia.

Quais práticas devem ser esperadas da liderança? A liderança deve analisar a importância da Inteligência Emocional compreendendo a forma como os liderados percebem as competências dos seus líderes; como também apreciar propostas cabíveis ao desenvolvimento de um trabalho de liderança voltado para os liderados por meio da motivação. Os teóricos da motivação intrínseca, no processo de satisfação dos desejos

⁶ **Sinergia** significa cooperação, e é um termo de origem grega (*synergía*); é um trabalho ou esforço para realizar uma determinada tarefa muito complexa, e poder atingir seu êxito no final; é o momento em que o todo é maior que a soma das partes. É definida como o efeito ativo e retroativo do trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa. (Dicionário Aurélio)

interiores, destacam como relevante a percepção, embora estes elementos sejam pertencentes ao mundo subjetivo.

Uma vez que a satisfação envolva a interação entre a pessoa e seu ambiente, sua valorização liga-se, em parte, à natureza objetiva do mundo exterior da pessoa. A satisfação depende de ambos, a forma real do mundo ser e como essa realidade é percebida pela pessoa. (Alderfer, 1972, p.8)

Uma das coisas que as empresas têm buscado para seus funcionários é a satisfação de pertencer àquele ambiente de trabalho. Um estudo realizado pela consultoria Towers Waston, ouviu 90.000 trabalhadores em 18 países, e revelou que apenas 21% estavam engajados no trabalho, “o estudo concluiu que a satisfação desses trabalhadores dependia da capacidade da empresa em liberar a iniciativa, a imaginação e a paixão dos colaboradores”.⁷ (Instituto Brasileiro de Coaching, 2019).

Este Instituto defende a ideia de que gerenciar conflitos é um grande desafio para o gestor. A questão do reconhecimento de um colaborador por parte de quem lidera, é o papel fundamental para o êxito da missão já que a motivação o leva a realizar seu trabalho com excelência. Ao longo do dia muitos impasses podem acontecer ou mesmo situações de difíceis resoluções, mas, tudo dependerá de quanto há integração entre a liderança e seus liderados de forma cooperativa.

Uma vez geridas as dificuldades ou desavenças que possam acontecer no cotidiano, entre pessoas ou entre setores, facilitará o desenrolar de tudo se as pessoas, os diferentes setores e departamentos trabalharem harmonicamente. Portanto, a colaboração e a integração das equipes e departamentos precisam estar em sinergia. A relevância disto é que quando há conflitos e desavenças são induzidos sentimentos e comportamentos contraproducentes nos funcionários, criando-se barreiras e gerando prejuízo às metas da organização.

Para que esta situação seja contornada a liderança deve se utilizar de suas competências por meio da inteligência emocional. O diálogo claro carregado de entendimento emocional levará os funcionários a exporem seus desagrados e argumentarem sobre o que acreditam ser melhor e como suas ideias podem vir a impactar um determinado projeto. Uma comunicação eficiente é capaz de mudar todo o panorama

⁷ IBC Recuperado em: 12 de outubro de 2021 de: <<https://www.ibccoaching.com.br/porta1/lideranca-e-motivacao/satisfacao-trabalho-desafio-integrar-toda-equipe/>>

da situação. Quanto à comunicação, é imprescindível criar canais de comunicação direta com seus liderados, isso os faz sentirem-se importantes.

Ao propor reuniões o líder precisa ter em mente objetivos definidos, encontros produtivos - sem longa duração para não se tornarem cansativos e contraproducentes, é preciso saber ouvir, e por fim, caso se apresente algum problema é necessário buscar a solução de forma efetiva. Seus colaboradores precisam se assegurar de que estão num trabalho colaborativo onde pessoas, setores e departamento andam alinhados com os mesmos objetivos. Deste modo, colaboradores motivados que percebem reconhecimento por parte de seus líderes, sentir-se-ão mais felizes e realizados.

De acordo com o Instituto IBC o líder precisa gerar satisfação, engajamento em seus colaboradores. O grande desafio do líder é integrar as equipes de forma que desenvolva com elas o melhor trabalho. Ele também precisa descobrir seus pontos fortes, melhorar suas habilidades e competências ensiná-los a desenvolverem suas IEs. Ao ajudar seus funcionários a encontrarem um maior significado em suas funções, elevará sua autoestima e autorrealização. O líder poderá agir satisfatoriamente após cinco passos importantes:

Formar: O bom líder incentiva e facilita para que o colaborador estude. No dia a dia, faz com que os integrantes da equipe ganhem experiências relevantes;

Informar: Ele mantém cada um informado sobre seus objetivos e meios, a qualidade do trabalho feito e o que é preciso mudar;

Delegar: Permite que os integrantes da equipe assumam novas responsabilidades e desafios adequados;

Defender: Assume responsabilidades e mostra-se parte da equipe frente à empresa e aos superiores;

Animar: Mantém um ambiente leve e animado. Age com educação e atenção real às necessidades de cada integrante da equipe. (Marques, IBC, 2019)

Segundo Marques (2019), ao atender os anseios dos liderados e ao gerar satisfação, haverá certamente um melhor desempenho de cada colaborador tanto no aspecto individual como em coletivo e todos ganham com isto, assim como a organização aumentará seus lucros e os resultados serão de ganho e produtividade. Mesmo com competitividade interna e externa, uma vez motivados todos lograrão alcançar resultados profissionais.

Segundo Goleman (2002), para que sejam determinadas quais capacidades pessoais estão por traz de desempenhos excepcionais dentro de organizações globais, foram agrupadas em três categorias: “habilidades puramente técnicas, como contabilidade ou planejamento empresarial; habilidades cognitivas: como raciocínio analítico; e traços que demonstram inteligência emocional tais como autoconsciência e habilidade de relacionamento”. (Goleman, 2002, p.273)

Por fim, Goleman (2002) ressalta a excelência da liderança ao dizer que “os melhores líderes são aqueles que são mestres nas relações e que têm uma expertise singular que o sempre mutável clima empresarial torna indispensável”. E continua: “a liderança de alta qualidade está sendo redefinida em termos interpessoais, enquanto empresas se livram de camadas e camadas de gestores, corporações se fundem por cima das fronteiras nacionais, e clientes e fornecedores redefinem a rede de conexões”. (Goleman, 2002, p.271)

Goleman (idem) faz o seguinte questionamento: por que tudo isso é tão importante não só hoje, mas também no futuro? E responde:

Em toda parte, líderes se veem diante de um conjunto de imperativos irrevogáveis, novas realidades que surgem em consequência de profundas mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. Nosso mundo, e também o mundo dos negócios, passa por mudanças transformacionais que exigem nova liderança. Em nossas empresas, nos deparamos com o aumento contínuo do poder dos computadores, a difusão e-commerce, a rápida diversificação da força de trabalho, a globalização da economia e a implacável intensificação do andamento dos negócios – tudo isso num ritmo de mudança que não para de acelerar. Por isso essas realidades empresariais tornam a liderança primordial ainda mais essencial. (Goleman, 2002, p.269)

A realidade em que vivemos atualmente é cheia de exigências para que o líder possa desempenhar sua função de forma eficaz. A demanda das mudanças transformacionais irá determinar cada vez mais quem realmente tem excelência para atender a demanda das corporações sendo um líder de alta performance. Diz Burns (1978):

A liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. É da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel; portanto, não somente o influencia como também é influenciado por ele. (Burns, 1978, p.4)

Ser um líder performático, ideal para gerir uma empresa onde a IE seja primordial, faz toda diferença para que haja troca em todos os setores e departamentos da empresa/instituição.

3 GESTÃO ESCOLAR - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E OS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 A Sociedade E A Construção De Uma Nova Gestão Institucional

A sociedade que tem se constituído neste século, segundo Motta (1984), tem passado por processos contínuos de mudanças, o que pressupõe uma gestão antiautoritária com capacidade de fruir coletivamente e igualitariamente à vida. Esta sociedade tem se levantado contra forças opressivas e homogeneizadoras e a favor da solidariedade e ajuda mútuas.

Por isso, a Instituição Escolar é um espaço de muitas relações e o lugar onde os ambientes pedagógicos de convivência precisam ser motivadores, de reconstrução do conhecimento, de descobertas as quais se darão em meio à criatividade, ao respeito mútuo e ao trabalho cooperativo entre os pares.

A maneira como as complexas interações são construídas dentro da Instituição, acontece por meio de diferentes indicativos. Como em toda a Instituição, a escola é uma organização que precisa apontar resultados e para que isto aconteça é necessário estar aberto às inovações e mudanças. De acordo com Kotter (1997):

Deve existir a necessidade de buscar uma gestão com foco em resultados, articulando a satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais. Para que os mesmos possam adquirir as competências necessárias afins, para alcançar o sucesso [...], e participar ativamente assumindo responsabilidades. (Kotter, 1997, p.96)

A gestão escolar⁸ precisa exercer uma liderança motivadora capaz de articular seus colaboradores a produzirem resultados comprometidos com os objetivos organizacionais. Mas de que maneira isso é possível? A participação requer do liderado várias ações dentre elas assumir corresponsabilidades pelas metas da instituição. E como diz Lacombe (2005):

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes

⁸ Ao nos referirmos à gestão escolar é preciso distinguir gestão pedagógica de gestão institucional. Enquanto a primeira se refere à dinâmica do trabalho pedagógico, a segunda se refere à administração do estabelecimento de ensino. Neste caso da gestão escolar nos referimos às duas.

da empresa e à sua área de atuação, considerando não só os aspectos internos, mas também e principalmente o ambiente externo no qual ela está inserida. A ele cabe não só o apoio, a orientação e a prestação de serviços centralizados, como também a sensibilização dos agentes gestores para a importância da equipe nos resultados. (Lancombe, 2005, p. 28)

Estar ciente de suas responsabilidades e atribuições torna o gestor alguém que se preocupa com seus liderados sabendo dar respostas ou feedbacks construtivos ajudando-os a melhorar como profissionais, como também, pessoalmente, afinal, lidera pessoas e não números. Uma maneira emocionalmente inteligente de fazer com que isto aconteça é apresentar objetivos de forma que sejam compartilhados e de responsabilidade mútua preservando valores para que a liderança, como reflexo da qualidade das relações, seja capaz de manter a equipe qualificada e comprometida.

Embora a liderança seja responsável na tomada de decisões e na articulação destas, a chamada gestão democrático-participativa se baseia na responsabilidade coletiva para que haja cumprimento das metas estabelecidas. Esta concepção de gestão tem como estratégia a democratização coletiva pois tem como princípios encontrados na LDB 9394/96, Art.13 os seguintes itens: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Deste modo, a direção escolar de acordo com Libâneo (2001 p.87), é responsável pelo funcionamento pedagógico e administrativo - precisa estar profissionalmente preparada para exercício das duas funções, tanto na gestão geral quanto na administrativa, para funcionamento da escola para que seja respeitada pela comunidade, portanto, os dois conhecimentos são sinequanon.

A organização escolar poderá obter suas conquistas baseada em seus objetivos coletivamente construídos e alcançáveis, para obtenção de maiores índices de eficiência como conquista de todos. A realidade objetiva e técnica que abre espaços para participação do coletivo, através da diversidade das relações escolares, da participação democrática promove uma estrutura organizacional dinâmica onde funções e participações da coletividade integram a organização.

A gestão uma vez movida por este enfoque, que leva em conta a democratização das decisões, torna possível um modelo de organização que não é somente objetivo, mas uma construção coletiva que resulta no conhecimento interdisciplinar e ainda torna

possível uma construção desencadeada junto aos docentes, discentes e demais integrantes da instituição escolar, como também, ainda promove uma visão crítica que resulta em diferentes formas de tornar realizável uma gestão democrática e participativa.

Numa entrevista dada a Revista Nova Escola em 2009, Heloísa Lück⁹ ao falar sobre gestão escolar, vai dizer que o Ensino Público em seu sistema administrativo, antes centralizador, passou a produzir no novo modelo de Educação para todos em um ambiente que exercita a consciência de responsabilidade social, tendo como alvo de seu trabalho educativo a participação de todos os constituintes da Instituição para orientação do emprego das habilidades em nome do coletivo. E deste modo ela cita o que considera características de uma liderança eficaz:

Geralmente, é uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível. É importante também que conheça os fundamentos da Educação e seus processos - pois é desse conhecimento que virá sua autoridade - que compreenda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também aceita os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente a equipe. (Lück, 2009, p.2)

Mas segundo Lück (2009) existe a possibilidade de alguns líderes ficarem paralisados diante de desafios que se mostram no decorrer do processo administrativo, quando as mudanças trazem desconforto, ao que ela coloca:

Em vez de colocar energia em atividades burocráticas e administrativas, fazendo fracassar os propósitos de criação de uma comunidade de aprendizagem, cabe aos gestores - e a todos os educadores, na verdade - promover o entendimento de que as adversidades são inerentes ao processo educacional. O enfrentamento delas implica o desenvolvimento da compreensão sobre si mesmo, sobre os outros e sobre o modo como o desempenho individual e coletivo afeta as ações da organização. (Lück, 2009, p.2)

Temos aqui uma clara demonstração de uma liderança que age com inteligência emocional. Liderar não é ser “chefe” é mais que isso. Um bom líder procura sempre além de manter a equipe motivada, procura melhoria própria em seu aprendizado e para os seus liderados. O padrão de desenvolvimento dos profissionais que lidera é de grande importância, uma vez que trabalha com ideias e diferentes percepções, precisando

⁹ Doutora em Educação pela Universidade Columbia com pós-doutorado em Pesquisa e Ensino Superior pela Universidade George Washington, ambas nos Estados Unidos. Recuperado em 15 de outubro de 2021 de: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>.

gerenciá-las de forma a alcançar satisfatoriamente as metas para cumprimento da missão estabelecida. Como diz Chiavenato (1994):

a liderança é dirigida através do processo da comunicação humana, ela é definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. [...]. (Chiavenato, 1994, p.72)

3.2 Liderança E Compromisso Com Seus Liderados

3.2.1 Referencial Teórico

Bennis (1989) vai nos mostrar as diferenças que ele considera entre os tipos de ações administrativas e de liderança que ele considera ressaltar:

o gerente administra; o líder inova;
o gerente é uma cópia; o líder é original;
o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas;
o gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem a perspectiva do longo prazo;
o gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê;
o gerente tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre nos horizontes;
o gerente limita; o líder dá origem;
o gerente aceita o status quo; o líder o desafia;
o gerente é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa;
o gerente faz certo as coisas; o líder faz as coisas certas. (Bennis, 1989, p.45)

Uma liderança comprometida em melhorar a qualidade de seus liderados na execução das tarefas que lhes são atribuídas é capaz de lidar com novas ideias destemidamente fazendo com que seu time se sinta criador, inovador, participe do cumprimento da missão recebendo também as glórias pela superação de metas e de resultados, assim como pela superação das expectativas no sucesso da empresa. E compartilhando com este pensamento Hunter (2006, p.20) vai dizer que: “Liderar significa

conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo”.

Alguns autores como Rodrigues (2012), Agostini (2010), acreditam que os resultados na gestão escolar serão determinados pela forma como a liderança ou gestão é escolhida, a partir de seu perfil, o qual deve ser adequado à situação de cada organização, como também, o desenvolvimento das habilidades com que se capacitam continuamente estes líderes.

Agostini (2010, p.15) ainda diz que “a gestão escolar é a arte de inovar com estratégias e ações, buscando ativamente a solução para os problemas da escola”, e que “a direção deve participar de todos os assuntos escolares, descentralizando o poder e dividindo as tarefas com toda comunidade escolar”. Segundo Hunter (2005), a principal função do gestor é aplicar uma liderança política, cultural e pedagógica que garanta as necessidades educacionais do grupo como também promova o nível de desenvolvimento potencializando suas capacidades intelectuais e emocionais para que alcancem níveis elevados de conhecimento e autodisciplina.

Poder inspirar a participação voluntária de seus liderados, assim como, levá-los a agirem ativamente para o alcance de objetivos definidos é um desempenho esperado pela Instituição para que, a liderança exercendo sua influência possa somando forças, alcançar os objetivos plenamente.

Como reforça House (2002, p.4), dizendo que a liderança com a capacidade de influenciar, motivar, inspirar e ensinar outros pode de tal maneira, contribuir eficazmente com os objetivos de uma organização, promovendo o sucesso, a partir do respeito que a equipe tem por seu gestor e confiança estabelecida em seu percurso de liderar.

É importante ainda salientar que o segredo do sucesso está também no envolvimento entre o grupo de forma que se elevam altos níveis de motivação e moralidade como afirma Burns (1978) o que chama de “liderança transformacional”, ou seja, capaz de transformar o modo de trabalhar das pessoas, principalmente em equipes que antes eram negligentes na forma de executar suas tarefas ou as faziam de maneira que obtinham baixos resultados.

Outro item importante e que deve ser ressaltado quanto a liderança, é sua autenticidade ou seja, a capacidade de ganhar respeito e confiança a partir de seus valores, agindo de modo consciente, transparente, moral e ético como ainda demonstrando

fidelidade a si sobre seus valores e ideais desenvolvendo a credibilidade de seus liderados. Santos (2010) vai chamar isso de liderança autêntica.

Isto nos leva a uma questão em nossa pesquisa: como as pessoas de liderança se encontram na questão da inteligência emocional hoje? Já que este construto psicológico é algo recente, então é necessário refletir mais sobre as interações entre emoção e inteligência. Goleman (2012) vai dizer que:

a aptidão emocional é uma metacapacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto; [...], uma das definições de IE é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços, de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar e se relacionar com os outros. (Goleman, 2012, p.60)

De acordo com Seymor e Shervington (2001) o líder com inteligência emocional além de compreender a si mesmo (dimensão intrapessoal), tem aptidão em controlar situações de maneira efetiva, como também, sua sensibilidade (dimensão interpessoal), já que nos componentes de autoconhecimento e de autocontrole das emoções consegue distinguir os impulsos emocionais próprios e controlá-los em seu benefício, o que é a regulação de suas emoções e dos outros, de forma que tudo isto dá vazão ao desempenho da equipe.

Segundo Rodrigues (2012) o gestor escolar, em suas ações, pode determinar o sucesso e o insucesso da instituição. Um ambiente que tem em sua gestão uma liderança estruturada torna-se essencial para o bom desempenho da equipe.

Vários teóricos se detiveram em conceituar uma liderança eficiente e chegaram a algumas conclusões: para Jago (1982) a liderança é uma influência inspiradora. Sua capacidade de influenciar possibilita aos grupos guiados alcançarem objetivos comuns; para Pelletier (1999), o mesmo fenômeno acontece, pois, a liderança inspira participação voluntária. É o que Cunha (2007) vai chamar de líderes carismáticos. Estas pessoas são dinâmicas, criativas, resilientes e correm riscos. Robbins (2013) descreve a liderança como exercer influência, somando forças para realização de objetivos.

No conceito de Northouse (2010) o processo em que a liderança influencia um grupo de pessoas é mais complexo, uma vez que, para que se alcancem objetivos comuns é necessário não somente as características convincentes do líder, mas também é preciso que

os liderados se sintam impelidos em alcançarem juntos objetivos comuns. Outro fator importante segundo ele é que a liderança consiste num processo que transforma pessoas; e como parte do objetivo há a satisfação individual e a valorização de cada pessoa.

Portanto, para que a Instituição escolar alcance resultados satisfatórios efetivos, gestão e gestados devem estar no mesmo nível de preferência pelos objetivos a serem alcançados e satisfeitos em realizá-los. E para fechar esta ideia temos o pensamento de Jesuíno (1996) o qual aponta três fatores pelos quais o processo da liderança é influenciado; comportamento do líder, dos liderados e o contexto em que o grupo está situado. Tudo isso corrobora para uma gestão de sucesso.

O espaço escolar lugar dinâmico e cheio de inúmeras possibilidades, requer uma gestão capaz de dar respostas sempre que necessário. Para tanto, uma gestão tem que combinar a responsabilidade administrativa com a pedagógica, o que acarreta o domínio de ambas as áreas. Portanto, não basta somente ser inteligente somente, obter inteligência emocional estupenda, mas precisa ter conhecimento. Mesmo sendo uma liderança motivadora que tenha equilíbrio emocional para responder às expectativas de seus colaboradores, é preciso estar capacitada para o que se propõe.

Os termos organização e administração podem ser aplicados combinadamente, desde que seja explicitado o conteúdo de cada um. Podemos ver a escola como uma organização na medida em que ela se caracteriza como uma unidade social que interage em si e sobre si mesma, que opera através de processos organizativos próprios, trabalhando coletiva e democraticamente, a fim de alcançar os objetivos da instituição. Para que a instituição funcione de forma articulada, é importante a tomada e o controle das decisões, para assim denominar a gestão. (Brasil Escola)

Transformar o espaço de trabalho em algo prazeroso e significativo é algo que requer inteligência intelectual e emocional, mas principalmente conhecimento do que se propõe a executar: a gestão. É preciso estar alinhado com todos os aspectos legais e pedagógicos com as novas exigências e modificações estabelecidas nos planejamentos e regências devido a BNCC. É de suma importância estar atento e atualizado para que a instituição escolar tenha seu desempenho alcançado conforme as metas estabelecidas. Conforme Libâneo (2001):

Organizar é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso,

demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral. (Libâneo, 2001, p. 77)

Por fim, a Gestão Escolar deve ter como foco o princípio orientador que é a democratização, realizando o trabalho em conjunto entre todas as instâncias com pessoas que fazem parte do grupo escolar, agindo em prol dos objetivos da educação relacionada à sociedade e formação dos alunos. Segundo Libâneo (2001):

Sendo assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que, se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora espaço de trabalho coletivo e aprendizagem. (Libâneo, 2001, p.115)

O gestor/líder escolar representante da instituição, conhecedor dos assuntos administrativos e pedagógicos é capaz de mediar a maioria das ações efetuadas na escola, por isso tem um papel muito importante no centro das organizações escolares. Uma vez que a instituição escolar não age de forma isolada, estabelece relações com toda a sociedade interna e externa. Outro fator determinante da gestão é que todo gestor precisa de acordo com Lück (2009):

Ao utilizar largamente as competências da escola para criar uma visão positiva, o líder constrói a confiança dos participantes da comunidade escolar, solicitando e ouvindo os seus pontos de vista dos integrantes. [...] Este tipo de diretor/ coordenador encoraja o desenvolvimento da liderança em sala de aula, o uso de ideias criativas, a experiência e o entusiasmo com o intuito de motivar toda a comunidade escolar a alcançar o seu ponto máximo de eficiência. (Lück et al, 2009, p.53).

A articulação da educação no centro escolar é uma prerrogativa que toda gestão precisa estar atenta no cumprimento da BNCC para que cada vez mais possa construir novos conhecimentos e novas práticas voltadas para a realidade da escola, em todos os setores do centro educacional, da creche aos anos finais. Não podemos deixar de lembrar que tudo começa na infância e vai até a idade adulta. Estar envolvido com a preparação do ser humano, além de facilitar sua aprendizagem tornando-a satisfatória, requer a preparação do ser para que possa atuar livremente como protagonista em toda a sua história.

3.3 A Liderança E A Administração Pública

Uma liderança comprometida com seu trabalho tem a percepção de que não será suficiente somente motivar seus colaboradores, levá-los a uma visão clara dos objetivos e ainda tê-los como seguidores capazes de alcançar as metas estabelecidas. De acordo com Ferraz (2016), o dirigente público deve:

1. [...] ser conhecedor dos principais problemas do setor de atuação em que exerce funções e [...] deve também saber quais são as preferências sociais que os cidadãos têm para resolver esses mesmos problemas.
2. Ser capaz de [...] influenciar a participação do cidadão, de forma individual ou coletiva, na definição do interesse público e na operacionalização, através da criação de redes de cooperação em que os mesmos participem.
3. Moderar e conciliar interesses.
4. [...] apresentar soluções abrangentes que gerem o máximo de consenso entre os intervenientes. O resultado final deverão ser políticas públicas e decisões nas quais todos os atores envolvidos se revejam.
5. [...] garantir que o resultado final seja representativo da vontade social, independentemente de ter ou não participado na definição da política.
6. Ser [...] o garante de que a participação pública não prejudique a neutralidade e independência das propostas apresentadas.
7. Assegurar a transparência dos processos participativos.
8. [...] potenciar o empowerment dos cidadãos/grupos sociais através da disponibilização de informação e conhecimento que possam usar no âmbito da sua participação.
9. [...] comunicar de forma eficiente e eficaz, para diferentes públicos. [...] A comunicação deve chegar aos diferentes públicos, com diferentes necessidades e qualificações, de modo a que, a cada nível, os cidadãos possam participar [...]. (Ferraz, 2016, pp.7-9)

A liderança diariamente está diante de diversas situações onde precisa ter conhecimento dos problemas que terá que resolver, tanto no âmbito pessoal quanto no administrativo. Ao tornar-se conhecedora de cada necessidade precisará atuar de forma que atenda a cada demanda sendo detentora das preferências que seu público anseia e assim, consiga agir com eficácia.

Mesmo que a resolução final dos problemas sejam responsabilidade da gestão, é importante envolver os membros da comunidade de forma que sejam trabalhadas suas habilidades e competências na operacionalização do problema.

É possível que, dependendo da situação, seja necessário desenvolver condições para que possa, como moderadora, conciliar interesses em questões que dividam as opiniões. O uso da IE ajudará a lidar com as divergências e as diferentes emoções. A habilidade de trabalhar o consenso entre as pessoas, partícipes da solução para resolução das questões, será uma grande vantagem porque coloca a gestão em condições de exercer suas habilidades em muitas dimensões da gestão.

É importante que o gestor esteja atento às situações que se mostram cotidianamente onde poderá garantir que o resultado final seja representativo da vontade social, mesmo que sua participação seja de orientar sem que necessariamente seja sua a palavra final, ou a decisão política, pois garantir a neutralidade das propostas e de seus resultados, demonstra uma liderança democrática e com bases na IE. Outro fator que é de grande valor é a questão da transparência. Tratar problemáticas onde todos os envolvidos estão cientes de todos os detalhes, trará confiabilidade na gestão e segurança de que tudo será resolvido a contento de forma explícita e participativa.

Quando a liderança administra problemas de forma cooperativa, participativa e transparente, cria a condição do empoderamento, empowerment, onde as pessoas se sentem parte do processo de resolução do problema apresentado. Isto gera certeza e segurança de que estar presente em uma determinada situação, significa não somente a presença física, mas poder considerar sobre as questões apresentadas e poder fazer parte das soluções.

Como características de uma boa gestão no que diz respeito a demanda atitudinal, uma liderança eficiente promove disponibilização de informações de forma clara e as comunica eficazmente quando todas as pessoas envolvidas são capazes de compreender a informação apresentada, mesmo que o público seja diversificado, atendendo às mais diferentes necessidades e qualificações, para que sua participação seja efetiva como diz Ferraz (2016, pp.7-9).

Concorda com isso Venâncio (2017, p.30), que diz que todas estas situações apresentadas são relevantes, pois devem condicionar a segurança profissional e a confiança emocional do líder ao mesmo tempo que advogam autoridade e responsabilidades aos liderados. É algo que exige constante motivação, empenho e competências apropriadas para que esta liderança alcance seu propósito e seja reconhecida.

Goleman (2001, p.323), nas questões das emoções, parte das cinco dimensões nomeadamente que considera fundamentais para o exercício da IE na gestão ou liderança.

São elas: a autoconsciência, a autorregulação, a motivação, a empatia e as competências sociais. Estas dimensões são capazes de dar a liderança, atenta e atualizada, melhores oportunidades para desenvolver ideias e avançar no desempenho da liderança, para que assim se mostrem sua capacidade de gerir positivamente o espaço institucional.

Uma liderança consciente de suas atribuições, capacitada emocionalmente, utiliza largamente suas competências criando uma visão positiva e eficaz onde constrói a confiança dos colaboradores uma vez que solicita e escuta os pontos de vista dos integrantes da instituição onde se encontra. Ainda é capaz de encorajar a liderança dos demais, o uso de ideias novas, fecundas de possibilidades, proporcionando entusiasmo com a finalidade de motivar toda a comunidade escolar a conseguir o seu ponto máximo de eficiência.

Cherniss e Goleman de acordo com Filipe (2018, p.13), apresentaram mais tarde os quatro domínios referidos com suas respectivas competências. Estas competências se dividem em dois aspectos: Competências Pessoais e Competências Sociais que detêm dois domínios cada. Cada um destes domínios tem sua relevância para que a liderança possa acontecer satisfatoriamente. É como mostra o quadro a seguir:

1 Competências Pessoais	Autoconsciência • Autoconsciência Emocional: capacidade que o indivíduo tem de compreender as suas próprias emoções e os seus efeitos; • Autoavaliação: conhecer as suas próprias forças e os seus próprios limites; • Autoconfiança: boa noção do seu próprio valor e das suas capacidades. Autogestão • Autodomínio emocional: capacidade de controlar os impulsos e as emoções destrutivas; • Transparência: mostrar honestidade e integridade - ser de confiança; • Capacidade de adaptação: ser flexível a ambientes de mudança e a situações em que é necessário ultrapassar dificuldades; • Capacidade de realização: energia para melhorar o seu desempenho de forma a satisfazer padrões pessoais de excelência; • Capacidade de iniciativa: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades; • Otimismo: ser capaz de ver o lado positivo dos acontecimentos.
2 Competências Sociais	Consciência Social • Empatia: compreender as emoções dos outros e o seu ponto de vista; • Consciência organizacional: captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização; • Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes. Gestão das Relações • Liderança inspiradora: orientar e motivar os indivíduos;

	• Influência: dominar um conjunto de táticas e técnicas de persuasão; • Capacidade para desenvolver os outros: desenvolver as capacidades das outras pessoas dando-lhes feedback e orientação; • Catalisador da mudança: iniciar novas orientações e gerir e orientar as pessoas nos seus novos caminhos; • Gestão de conflitos: resolver desacordos e disputas; • Espírito de equipe e colaboração: cooperação e capacidade de gerar espírito de equipe. Fonte: (Filipe, 2018, p.13)
--	---

Bar-On vai dizer de acordo com Silva (2012, p.10), que existem múltiplos níveis de competências estando relacionadas com as emoções próprias do indivíduo e com o contexto social onde está inserido. E por fim a definição de Mayer e Salovey (1997) sobre IE redefinindo-a:

[...] a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções, ter acesso e gerar sentimentos de modo a auxiliar o pensamento, entender as emoções e o conhecimento emocional, e regular de uma forma refletida as emoções, de modo a promover o crescimento emocional e intelectual. (Mayer e Salovey, 1997 p.5)

Isto vai ratificar a ideia de que quanto maior a competência e em quanto mais níveis a pessoa com IE se encontrar maior será seu desempenho e habilidade de conduzir ou gerir as interações e as relações que se dão onde estiver liderando. Quanto maior a competência melhor o desempenho atitudinal e administrativo.

De acordo com Law e Wong (2004, p.89), quanto mais IE maior será a capacidade de regulação das emoções direcionando-as positivamente e assim elevando o nível de crescimento intelectual e emocional. E isto é um fator fundamental quando acontece a interação entre indivíduos, a gestão e o reconhecimento das emoções.

Além dos traços que carrega um líder como adaptável às situações, atento ao ambiente social, ambicioso, cooperativo, decidido, fidedigno dentre outras qualidades, ele também tem estilo próprio de comportamento.

Segundo alguns autores o líder pode ser:

- a) **Transacional** (Amanchukwu et al., 2015, p.8), foca-se no papel de supervisionar e organizar e, também, nas trocas que são feitas entre os líderes e os seus subordinados.

b) **Transformacional** (Cravid, 2015, p. 12), está baseada na influência do líder sobre o subordinado e a ação de liderança tem que ocorrer em dupla direção com o objetivo de, assim, se estabelecer um clima de respeito mútuo.

O trabalho com as competências, a utilização corretas das emoções traz para a liderança o incremento da interação social essencial para o desenvolvimento de cada indivíduo. Apesar dos temperamentos de cada um, muitos dos circuitos cerebrais da mente humana são maleáveis e podem ser modificados. Por isso é possível haver educação emocional durante toda a vida humana.

Uma liderança transacional capaz de elaborar trocas entre si e seus subordinados (pessoas que dependem de suas orientações diretas para resolução de problemas), poderá ser também uma liderança transformacional onde é capaz estabelecer relações respeitadas onde a ação de liderar ocorre em direção ao objetivo.

O que possibilita uma liderança deste gabarito de acordo com Salovey e Mayer (1990), é a existência de várias inteligências, entre as quais, a inteligência social que dá a capacidade de compreender e gerir pessoas, “a capacidade de monitorizar os nossos sentimentos e emoções, assim como os dos outros, discriminando-os e usando esta informação para orientar o pensamento e as ações” (Salovey e Mayer, 1990, p. 189). Assim, define conceitua como a capacidade de perceber, gerir e usar as emoções para facilitar o pensamento.

Goleman (1998), ao opinar sobre este assunto vai colocar como um conjunto de várias competências emocionais e sociais que contribuem para a gestão do desempenho; já o modelo de Bar-On, descreve como um conjunto de competências e capacidades interrelacionadas que criam impacto no comportamento inteligente.

Para melhor entender o que descrevem os autores é preciso contextualizar o pensamento de Mayer e Salovey (1997, pp.3-31) conhecido como o modelo das quatro ramificações, *the four-branch model*. Este modelo define a IE como composta por quatro áreas de capacidade ou competências contidas coletivamente. É o que será analisado a seguir.

A primeira dimensão diz respeito à percepção e à avaliação das emoções onde o gestor tem a capacidade de identificar as emoções de uma pessoa, como se sente e como está diante de seus pares, está relacionada com a recepção e expressão não verbal das

emoções. Uma vez compreendidas as emoções e dadas as respostas a estas de forma empática, é gerado um potencial para melhor lidar com as pessoas lideradas.

A segunda refere-se à capacidade de usar as emoções de forma a facilitar o raciocínio, a resolução de problemas e a tomada de decisões. É a capacidade das emoções de conduzirem o sistema cognitivo e promoverem o pensamento através da atenção dada emocionalmente a uma situação. É possível associar as sensações a diversas coisas como som, sabor, cheiro ou cor, dependendo do a que esta emoção remete. Uma boa experiência vivida traz sempre a sensação de bem estar. Quando isto acontece no trabalho, na vida funcional, poderá proporcionar experiências e resultados positivos na liderança.

A terceira dimensão refere-se ao entendimento e análise das emoções complexas que incluem sentimentos positivos ou negativos, de como passam de uma fase para outra, podendo das respostas favoráveis ou desfavoráveis à convivência em grupo ou individual. Uma pessoa com uma experiência negativa poderá trazê-la para seu ambiente de trabalho se não souber como lidar com ela. Segundo os defensores deste modelo, as emoções contêm informações diversas, como por exemplo: a felicidade indica um desejo de se juntar com outras pessoas; a raiva indica o desejo de atacar ou de fazer mal aos outros; o medo indica o desejo de escapar. A liderança com IE poderá reconhecer as emoções e a partir da identificação pensar sobre as mesmas de forma adequada proporcionando a quem necessário for, condições de mudança para que os resultados sejam positivamente eficientes.

A quarta e última dimensão de Mayer e Salovey (1997, pp.3-31), diz respeito ao modo como é possível gerir as próprias emoções assim como a dos outros. Uma vez que as emoções trazem em si informações, é preciso saber interpretá-las, mas obter melhores resultados na gestão pessoal e do grupo que lidera. Há disparidade entre as pessoas quanto a capacidade de gerir suas emoções. Muitas não conseguem avaliar ou se harmonizar com suas emoções. Pelo contrário, ficam angustiadas e debilitadas dependendo do tipo de emoção ou sensação. Para gerir pessoas tão diferentes em grupos tão distintos é preciso haver estrutura interna capaz de utilizar a IE como suporte para compreender as mais diversas emoções, assim como, a sua capacidade de regular e alterar as reações afetivas dos outros como também se autorregular. Poder ajudar as pessoas a se colocarem em estado afetivo positivo ou negativo é um exercício que requer muita destreza de indivíduos emocionalmente inteligentes. (Salovey & Mayer 1989, 1990, 1997, pp.3-31).

Ainda ressaltando o modelo de IE de Daniel Goleman (2001) focado num conjunto que abrange competências e capacidades que guiam a gestão do desempenho, está voltado para a aplicação em locais laborais o que ratifica todo o pensamento anterior de Salovey e Mayer (1989, 1990). As competências, com base na IE, têm um conjunto abrangente de capacidades que guiam o líder a ser um preditor de sucesso, incluindo o afeto além da personalidade e das atitudes, tornando-o alguém com maiores condições de alcançar no ranking um elevado grau de inteligência emocional. Esta pessoa certamente será capaz de suspender qualquer julgamento antes de agir.

O modelo elaborado por Bar-On, quanto a IE, conhecido por ser um modelo misto de inteligência emocional, não cognitivo, define a inteligência emocional como “um conjunto de capacidades sociais, competências não cognitivas e competências que influenciam a capacidade de ser bem sucedido ao lidar com as exigências e pressões ambientais, que são considerados aspectos importantes da IE”. (Bar-On, 2006, pp.13-25). O modelo de Bar-On (2006), além de colocar a inteligência emocional como um conjunto de capacidades não cognitivas de inteligência emocional-social, também trabalha com o aspecto psicométrico que mede esta inteligência emocional e social de forma combinada. No entanto, este modelo foi bastante criticado por suas relações empíricas e teóricas com a personalidade, embora estudos mais recentes apontem validade para seu pensamento.

3.4 A Inteligência Emocional No Contexto Institucional

Anteriormente quando se pensava em admissão de um funcionário ou gestor de uma empresa ou instituição, nada parecia mais necessário do que um teste de QI para mensurar quão capaz era a pessoa para assumir aquela função. Era por meio do QI que a empresa decidia o quanto o indivíduo teria competência para administrar e concretizar os objetivos organizacionais.

No entanto, após o pensamento pós-moderno e relevante significância da Inteligência Emocional e de suas competências, a mudança da ótica das relações de trabalho, a mudança da forma de liderança a qual mais impactava positivamente os resultados no mercado de trabalho, fez com que o pensamento de Wong e Law (2002) fosse enfatizado quanto a esta relação positiva entre IE e desempenho no trabalho. (Wong e Law, 2002, pp.243,244).

Os estudos desenvolvidos a seguir fortaleceram esta ideia e alguns autores deste pensamento como Sari, (2010), que também acreditava que a inteligência emocional era determinante no emprego e no sucesso profissional, assim como Mayer, Salovey, & Caruso (2004, p.209), reforçaram a mesma ideia dizendo que a inteligência emocional parece “contribuir positivamente para o desempenho no trabalho quando a manutenção do compromisso pessoal positivo é importante para o sucesso”.

Segundo a meta-análise de Joseph e Newman (2010) concluiu que a IE foi um melhor preditor do desempenho em tarefas que necessitavam de trabalho emocional. Goleman (1998) em seu livro: O que torna um líder? Ele vai responder que a inteligência emocional tem um papel crucial na melhoria do desempenho no trabalho, assim como no êxito a nível pessoal. Ele afirmou que aproximadamente 90% dos desempenhos médio e elevado dos indivíduos em posições sêniores de liderança eram devido às características da inteligência emocional, mais do que da cognitiva. (Goleman, 1998b, pp.92-102)

Uma vez que a competitividade faz parte do mundo empresarial, no ambiente escolar é importante que isto não aconteça mas sim que a liderança trabalhe de forma a haver colaboração e participação de seus liderados, para que não haja o sentimento de inferioridade ou de superioridade, mas, que haja a soma dos saberes, das habilidades e das competências e que juntos contribuirão para um ambiente promissor e em que os resultados e indicadores de eficiência apontarão para uma liderança forte que permita um maior alcance dos objetivos.

Portanto, o desempenho no trabalho de uma liderança com IE deve ser permeada do construto comportamental em que se criam objetivos onde todos são partícipes, compreendem suas emoções, se autorregulam, interagem entre seus valores, têm como satisfação laboral um estado de prazer por alcançar os resultados planejados os quais fortalece sua experiência como indivíduo e como coletividade.

O objetivo desta investigação é analisar a importância da Inteligência Emocional no desempenho no trabalho da gestão, conhecer e avaliar a importância da IE no contexto da liderança para com seus liderados e que implicações trazem para o exercício laboral.

Ainda desejamos apreciar o conceito de Inteligência Emocional que detém a gestão, que relevância incide sobre a Instituição, identificar o conhecimento dos gestores escolares (diretores e coordenadores) sobre a inteligência emocional e analisar a construção das habilidades da IE em exercício do cargo de liderança.

Por fim, analisar como os gestores percebem suas competências diante dos seus liderados e como desenvolvem as propostas para o desenvolvimento do trabalho e se estão voltadas para o exercício das competências e das habilidades a partir da inteligência emocional.

No próximo capítulo será realizada uma pesquisa com o intuito de aprofundar sobre os aspectos supracitados para que possamos avaliar o conhecimento da IE na liderança, sua importância para o espaço institucional e como a gestão se depara com a realidade de uma liderança que deve se utilizar da inteligência emocional, para o desempenho nas relações interpessoais e nos resultados a serem alcançados.

4 METODOLOGIA - MÉTODO DE ABORDAGEM DO PROBLEMA, INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

4.1 Metodologia e Método de Abordagem

Este trabalho foi realizado utilizando a pesquisa bibliográfica documental¹⁰, básica¹¹ amostral¹² e exploratória com método comparativo dedutivo¹³ e abordagem qualiquantitativa.

Segundo Gil (2010) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade e interação com o problema. Mattar (1999, p.80) assegura que "esse tipo de pesquisa é particularmente útil [...]" e relevante para assegurar uma pesquisa de qualidade. Ainda em acordo com Cervo e Bervian (1996) os estudos exploratórios são a base do passo a passo no processo de pesquisa, se tornando importante por propiciar maior experiência e informações sobre determinado assunto de estudo. Quanto à natureza da pesquisa básica amostral temos como propósito gerar conhecimentos inovadores que sejam úteis para o avanço da ciência como sugerem Lakatos e Marconi (2003) e Vergara (2000, p.47).

¹⁰ A pesquisa bibliográfica, para Fonseca (2002), é realizada [...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32). Segundo Andrade (2010), a pesquisa bibliográfica é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. (Andrade, 2010, p.25).

¹¹ As pesquisas básicas, também denominadas de pesquisas puras, objetivam gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista (Lakatos; Marconi, 2003, p.174), são motivadas pela curiosidade intelectual do pesquisador (Vergara, 2000, p.47). A pesquisa básica aplica o conhecimento pelo conhecimento. Ela é feita para aumentar o que sabemos sobre um determinado assunto [...]. Recuperado em: 13 de dezembro de 2021, de: <<https://treinamento24.com/library/lecture/read/182949-o-que-significa-pesquisa-basica>>

¹² A pesquisa amostral trabalha com conjunto de dados coletados e/ou selecionados de uma população estatística por um procedimento definido. Os elementos de uma amostra são conhecidos como pontos amostrais, unidades amostrais ou observações. Recuperado em: 13 de dezembro de 2021, de: <<https://www.google.com/search?xsrf=AOaemvKPtERbZ-e0fo8JugdbhNap5TW-cQ:1639418406040&q=O+que+seria+uma+pesquisa+amostral%3F&sa=X&ved=2ahUKEwiToeu9reH0AhVvErkGHV9HDt0Qzmd6BAGOEaU&biw=725&bih=632&dpr=1>>

¹³ Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 46), o método dedutivo é uma técnica argumentativa, não caracterizando uma forma metodológica. Na opinião destes autores, a técnica dessa argumentação consiste em construir estruturas lógicas, por meio do relacionamento entre antecedente e consequente, entre hipótese e tese, entre premissas e conclusão.

O instrumento escolhido para investigação para recolher os dados foi o inquérito por questionário. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), o inquérito por questionário consiste em:

colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um conhecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”. (Quivy e Campenhoudt, 2008, p.188).

Segundo Ghiglione e Matalon (1993, p.123) as primeiras questões do inquérito são muito importantes pois: “são elas que indicam às pessoas pesquisadas o estilo geral do questionário, buscando a opinião dos inqueridos quanto ao género de resposta que delas se espera e o tema que vai ser abordado.”

Nesse sentido, o instrumento de dados utilizado foi um questionário de autopreenchimento, composto por 26 questões, dividida em três seções. A primeira seção foi composta por cinco questões sociodemográficas, coma finalidade de conhecer os participantes por gênero (maioria do sexo feminino 78,1%), faixa etária (entre 30 e 60 anos), formação acadêmica (a maioria 81,3% com especialização), função que desempenha na gestão da escola (direção 37% e coordenação 62,5%), tempo de serviço/experiência na gestão escolar (todos efetivos com tempo de serviço variando de 1 ano a 13 anos).

A segunda seção do questionário, trata de 6 questões interrogativas (1-6) sobre gestão e liderança acerca da inteligência emocional - IE.

A terceira seção, perguntas referentes a Inteligência Emocional, foi baseada na Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS¹⁴) as questões de 7 a 9 que tratam de autoconhecimento das emoções, de 10 a 13 sobre a avaliação e expressão das emoções do outro, da 14 a 17 que diz respeito regulação das emoções e finalizando da 18 a 20, estão relacionadas com a utilização das emoções para facilitar o desempenho.

Destaca-se que a escala de WLEIS é composta por 16 afirmativas, mas para a pesquisa foram relevantes apenas 14 afirmativas. Seu formato foi construído com base na escala de Likert, em que as respostas poderiam variar desde 1 até 10.

¹⁴ WLEIS - A Wong and Law Emotional Intelligence Scale: instrumento utilizado de medida de inteligência emocional com adequadas propriedades psicométricas, tem estado na base de diversos estudos neste domínio. (Rodrigues, 2012, p.1)

Embora a aplicação dos testes para a predição do desempenho profissional seja bem aceita pela comunidade científica, isso não acontece de modo geral, o assunto ainda é algo discutível. Os que acreditam de forma acrítica têm reforçado a ideia de que os testes podem apresentar respostas contributivas.

Quanto à sua excepcional relevância teórica e prática há controvérsia no meio científico como: Day & Carroll (2004); Landy, (2006); Sackett & Lievens, (2008); Zeidner et al., (2004). Segundo estes estudiosos são vários os fatores controversos no construto da IE. Temos por exemplo:

a multiplicidade de definições existentes, a falta de convergência entre os seus modelos conceituais, as dificuldades inerentes à sua operacionalização e medida, e por consequência, a questionabilidade da sua validade preditiva e incremental em relação ao desempenho profissional, comparativamente a outros preditores individuais como a aptidão mental geral e a personalidade (Christiansen, Janovics, & Siers, 2010; Landy 2005; Landy & Conte, 2004; Mayer et al., 2008; Murphy, 2006; Zneider et al., 2004 *apud* Rodrigues et al. p.2).

Anteriormente não havia uma concordância geral na sociedade científica quanto aos resultados contributivos ou quanto à sua operacionalização e medida. Foi a partir de Davies et. al. (1998) que houve uma revisão de literatura que possibilitou um melhor resultado avaliativo a partir de quatro perspectivas: a) Avaliação e expressão das próprias emoções; b) Avaliação e reconhecimento das emoções dos outros; c) Regulação das emoções do próprio; d) Utilização das emoções para facilitar o desempenho. (Rodrigues, 2012, p.7)

Deste modo, os estudos realizados com esta escala têm mostrado evidências de validade e de predição em relação às variáveis de relevo do domínio organizacional, “como a satisfação e o desempenho, bem como validade convergente com outras medidas de IE e validade discriminante em relação às variáveis de personalidade” (Law et al., 2004; Wong & Law, 2002 *apud* Rodrigues, 2012, p.7).

Nessa perspectiva, para tabulação e análise dos dados coletados, foram organizados no banco de dados do Microsoft Excel 2010, a partir das interpretações das tabelas fornecidas no Google Forms, após foi realizado o levantamento estatístico por meio das técnicas estatísticas do tipo descritiva, para ser encontrada a média.

O meio utilizado para produção da pesquisa foi o formulário Google Forms. Foi, portanto, enviado o link aos gestores (diretores e coordenadores) do Município de Fortaleza, em pleno exercício do cargo. Cabe ressaltar, que foram apresentados os objetivos da

pesquisa aos participantes, bem como foi garantido a confidencialidade dos mesmos e suas respostas.

A divulgação de amostragem aleatória do questionário foi realizada em formato online, intermediado pelo WhatsApp, um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas. sendo enviado ao maior número possível de indivíduos através do App. Contudo, como pesquisadora não se pode ter o número total de envios tendo em vista a possibilidade dos participantes terem compartilhado o link da pesquisa com outros colegas de trabalho. Nesse contexto, a seleção dos sujeitos se deu mediante aos que voluntariamente se disponibilizaram em responder o questionário, tendo a presente pesquisa a participação de 32 gestores.

A pesquisa foi guiada para que pudéssemos ter um parâmetro das relações onde a IE é exercida e de que maneira a liderança se acentua como positiva, a partir do uso associado com a IE. Esta pesquisa poderá ser de grande ajuda para que a sociedade acadêmica possa analisar e dar seu contributo científico.

Por que é necessário pesquisar? O que torna a pesquisa algo tão relevante para o trabalho acadêmico? Segundo Gil (2007), pesquisa é:

[...] um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (Gil, 2007, p. 17)

A pesquisa é responsável por informar e nos conduzir a possibilidades de novas descobertas por meio de experiências, e ao serem encontradas as respostas possa se dar o desenvolvimento de um experimento ou estudo, de maneira que sejam produzidos novos conhecimentos que proporcionem o benefício da ciência. Para isto é necessário que o método a ser utilizado garanta que o estudo foi realizado de forma correta e que os resultados obtidos são verdadeiros.

Ao utilizarmos o Inquérito por Questionário estruturado a partir da Escala de WLEIS esperamos recolher informações sobre o processo de liderança nas práticas de trabalho, as formas como se dão estas relações entre liderados e líder, e como são vividas as manifestações das emoções entre ambos os segmentos.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado Gestão, do Instituto Politécnico de Tomar, a fim de que seja possível produzir a

dissertação final. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das respostas.

4.2 Apresentação E Análise Dos Dados Obtidos

4.2.1 Caracterização Sociodemográfica Da Amostra

A primeira seção do questionário tem como objetivo da evidenciação das características dos entrevistados (N=32). Para tal, foram elaboradas 5 perguntas que estão representadas nos gráficos em anexo na página 116.

Nesse sentido, verifica-se no gráfico N°1 quanto ao gênero dos inqueridos, 78,10% são do gênero feminino, e 21,9% do gênero masculino.

No gráfico N°2 que diz respeito a faixa etária, evidencia-se que estão entre a faixa dos 30 aos 50 anos (97%) e apenas 3% acima de 60 anos. Não existindo entrevistado com menos de 30 anos. Analisada a formação acadêmica dos entrevistados,

No gráfico N°3 que 81,3% possuem especialização, 12,5% possuem mestrado e 6,2% somente graduação.

Observa-se no gráfico N°4 em relação a função que desempenha na gestão da escola, é possível constatar o grupo que participou da pesquisa, 62,5% são coordenadores pedagógicos e 37,5% são diretores.

Já em relação ao tempo de serviço, verifica-se no gráfico N°5 que a maior porcentagem está entre 5 e 8 anos e 11 meses de serviço enquanto a porcentagem mais baixa 9,4% com menos de 1 ano de serviço na gestão. Vale ressaltar ainda, 15,6% que estão a mais de 13 anos na área da gestão.

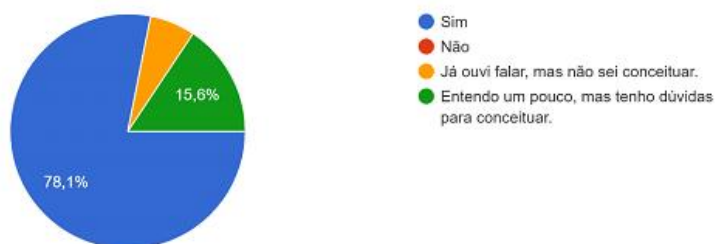
4.2.2 Análise Da Gestão Escolar Acerca Da Inteligência Emocional

Nesta seção de questões tivemos como finalidade analisar o conhecimento dos gestores escolares sobre a Inteligência Emocional avaliando o impacto causado na gestão escolar. Tivemos como objetivos conhecer e aferir a importância da IE no contexto da liderança para com seus liderados e, quais implicações se dão no desempenho das relações interpessoais e nos resultados a serem alcançados na Instituição no exercício laboral.

FIGURA 1

Conhecimento sobre o conceito de IE

o que é inteligência emocional?



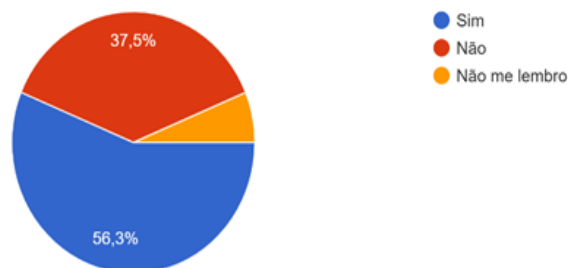
Diante dos achados, de acordo com a figura 1, 78,1% dos participantes revelaram saber o que é inteligência emocional. Enquanto 15,6% entende um pouco, mas apresentam dúvidas para conceituar. Vale ressaltar que 0% dos participantes não marcaram a opção não, ou seja, apesar 21,9% de não saberem conceituar, a IE faz parte do conhecimento empirico dos gestores.

Bar-on definiu o conceito da IE como “um conjunto de competências pessoais, emocionais, sociais e capacidades que influênciam a capacidade de ser bem sucedido ao lidar com exigências ambientais e pressões” (Bar-On, 1997, p14). Assim a IE pode ser vista como, o que compreende um conjunto de fatores importantes como o controle de impulsos, a motivação, a capacidade de regular os estados de humor, a relação empática.

Para os gestores atuais, são necessárias não só ter as competências de um chefe, mas antes as de um líder, que sem dúvida, engloba a Inteligência Emocional, algo que a sociedade pós moderna vem valorizando. No entanto, não basta conceituar IE, é preciso ter, desenvolver em si a IE. De acordo com Wong e Law (2004, p.89) pessoas com nível elevado de IE têm facilidade de entender suas emoções e dos outros e também regulá-las de maneira que consiga, por meio de suas competências, tornar o ambiente satisfatório para boas relações e para elevar a autoestima daqueles que participam, positivamente.

FIGURA 2

Formação, curso ou conhecimento sobre IE dos gestores escolares



FONTE: Pesquisa direta, 2021

Conforme a figura 2, dos 32 participantes da amostra, 56,3% apontam alguma formação, curso ou conhecimento sobre IE. Enquanto 37,5% não tiveram essa formalização da IE.

Quanto as respostas deste item, figura 2, em observação à figura 1, é possível perceber que alguns líderes apesar de não terem o conhecimento científico a respeito da inteligência emocional, eles acabam adquirindo na prática, no cotidiano da escola, o entendimento sobre essa inteligência.

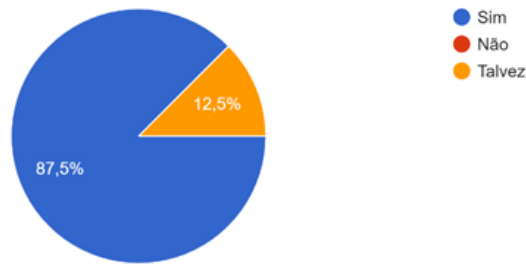
O que é perceptível muitas vezes é que a maioria das pessoas não têm conhecimento ou têm dificuldade em exercer as habilidades e competências da IE por falta de orientação. A inteligência social de acordo com Law & Wong (2008, p.52) é definida pela “capacidade de compreender e gerir homens e mulheres, atuando de forma prudente nas relações humanas”. Mas ainda é preciso dizer que é necessário entender o propósito do comportamento interpessoal e o papel que desempenha na adaptação eficaz do indivíduo (Zirkel, 2000).

O fato é que a expressão de Inteligência Emocional é bem recente surgida na década de 90, sendo assim, somente há 21 anos é estudada o que faz com que ainda poucos tenham tido acesso em suas formações acadêmicas. Este conceito começou a adquirir o seu verdadeiro significado e a ser estudada de forma científica através dos investigadores Salovey e Mayer (1990, p.69), ao publicarem um artigo com o seu conceito de IE na revista *Imagination, Cognition and Personality*.

Foi a partir da redefinição das inteligências pessoais de Gardner, que criaram e definiram o termo de Inteligência Emocional. Uma proposta bem interessante seria os gestores colocarem a educação emocional na formação continuada de seus liderados.

FIGURA 3

Caso os gestores fossem formadores, teria a IE como uma das temáticas



FONTE: Pesquisa direta, 2021

Na figura 3, foi questionado se eles fossem responsáveis pela formação dos líderes/gestores, teria a inteligência emocional como uma das temáticas, é possível evidenciar que para os gestores escolares a IE é importante na formação de líderes. Uma vez que 87,5% optaram por sim e 12,5% optaram por talvez e no entanto, 0% foi a porcentagem do não.

Esta análise descrita, permite verificar que apesar de quase 50% dos participantes não terem alguma formação, curso ou conhecimento acerca da IE (Figura 2), quase 90% gestores apontam a importancia desse assunto na formação de líderes/gestores escolares (figura 3).

A IE é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da instituição. A indicação da IE para formação de professores é muito importante De acordo com alguns autores como Adeyemo & Ogunyemi (2003), quanto mais elevado for o nível de IE dos professores, melhores resultados apresentam os alunos por terem orientação educacionais voltadas para a ensino ativo onde o trabalho e a vida cotidiana são fundamentalmente encaminhados.

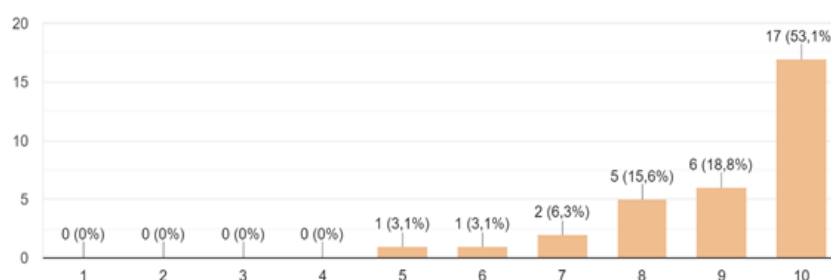
São, portanto, professores flexíveis e otimistas o que faz com que a resposta dos alunos seja positiva. Por isso a gestão é favorável a inserção da IE na formação continuada. E, com certeza se o professorado já na graduação recebesse a educação emocional, tudo seria melhor tanto para profissionais da educação (gestão e professorado) quanto para o alunado.

Uma vez que a inteligência emocional está cada vez mais sendo almejada como fundamental tanto nas organizações empresariais como nas instituições como fator preponderante para o sucesso organizacional, é de bom alvitre que a gestão desenvova

tanto as habilidades como as competências de seus colaboradores, por meio da educação emocional.

FIGURA 4

Avaliação da relevância da IE na liderança da gestão escolar



FONTE: Pesquisa direta, 2021

A figura 4 representa as respostas da questão, como você avalia a relevância inteligência emocional na liderança escolar. Conforme os achados, verifica-se que 53,1% dos participantes (17) atribuíram nota 10. A segunda maior porcentagem veio com a nota 9 com 18,8% dos participantes (6). Em seguida vem a nota 8 com 15,6% (5 participantes), a nota 7 com 6,3% (2 participantes). Nas notas 6 e 5, ambas obtiveram a mesma porcentagem 3,1% com 1 participante respectivamente.

Quanto a apreciação das respostas dos gestores nestas questões, nota-se uma que ainda há um desconhecimento na prática da IE mas que teoricamente trazem o desejo de melhorarem quanto a isso, uma vez que os líderes têm a consciência da importância e do impacto da inteligência emocional associado à liderança.

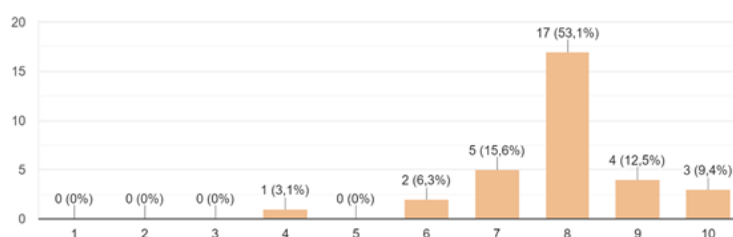
É reconhecidamente importante que um profissional seja consciente da sua capacidade de alcançar a concretização dos objetivos traçados pela instituição. Sua capacidade de administrar as emoções da equipe, embora o faça muitas vezes sem ter recebido uma educação emocional, o coloca na condição de exercício de suas habilidades e competências através do aprofundamento em IE. No entanto, se há uma consciência de entender e de administrar sua inteligência emocional de forma efetiva, isso o coloca numa condição especial por saber se autorregular e aperfeiçoar suas atitudes tanto intrapessoal quanto interpessoal.

Uma vez que o profissional é capaz de se autorregular quanto às emoções, maiores serão as chances dele agir com autoeficácia alcançando resultados significativos para o

decorrer de sua gestão. Isto o tornará capaz de reconhecer as emoções nos outros, podendo assim, ajudar seus liderados, já que sabe quando desempenhar o trabalho emocional.

FIGURA 5

Autoavaliação da IE dos gestores frente aos desafios na gestão escolar



FONTE: Pesquisa direta, 2021

Na questão 5, foi questionado como o gestor avalia sua inteligência emocional frente aos desafios da liderança na gestão escolar. Por meio dos dados obtidos, evidenciou-se uma maior frequência na nota 8 que os participantes deram a si, foram com 14 participantes (53,1%) e a menor nota foi 4 atribuída por 1 participante (3,1%). Em seguida, 5 participantes (15,6%) atribuíram a si nota 7.

Ainda 4 participantes (15,6%) freqüenciaram para nota 9, 3 participantes (9,4%) para maior nota (10) e apenas 2 participantes (6,3%) atribuíram a si notas 6. Diante das respostas fornecidas pelos líderes escolares, os mesmos autoavaliam positivamente sua inteligência emocional frente aos desafios do cotidiano escolar. Vale pontuar, que a inteligência emocional quando utilizada como aliada à liderança, apresenta reflexos positivos na gestão de pessoas.

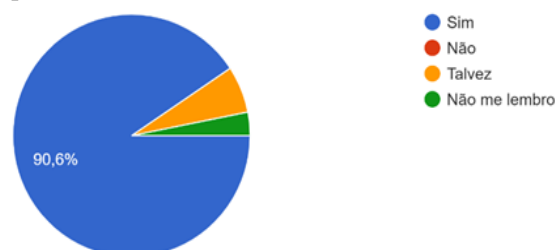
Portanto, um profissional com IE deve ter ciência de que sua capacidade de liderar com eficiência, depende da relevância dada às atitudes que incidem no espaço de trabalho. O desenvolvimento pessoal e organizacional é um fator preponderante em tarefas onde existem desafios diários no contexto laboral, onde a empatia e compreensão do comportamento das pessoas que lidera são exigências primordiais. Isto com certeza irá promover melhores resultados uma vez que as relações interpessoais trazem à coletividade um estado bem estar.

Se aliado a IE estiverem as Inteligências Múltiplas de Gardner, isso irá incluir a cognição social, ou seja, tudo alinhado às competências cognitivas o que irá promover ainda mais os aspectos específicos da IE. Segundo Mayer e Salovey (1997, pp.3-8), a regulação das emoções e a cognição social são dois componentes fundamentais da IE que

darão ao gestor condições essenciais de atuação quanto para que exerça melhor suas habilidades e competências para a garantia de melhores resultados com sua equipe de trabalho.

FIGURA 6

Existência de influência da IE na resolução de problemas em algum momento da gestão escolar



FONTE: Pesquisa direta, 2021

Consoante disposto no gráfico 6, é possível verificar que 90,6% dos participantes em algum momento da liderança na gestão escolar percebeu que a sua inteligência emocional influenciou na resolução de problemas.

Diante dos resultados, verifica-se que os gestores já resolveram conflitos de forma harmoniosa, pelo diálogo e buscaram diante das dificuldades controlar a emoção para resolução dos problemas.

Conforme dito anteriormente, um ambiente de trabalho favorável onde as emoções são devidamente elaboradas, tanto de forma individual quanto coletivamente, traz à liderança mais versatilidade e mais confiança para execução das tarefas e objetivos traçados. De acordo com o modelo de IE de Goleman (2001), é um conjunto abrangente de competências e capacidades que guiam a gestão do desempenho e que foi desenhado para aplicação em locais de trabalho onde garante a inteligência emocional como preditor de sucesso.

4.2.3 Análise Das Dimensões De Inteligência Emocional

Tabela 1

Expressão das próprias emoções	Nota 5	Nota 6	Nota 7	Nota 8	Nota 9	Nota 10	Média
7. Compreendo bem as minhas emoções.	1	1	6	15	5	4	8,06
8. Percebo as razões pelas quais tenho certas emoções.	0	2	6	13	7	4	8,15
9. Percebo com clareza se estou ou não feliz.	0	0	4	7	5	16	9,03

Fonte: Pesquisa direta, 2021

De acordo com os resultados apresentados na tabela 1, as afirmações 7, 8 e 9 permearam sobre a expressão das próprias emoções, revelando ter maior média a afirmação 9 com média ($M=9,03$) que constitui se a pessoa tem clareza se está ou não feliz. Quanto a nota atribuída por cada participante nesta afirmação, 16 participantes (50%) atribuíram a si a maior nota (10), 5 participantes (15,6%) atribuíram a si nota 9, 7 participantes (12,5%) deram a si nota 8 e 4 participantes colocaram para si a menor nota (7).

A segunda maior média dessa dimensão foi na afirmação (8) que obteve ($M=8,15$), configurando que 40,6% dos participantes (13) apontaram percepção das razões de certas emoções, atribuindo a si nota 8, sendo a afirmativa mais optada e a menor com 6,3%, com nota 6. Quanto a outro percentual relevante com 21,9%, na qual 7 participantes atribuíram a si, nota 9 e 6,3%, que corresponde a 6 participantes, deram a eles mesmos, nota 7.

Quanto a nota atribuída por cada participante na afirmação 9, 50% atribuíram a si a maior nota (10) e 12,5% atribuíram a si a menor nota. Isso significa que 18 dos participantes apontaram facilidade em reconhecer uma emoção quando esta já está identificada na afirmação, tendo em vista a comparação entre a afirmação 7 que consta apenas 4 participantes (12,5%) atribuíram a si a maior nota (10), em relação a compreender bem suas emoções de uma forma geral.

A partir do que foi exposto e em análise de cada questão, nota-se pela média maior (afirmativa 9) que os líderes escolares apresentam mais consciência sobre uma emoção específica como a alegria.

O modelo misto de personalidade, intelecto, motivação, afeto, atitudes e capacidades sociais farão do líder e dos liderados pessoas co-produtivas. Desenvolver o conhecimento das emoções por meio da educação emocional nas formações continuadas, proporciona mais confiança e certeza de que a cooperação resultará em conquistas onde todos serão beneficiados, o que gera satisfação e bem estar.

A liderança ao trabalhar com as emoções positivamente, segundo Goleman (1998a) promove a gestão das emoções em todos os aspectos (individual e coletivo), onde todos os colaboradores aprendem a controlar ou redirecionar seus impulsos ou humores, gerando indicadores como: confiabilidade, integridade e abertura à mudança.

Tabela 2

Expressão das emoções dos outros	Nota 5	Nota 6	Nota 7	Nota 8	Nota 9	Nota 10	Média
10. Reconheço as emoções dos outros através do comportamento deles.	0	2	5	12	7	6	8,31
11. Sou um bom observador(a) das emoções dos outros.	0	3	6	8	6	9	8,37
12. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	0	1	3	9	8	11	8,78
13. Compreendo as emoções das pessoas que me rodeiam.	0	1	5	7	11	8	8,62

Fonte: Pesquisa direta, 2021

Diante do questionário aplicado, as quatro afirmações 10, 11, 12 e 13 são referentes a avaliação e reconhecimento das emoções dos outros. Para compreensão dos resultados, os dados foram organizados na tabela 2.

A afirmação com maior média assinalada pelos gestores foi a (12), que diz respeito sobre a habilidade de ser sensível aos sentimentos e emoções dos outros, neste tópico o valor da média foi de (M=8,78), em que 34,4% dos participantes deram a si mesmos a maior nota (10) e 3,1% com a menor nota (6).

A segunda maior média (M=8,62) foi identificada na afirmação (13), a qual corresponde compreender as emoções dos que me rodeiam. Nesta afirmação, 11 participantes concederam a si mesmo a nota (9) num percentual de 34,4%, 8 participantes atribuíram a si nota (10) com 25%, 5 participantes deram a si nessa afirmativa a nota (7) constando 15,6% e apenas 1 participante atribuiu a si menor nota (6) com 3.1%.

A afirmação (11) revelou a menor média (M=8,37) quanto ser um bom observador(a) das emoções dos outros. A nota mais atribuída foi a nota de maior valor, nota (10) com 28,1%, enquanto a menor foi nota (6) com 9,4%.

A segunda menor média (M=8,31) encontra-se na afirmativa (10) na habilidade de reconhecer as emoções dos outros através do comportamento deles. Neste quesito, 12 gestores (37,5%) atribuíram a si nota (8), 7 participantes (21,9%) com a segunda maior porcentagem com nota (9), apenas 6 participantes (18,8%) deram a si mesmo a nota (10), 5 participantes (15,6%) atribuíram a si mesmo a nota (5) e somente 2 participantes (6,3%) deram a si a nota (6).

Nesta dimensão, de avaliação e expressão das emoções dos outros, as médias estiveram mais próximas entre afirmativas (10 – 11) e (12 – 13). No entanto, diante das maiores médias, entende-se que os gestores escolares revelam ter mais sensibilidade e

compreensão das emoções dos outros do que reconhecer e observar emoções e/ou expressões não verbais.

Mais uma vez encontramos a necessidade da gestão ser sensível, empático e compreender as emoções de seus colaboradores mesmo sem que haja expressão verbal. Trabalhar com pessoas é algo que prioriza a capacidade de reconhecer e entender os estados de humor, de emoções demonstradas em sentimentos de forma atitudinal. Os indicadores mais importantes desta dimensão serão a autoconfiança e a auto avaliação da liderança que precisam estar afinadas com seus liderados. Segundo Goleman (1995) a IE é igual ou mais importante que o QI para o sucesso tanto pessoal como profissional de um gestor. Ele acredita que é um fator indicativo de sucesso. De acordo com Mayer, DiPaolo & Salovey (1990),

o reconhecimento dessas qualidades como a empatia, envolvem competências bem definidas em vez de apenas atitudes e sentimentos, sugere que indivíduos com dificuldades interpessoais podem sofrer, não de problemas de atitude, mas de déficits de habilidades que podem ser acessadas e melhoradas. (DiPaolo & Salovey, 1990, p. 779).

Para estes teóricos as expressões faciais são extremamente importantes porque demonstram as emoções nem sempre verbalizadas, o que chamam de emoções em rosto ou desenhos abstratos das emoções, expressões tais que permitem ao líder reconhecer a partir de uma postura empática a criação de condições de afinidades interpessoais e, por conseguinte, de relações êxitosas.

Tabela 3

Regulação das próprias emoções	Nota 4	Nota 5	Nota 6	Nota 7	Nota 8	Nota 9	Nota 10	Média
14. Estabeleço sempre metas para mim mesmo, com o propósito de alcançá-las.	0	1	2	2	6	8	13	8,78
15. Tenho o hábito de dizer a mim mesmo que sou uma pessoa feliz.	1	3	3	7	6	4	8	7,81
16. Sou uma pessoa que se automotiva.	0	3	1	2	6	12	8	8,46
17. Incentivo-me sempre para fazer o meu melhor	0	0	2	1	5	10	14	9,03

Fonte: Pesquisa direta, 2021

Com base nos resultados obtidos do questionário sobre avaliação e regulação das próprias emoções, foram catalogadas nas afirmações 14, 15, 16 e 17. Assim os dados podem ser apreciados na tabela 3

Por meio dos dados obtidos, evidenciou-se que a questão (17) atingiu a maior média ($M=9,03$) da dimensão, com a afirmativa, incentivo-me sempre para fazer meu melhor com frequência de 14 participantes (43,8%) dando a si a maior nota (10), 10 participantes (31,3%) atribuindo a si nota (9). Ainda 5 participantes (15,6%) frequentaram para nota (8), 1 participante (3,1%) e 2 participantes (6,3%) atribuíram a si as notas (7) e (6) respectivamente.

Uma segunda maior média ($M=8,78$) relevante está na afirmação (14) quanto a habilidade de estabelecer sempre metas para mim mesmo, com propósito de alcançá-las. Para nota (10) tivemos 13 atribuições (40,6%), para menor nota (5) obtivemos apenas 1 atribuição. Na atribuição da nota (8) encontrou-se 6 participantes, já as notas (7) e (6) tiveram a mesma quantidade de participantes (2).

A afirmativa (16) apresentou a terceira maior média ($M=8,46$), na qual a nota que mais recebeu atribuição foi a nota 9 com um percentual de 37,5% (12 participantes) e a menor atribuição veio na nota 5 com um percentual de 9,4% (3 participantes). Vale ressaltar que na nota 10 houve 8 participantes (25%) que atribuíram a si a maior nota.

A menor média ($M=7,81$) foi constatada na afirmativa (15) que elucida o hábito de dizer a mim mesmo que sou uma pessoa feliz. 25% dos participantes (8) concederam a si nota 10. A segunda maior porcentagem veio com a nota 7 com 21,9% dos participantes (7). Em seguida vem a nota 8 com 18,8% (6 participantes), a nota 9 com 12,5% (4 participantes). Nas notas 6 e 5, ambas obtiveram a mesma porcentagem 9,4% com 3 participantes e a pela primeira vez, 1 participante (3,1%) concedeu a si a nota 4.

Nesta dimensão, avaliação e regulação das próprias emoções, as médias encontradas, a partir do exposto pelos líderes, foram mais díspares. No entanto, ficou evidente que os gestores escolares apresentam elevada automotivação para fazer o seu melhor.

É importante que cada gestor queira dar seu melhor em sua vida diária. Mas é importante que este desejo seja sempre tomado por envolvimento. De acordo com Csikszentmihalyi (1992, p.207) para que o trabalho possa fluir, é importante que a pessoa esteja bastante motivada com seus afazeres e isto somente acontece quando nas relações com outras pessoas acontecem os aspectos positivos como: maior envolvimento, concentração e satisfação no que faz. É quando o equilíbrio ideal é atingido, entre desafio e habilidade, favorecendo o *flow*, ou seja, o tempo em que há o fluir e são ampliadas as

conexões com a experiência, que passa a ser de maior qualidade e prazer. (Snyder, 2009, p. 232.).

O que propicia esta realização do modelo *flow* é a disposição ao desafio para que a experiência seja mais gratificante a partir do desejo, da automotivação para que a execução da tarefa aconteça a contento. Por fim, ter a percepção de uma oportunidade onde outros não a percebem, são criadas a partir de então as condições para o *flow*. (Csikszentmihalyi, 1992, p.207). Pessoas automotivadas conseguem atingir o equilíbrio ideal e realizar suas atividades laborais tanto com concentração e satisfação quanto com maior envolvimento.

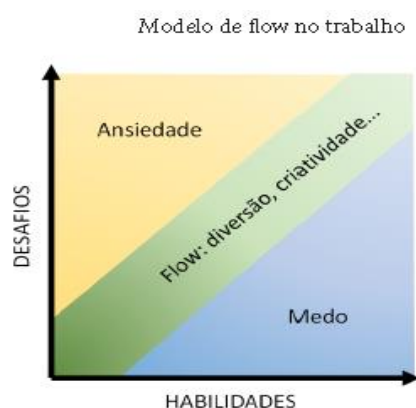


Tabela 4

Utilização das emoções para facilitar o desempenho	Nota 4	Nota 5	Nota 6	Nota 7	Nota 8	Nota 9	Nota 10	Média
18. Sou capaz de controlar o meu temperamento para lidar racionalmente com as dificuldades	0	0	2	5	12	7	6	8,31
19. Sou perfeitamente capaz de controlar as minhas próprias emoções.	0	2	2	6	10	7	5	8,03
20. Sou capaz de acalmar-me rapidamente quando estou irritado.	1	3	3	5	7	8	5	7,81

Fonte: Pesquisa direta, 2021

Para as últimas afirmativas, vem a dimensão sobre a utilização das emoções para facilitar o desempenho nas afirmativas 18, 19 e 20.

A maior média (M=8,31) foi evidenciada na questão 18, na qual o enunciado traz, sou capaz de controlar o meu temperamento para lidar racionalmente com as dificuldades. Representando, 8 participantes (37,5%) concederam a si a nota 8, 7 participantes (21,9%)

concederam a si nota 9 e 6 participantes (18,8%) concederam a si nota 10. As notas 7 e 6 tiveram, respectivamente, 5 (15,6%) e 2 (6,3%) participantes.

Quanto a nota atribuída por cada participante na afirmativa (19), sou perfeitamente capaz de controlar as minhas próprias emoções, na qual foi segunda maior média (M=8,03). A nota mais atribuída foi a nota 8 com 31,3% (10 participantes), enquanto a menor nota foi 5 com 6,3% (2 participantes).

A afirmação (20) revelou a menor média (M=7,81) desta dimensão, representando 25% dos participantes (8) serem capazes de acalmar-se rapidamente quando está irritado, atribuindo a si nota 9, sendo a afirmativa mais optada e a menor com 3,1%, com nota 4, sendo a segunda vez essa nota sendo atribuída pelos participantes no questionário.

Quanto a outro percentual foi relevante com 21,9%, na qual 7 participantes atribuíram a si nota 8. Em seguida no percentual de 15,6% (5 participantes) atribuíram notas 10 e 7, bem como o percentual de 9,4% (3 participantes) atribuíram notas 6 e 5.

Quanto às médias nesta dimensão, a utilização das emoções para facilitar o desempenho, foram as menores médias em relação as outras dimensões. Logo, entende-se que os gestores escolares precisam desenvolver mais suas habilidades de autocontrole.

É de suma importância que quem lidera tenha autocontrole de suas emoções. A equipe liderada sempre terá como espelho uma liderança que inspire autoconfiança, autocontrole e que tenha segurança em suas habilidades de gerir um grupo. Um ponto forte em uma liderança, de acordo com Kets de Vries (2009), é a capacidade de reconhecer que cometeu falhas mas que tem a disposição de encarar o erro e mudar a situação de forma positiva, demonstra que o reconhecimento dos erros faz parte do aprendizado e que é preciso seguir em frente. Este ato dá ao líder a chance de ensinar a seus liderados que o medo de fracassar é parte do aprendizado para gerar confiança e colaboração. Não é limitante mas engrandecedor o reconhecimento das falhas que poderão tornar-se em benefícios de forma individual e para a coletividade. Segue abaixo o quadro comparativo da média aritmética para cada uma das dimensões em IE.

Tabela 5

Dimensões da Inteligência Emocional	MÉDIAS				MÉDIA GERAL
Avaliação e expressão das próprias emoções	8,06	8,15	9,03	-	8,41
Avaliação e reconhecimento das emoções dos outros	8,31	8,37	8,78	8,62	8,52

Regulação das próprias emoções	8,78	7,81	8,46	9,03	8,52
Utilização das emoções para facilitar o desempenho	8,31	8,03	7,81	-	8,05

Fonte: Pesquisa direta, 2021

A tabela 5 permite verificar que a média (M=8,52) das dimensões: regulação das próprias emoções e avaliação e reconhecimento das emoções dos outros, ambas atingiram a maior média. Enquanto a dimensão, avaliação e expressão das próprias emoções alcançou a segunda maior média (M=8,41) e a dimensão, utilização das emoções para facilitar o desempenho totalizou a menor média (M=8,05).

Os resultados apontam as médias das habilidades de IE a partir de uma escala de 4 dimensões. As médias variaram entre 8,05 a menor e 8,52 a maior. Em análise simples dos resultados, pode-se identificar que as dimensões de avaliação e reconhecimento das emoções dos outros e de regulação das próprias emoções foram as habilidades mais desenvolvidas pelos gestores escolares.

O desenvolvimento da IE e das competências deveriam ocupar um espaço relevante no desempenho profissional do gestor. Segundo Goleman (1998) a alta performance de líderes pode ser desenvolvida e fortalecida ao longo da vida. Deste modo, o conhecimento dos gestores escolares (diretores e coordenadores) sobre a inteligência emocional e a construção das habilidades da IE deve fazer parte do exercício do cargo de liderança.

Assim sendo, é de fundamental importância que cada gestor, assim como seus colaboradores tenham consciência de suas emoções e como regulá-las. Segundo alguns autores como: Cicchetti, Ganiban e Barnett (1991) conceituaram a regulação emocional como algo imprescindível para que o sujeito responda de forma adaptativa às expressões emocionais que se desdobram no cotidiano das relações. Neste aprendizado que se dá ao longo do exercício laboral, é possível redirecionar, controlar, modelar e modificar as expressões emocionais de forma que a gestão dos relacionamentos aconteça a contento: a autoconsciência e o auto gerenciamento, tanto nas relações intrapessoais quanto nas interpessoais.

5 CONSIDERAÇÕES

A questão dos conflitos no cotidiano das pessoas, mostra que é necessária uma maneira diferente de enfrentar os problemas sabendo como encará-los e resolvê-los. Uma vez que a liderança saiba como mitigar estas questões, poderá conseguir resultados favoráveis em meio aos conflitos o que é de suma importância saber trabalhar as emoções e os sentimentos pessoais e alheios. Para que a relação líder e liderados aconteça satisfatoriamente e os resultados apontem sucesso nas metas, é preciso que se desenvolvam formas de ultrapassar os limites da falta de conhecimento.

De acordo com Goleman (2001, p.276), para que uma gestão seja bem-sucedida o líder precisa conhecer e estar habilitado para levar sua equipe a desenvolver estratégias que elevem o nível de competência socioemocional de todos com quem trabalha. Também será fator decisivo para o desempenho de uma liderança de sucesso, uma vez que quem lidera deve ser capaz de lidar positivamente com suas emoções e com a de seus liderados. Disto dependerá a consciência de seus impulsos diante de opiniões e de reações de outrem, enquanto fator de sobrevivência dentro das organizações/instituições.

A pesquisa realizada nos mostrou que embora a aplicação do inquérito para a predição do desempenho profissional tenha sido bem aceita pela comunidade gestora, ainda assim percebe-se que somente uma pequena fatia realmente tem propriedade da inteligência emocional como área de domínio. Mesmo que os estudos sobre o assunto sejam algo que tem impactado as grandes organizações, na área da gestão educacional ainda anda a passos lentos. Por mais que se tenha falado sobre Gardner e as Múltiplas Inteligências, o uso delas ainda é a nível de cogitação com pouca prática nas relações institucionais escolares e isso acontece de modo geral, o assunto ainda é algo pouco comentado no que diz respeito ao uso delas para desenvolvimento humano.

Portanto, a pesquisa foi guiada para que pudéssemos ter um parâmetro das relações onde a IE é exercida e de que maneira a liderança se acentua como positiva, a partir do uso associado com a IE. Esta pesquisa poderá ser de grande ajuda para que a sociedade acadêmica possa pesquisar e dar seu contributo científico.

Gil (2007) acredita que a pesquisa é um procedimento racional e sistemático e tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, deste modo, esperamos oferecer algumas contribuições nesta área ainda tão pouco transitada no meio

educacional no que diz respeito à gestão com o intuito de propor novas perspectivas no trabalho gestor quanto a IE e proporcionar o benefício da ciência.

A partir da utilização do Inquérito por Questionário estruturado a partir da Escala de WLEIS foram analisadas 32 participações onde foi verificado na Análise Sociodemográfica alguns fatores como: o gênero masculino esteve em maior número com 21,9% das respostas; quanto à faixa etária 97% estava entre 30 e 60 anos; que o maior quantitativo em estudos acadêmicos se situa na especialização com 81,3% enquanto que no mestrado somente 12,5% o que nos remete a compreensão do porquê tão poucos têm domínio sobre a IE, já que é um estudo tão recente. Embora a faixa etária tenha uma variação ampla entre 30 e 60 anos, mesmo assim somente 37,5% estão como gestores/diretores de uma porcentagem de 15,6% onde o tempo de direção não ultrapassa 14 anos.

Quanto ao impacto da IE sobre os gestores na gestão escolar ainda é algo a ser trabalhado porque 15,5% revelaram seu baixo conhecimento quanto a inteligência emocional. Embora maioria afirme ter este conhecimento sobre a IE, no entanto não utilizam de forma concreta já que desconhecem como exercer as habilidades e as competências emocionais no ambiente de trabalho, o fazem de forma intuitiva. Mesmo que 90% defendam a importância do estudo da IE para formação continuada de gestores, 50% não têm nenhuma formação na área, o que os coloca numa situação desvantajosa quanto aos benefícios que a IE oferece para a área laboral.

Embora haja uma apreciação por parte dos gestores do quanto é importante e impactante a IE associada à gestão é ainda necessário que saiam da ideia e vão para prática por meio de cursos e formações que com certeza garantirão uma melhor visibilidade das benéficas que poderão ser proporcionadas a uma liderança que detém o conhecimento da Inteligência Emocional e suas competências.

O conhecimento em qualquer área da vida, sempre irá promover condições de benefícios para alcançar a concretização dos objetivos traçados. Na instituição a gestão precisa aprimorar a área que lhe diz respeito, a gestão de pessoas e como trabalhar com elas. Na questão 5 aparece que os gestores em 53,1% se avaliam como detentores do saber e do exercício da IE, demonstrando que têm algum conhecimento teórico e acreditam que sua ação gestora no cotidiano escolar é eficaz.

Poderíamos acreditar que há um conhecimento intelectual, uma ação intuitiva, mas seria realmente necessário o domínio da IE de forma contundente para que alcançassem resultados ainda melhores. Embora em alguns momentos a situação esteja sob controle, ou que o problema tenha sido solucionado a contento, acreditamos que o uso da técnica da autorregulação poderá trazer maiores vantagens à gestão e ao contexto coletivo.

Percebemos a falta deste conhecimento quando as pessoas são convidadas a pensarem sobre como expressam suas emoções, se as compreendem e como se percebem diante delas. Na questão análise das dimensões da IE na tabela 1, somente 12,5% se avalia como preenchendo todos os requisitos e atribuindo a si nota máxima. É algo *suigeneri* a obtenção clara de e como essas pessoas se enxergaram como capazes de dominar suas emoções, é um percentual pouco relevante levando em conta o quantitativo apresentado.

Encontramos na tabela 2 outra questão que exige também o domínio da IE, que é como observo o outro ou como sou sensível ao outro o que coloca novamente os gestores questionados, numa condição de vulnerabilidade uma vez que agem de forma intuitiva. Ser empático, ser observador ou compreender o comportamento de outros não implica necessariamente em estar alinhado com a IE, mas que as pessoas podem ter estas habilidades sem contudo utilizarem as competências da IE. Provavelmente o participante que atribuiu menor nota a esta questão seja o que responde com mais sinceridade tornando transparente sua falta de conhecimento mais preocupado sobre o assunto, enquanto que 28% afirmaram o domínio das questões propostas.

Dos conceitos que a tabela 3 suscita a seus questionados no item “Incentivo-me sempre para fazer o meu melhor” é algo que mais nos chamou a atenção. É evidente a intenção de realizar a tarefa exigida com a melhor performance, e isto garante ao gestor melhores resultados o que implica em que quanto maior for conhecimento maiores as probabilidades de acertar. Significa que a vontade de fazer o certo é muito entusiasmante, mas, se houver uma maneira de fazer ainda melhor que o “meu melhor”? É o que propõe Csikszentmihalyi (1992, p.207) e outros autores vão sugerir: é quando nas relações com outras pessoas acontecem os aspectos positivos como: maior envolvimento, concentração e satisfação no que faz, isso gera melhores condições de resultados eficazes. É a chamada condição de *flow* onde desafios e habilidades podem promover condições de diversão e criatividade no trabalho. (Snyder, 2009, p.232). Por fim a tabela 5 que vai tratar da autorregulação. Nas dimensões da IE o fator preponderante é a capacidade do gestor de se

autorregular e de ajudar a regular a emoção dos liderados. Neste quesito encontramos uma aproximação maior dos participantes em suas demonstrações de autocontrole e de domínio das atitudes demonstradas por seus colaboradores. Na verdade, esta é uma questão primordial pois a partir deste comportamento os líderes estarão habilitados a trabalharem com melhores resultados no item operacionalização de indivíduos.

De acordo com Cicchetti, Ganiban e Barnett (1991) a regulação emocional é algo imprescindível para que o sujeito responda de forma adaptativa às expressões emocionais que se desdobram no cotidiano das relações. Assim se dá o aprendizado, ao longo do exercício laboral, podendo redirecionar, controlar, modelar e modificar as expressões emocionais pessoais e de seus colaboradores. Desta maneira haverá a gestão dos relacionamentos por meio da autoconsciência e o auto gerenciamento, tanto nas relações intrapessoais quanto nas interpessoais.

Acreditamos que a formação acadêmica e a formação continuada deverão contemplar o ensino da Educação Emocional como prerrogativa para o mundo pós-moderno onde a IE faz parte constituinte da vida organizacional. As pessoas precisam estar cientes de que há um novo modo de gerir e que não trabalha mais sozinha e sim coletivamente. A forma como administra suas emoções e a de seus liderados demonstra o grau de competência que tem como fator mais forte de sua gestão. A Inteligência Emocional está cada vez mais atestando o quão forte pode ser esta administração de pessoas. Portanto é imprescindível um currículo que contemple esta necessidade para que as empresas possam ter melhores gestores e alcancem resultados indiscutíveis.

Foi prazeroso realizar esta pesquisa para que pudéssemos avaliar criteriosamente a inteligência emocional no contexto institucional e seu impacto na gestão de pessoas e na área pedagógica. A mudança da ótica quanto às imagináveis possibilidades da forma de liderança, trouxe-nos a um contexto onde o pensamento de Wong e Law (2002) quanto à relação positiva entre IE e desempenho no trabalho, e como Joseph e Newman (2010) concluíram que a IE é o melhor preditor do desempenho em tarefas que necessitavam de trabalho emocional.

Acreditamos que a partir do conhecimento e aplicação da IE as lideranças gestoras terão condições de atuar como agentes de transformação, poderão trazer construções com significantes modificadores para que os liderados se sintam motivados para acreditar em mudanças e se tornem coparticipantes de uma responsabilidade acolhedora e coletiva.

REFERÊNCIAS

Alderfer, D. P. (1972). *Existence, relatedness and growth - human needs in organizational settings*. London: Collier-McMillan.

Àriés, P. (2018). *História social da criança e da família*. Rio de Janeiro: LCT

Bar-On, R. (2002). *Manual da inteligência emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no trabalho*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Barros, R.S.M. de. (1959). *A ilustração brasileira e a ideia de universidade*. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP.

Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. New York: Reading Ass., Adilson Wesley.

Brasil Escola – Recuperado em: 3 de agosto de 2021 de:

<<https://monografias.brasescola.uol.com.br/pedagogia/gestao-escolar-espaco-para-participacao.htm>>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração*. 8ª. ed. total. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (1997). *Introdução à teoria geral de administração*. 5ª.ed. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2005). Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.

Delors, J. et al. (2006). *Educação: um tesouro a descobrir*: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI. 10. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC/UNESCO.

Dewey, J. (1953). Como pensamos. Trad. Godofredo Rangel. 2ªed. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Dissertação de Mestrado, Lisboa, Departamento de Sociologia, ISCTE. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003

Ferraz, D. (2008). A seleção de dirigentes públicos no contexto da evolução dos modelos de estado e de administração: Contributo para a definição de uma política integrada.

Freinet, E. (1979). O itinerário de Célestin Freinet: a livre expressão da Pedagogia

Freinet, C. (1985). Pedagogia do Bom Senso. São Paulo: Martins Fontes.

Freinet, C. (1998). A educação do trabalho. São Paulo: Martins Fontes.

Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Freitas, F.A. (2004). Inteligência Emocional: Evidências de Validade e Precisão do MSCEIT no contexto educacional. 114 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade São Francisco, Itatiba.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). Liderança organizacional: o que é importância e como desenvolver. 2020. Recuperado em 5 de agosto de 2021 de: <<https://fia.com.br/>>

Gadotti, M. (1993). História das ideias pedagógicas. São Paulo: Ática.

Goleman, D. (2001). Inteligência Emocional. A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, Tradução revista em 2001 do original 1995.

Goleman, D. (2012) Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R. (2002). O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro: Objetiva.

Hersey, P. Blanchard, K.H. (1986). Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU.

Hollander, E. P. (1964). *Leaders, groups and influence*. New York: Oxford University Press.

House, R. J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. USA: Administrative Science Quarterly. Recuperado em: 10 de junho de 2021 de: <<https://blog.mettzer.com/projeto-de-pesquisa/>> .

Kotter, J.P. (1997). Administração de marketing. Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas.

Lacombe, F.J.M. (2005). Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.

Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). *The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies*. Journal of Applied Psychology.

Law, K.S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). *The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China*. Asian Pacific Journal of Management.

Libâneo, J.C. (1985). *Democratização da escola pública – a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. 16ªed. São Paulo: Loyola.

Libâneo, J.C. (2001). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa.

Lück, H. (2009). Fala sobre os desafios da liderança nas escolas. Revista Nova Escola 01 de Abril de 2009. Recuperado de <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas> em 15/10/2021 Acessado em 2/11/2021

Lück, H. et al. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

Marconi M.A, Lakatos E.M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3ª.ed. São Paulo Atlas.

Mayer, & Salovey. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P.; Caruso, D. R. (2002a). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Canadá: MultiHealth Systems.

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books. Motta, F.C. P. (1984). *Participação e cogestão: novas formas de administração*. 29 ed. (s.n.). São Paulo.

MOTTA, Fernando C. P. Participação e cogestão: novas formas de administração. 29ª ed. (s.n.). São Paulo, 1984

Nadler, R.S. (2011). Liderando com inteligência emocional. Rio de Janeiro: Alta Books.

Palácios, J. (1978). *La cuestión escolar: críticas y alternativas*. Barcelona, Laia.

Piaget, J. (1975). Para onde vai a educação. Trad. Ivete Braga. 3.ed. Rio de Janeiro: Unesco.

Pimenta, S.G.; Almeida, M.I. de. (Org.). (2011). Pedagogia universitária: caminhos para a formação de professores. São Paulo: Cortez.

Rodrigues, N. (2012). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. Investigação financiada pela Bolsa de Doutoramento atribuída pela Fundação para a Ciência e Tecnologia com a referência SFRH/BD/47004/2008 Recuperado em 6 de dez de 2021 de <<https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/1850/1/Adapta%20a%20a7%20a3%20da%20Escala%20de%20Intelig%20aancia%20EmocionalNunoRodrigues.pdf>>

Röhrs, H. (2010). Maria Montessori. Org. e Trad. Danilo Di Manno de Almeida & Maria Leila Alves. Coleção Educadores, MEC.

Salovey, P.; Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co. Inc.

Saltini, C.J.P. (1997). Afetividade E inteligência. Rio de Janeiro: DP&A.

Santos, J. O. (2000). Educação emocional na escola: a emoção na sala de aula. Salvador: Faculdade Castro Alves.

Sarmiento, M. (2013). Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Saviani, (2011). Escola e democracia. Campinas, SP: Autores Associados.

Silva, F. M. dos R. L. de O. da S. (2012). O impacto da inteligência emocional no desempenho de colaboradores - análise de um caso numa grande instituição financeira em Portugal, Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, Lisboa, ISCTE-IUL. Recuperado em 9 de agosto de 2021 de: <<https://docplayer.com.br/54601792-O-impacte-da-inteligencia-emocional-no-desempenho-de-colaboradores-analise-de-um-caso-numa-grande-instituicao-financeira-em-portugal.html>>.

Snyders, G. (1998) A alegria na escola. São Paulo: Manole.

Tumelero, N. (2018) Projeto de Pesquisa: o que é, como fazer, metodologia e formatação. Blog Mettzer. Florianópolis, Recuperado em: 7 de setembro de 2021 de: <<https://blog.mettzer.com/projeto-de-pesquisa/>>

Vergara, S.C. (2000). Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

Vieira, G.A. (2007b). Depoimento [jul. 2007]. Entrevistadora: Claudia Carla de Azevedo Brunelli Rêgo. Salvador, 1 CD.

Wong, C & Law, K. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. The Leadership Quarterly.

ANEXOS

ANEXO A – LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



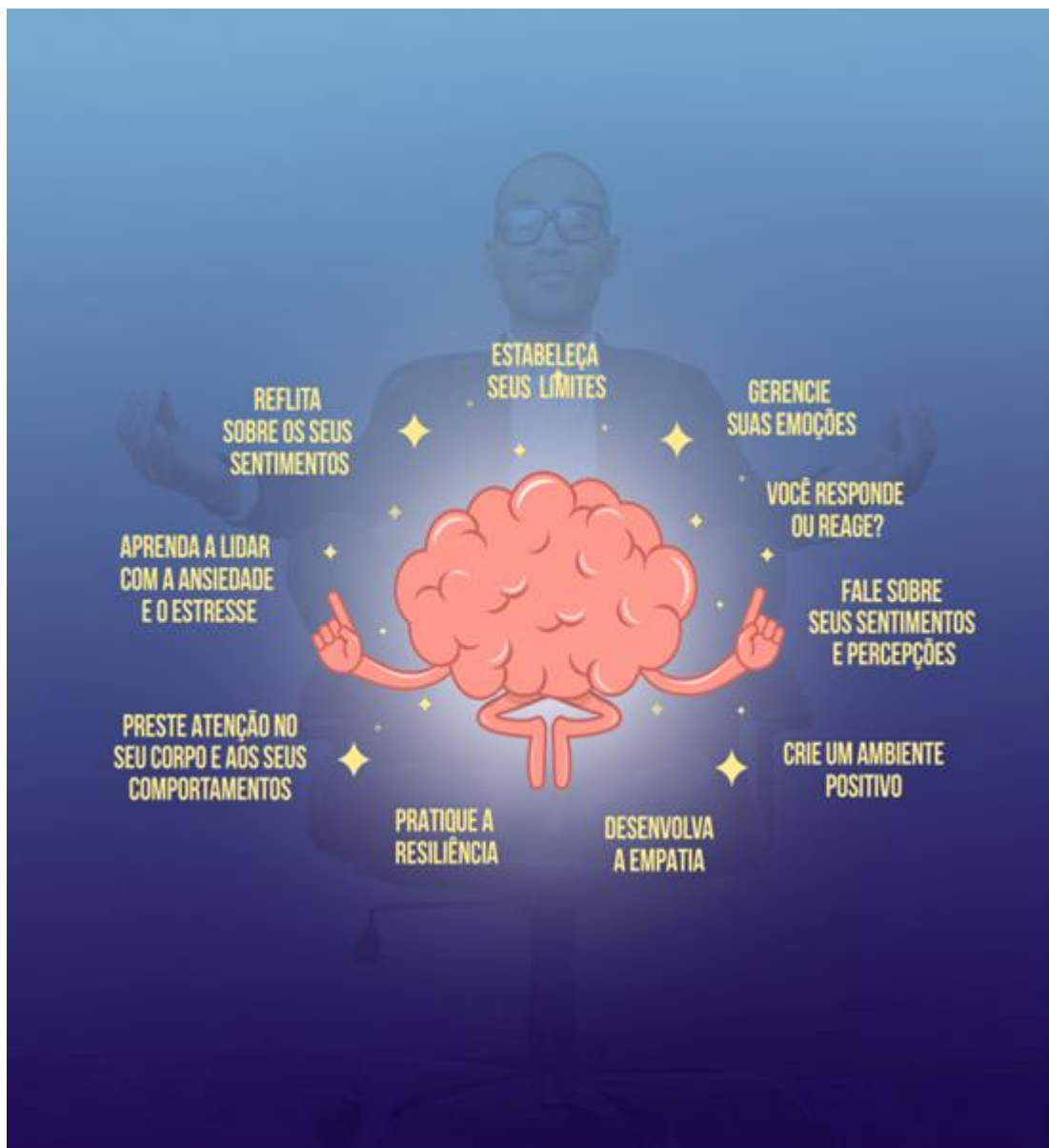
ANEXO B –

9 HÁBITOS DE PESSOAS COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



Recuperado em 7 de agosto de 2021 de:
<<https://m.facebook.com/pg/EducadorSocioemocional/posts/>>

ANEXO C – 10 DICAS PARA DESENVOLVER SUA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



Recuperado em 7 de agosto de 2021 de:

<https://institutocarolinamaino.com.br/dicas-desenvolver-inteligencia-emocional/>

ANEXO D – HABILIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

As habilidades da IE são fortemente relacionadas a competências de liderança, as quais, por sua vez, podem ser associadas a produtividade, diminuição da rotatividade de funcionários e aumento da eficiência.

Um líder que incorpora tais habilidades é provável que aumente a satisfação no trabalho, crie confiança e promova comprometimento organizacional e lealdade.

- “Por que alguns indivíduos tem o bem-estar psicológico melhor do que outros?
- “Por que alguns são mais capazes de ter sucesso, não obstante as suas habilidades cognitivas?
- 1983 - Dr. Reuven Bar-On
- Mas o que faz com que algumas pessoas sejam mais seguras de si, mas estáveis emocionalmente, enquanto outras, por vezes, se perdem ou se desesperam em meio a tantas tarefas?

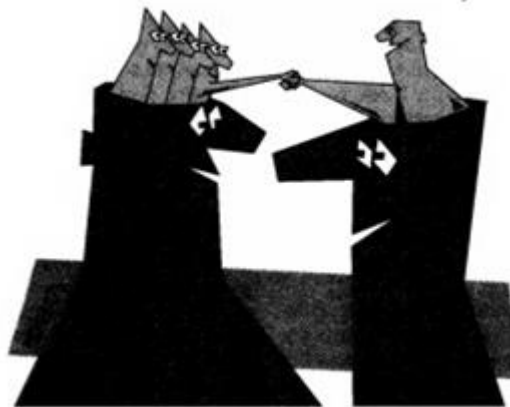


Recuperado em 10 de outubro de 2021 de:

<<https://www.youtube.com/watch?v=HtKRAQ4-6No>>

ANEXO E – LIDERANÇA PRIMORDIAL, RESSONANTE E TRANSFORMACIONAL

Um líder que treina de forma eficaz é visto como um mentor que apoia o crescimento dos funcionários. Funcionários são incentivados no sentido de alcançar níveis de desempenho mais altos.



O líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas aos liderados. (Maximiano, 2000, p.344)

Recuperado em 10 de outubro de 2021 de:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>>

Autorealização
Empatia
Teste de Realidade
Relações Interpessoais
Assertividade
Consciência Emocional

Um líder provê insights compartilhando um propósito e visão de esperança para os colegas seguirem. Os funcionários são compelidos e inspirados a superarem metas.

VISÃO

Autorealização
Otimismo
Autoestima
Responsabilidade Social
Relações Interpessoais
Expressão Emocional

VISÃO

Recuperado em 10 de outubro de 2021 de:

<<https://www.youtube.com/watch?v=HtKRAQ4-6No>>

ANEXO F – LIDERANÇA INOVADORA



Recuperado em 12 de outubro de 2021 de:

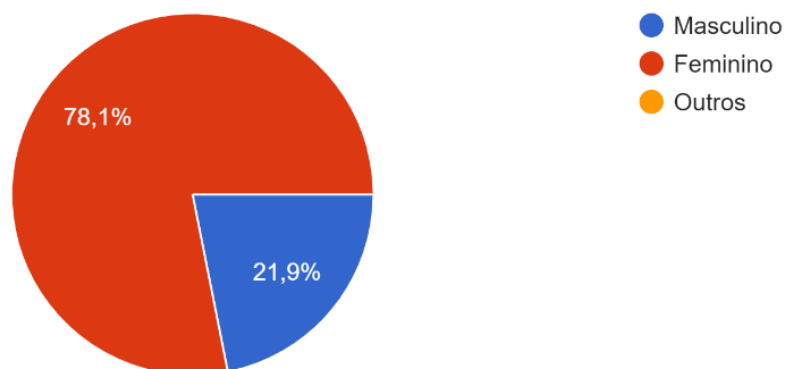
<https://www.youtube.com/watch?v=HtKRAQ4-6No>

ANEXO G – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Caracterização Sociodemográfica Da Amostra

GRÁFICO N° 1

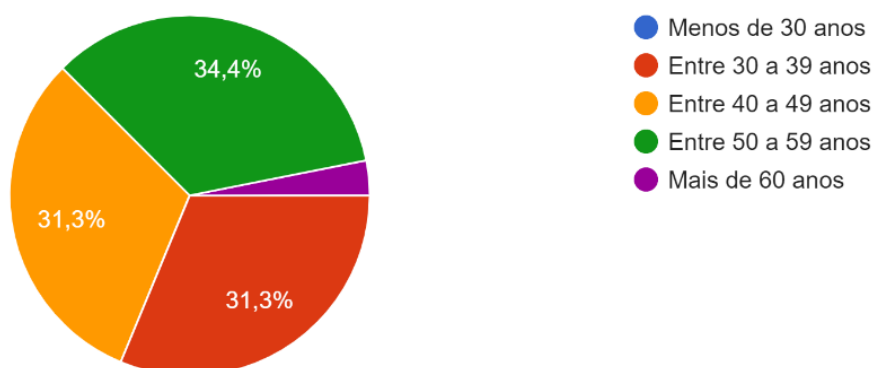
Quanto ao sexo



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 2

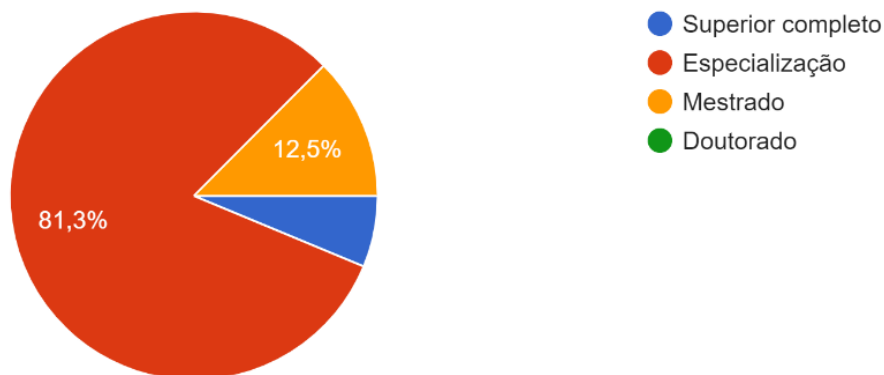
Quanto a faixa etária



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 3

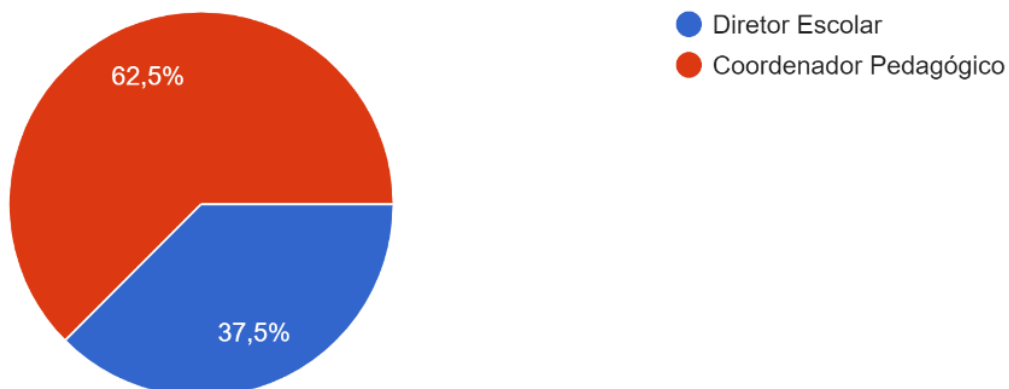
Quanto a formação acadêmica



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 4

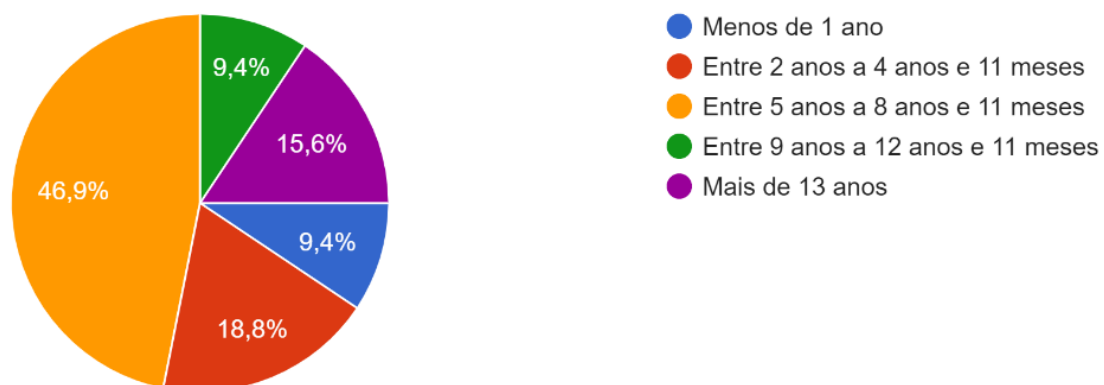
Quanto a função que desempenha na gestão da escola



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 5

Quanto ao tempo de serviço/experiência na gestão escolar



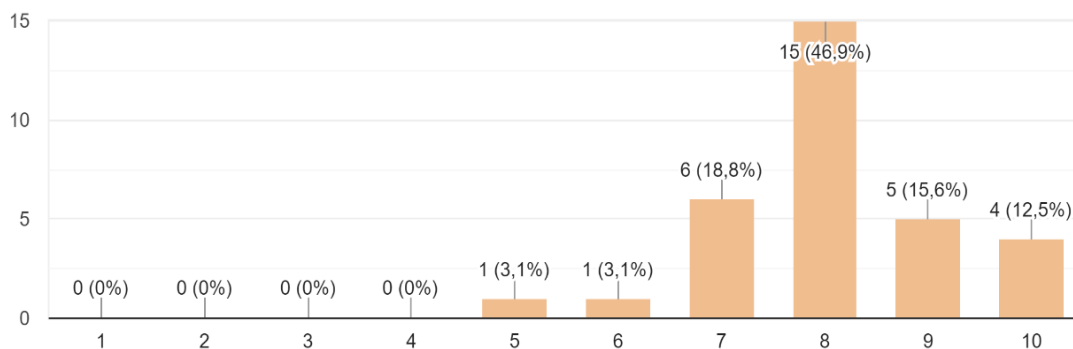
FONTE: Pesquisa direta, 2021

ANEXO H – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

1ª CATEGORIA – Avaliação E Expressão Das Próprias Emoções

GRÁFICO Nº 6

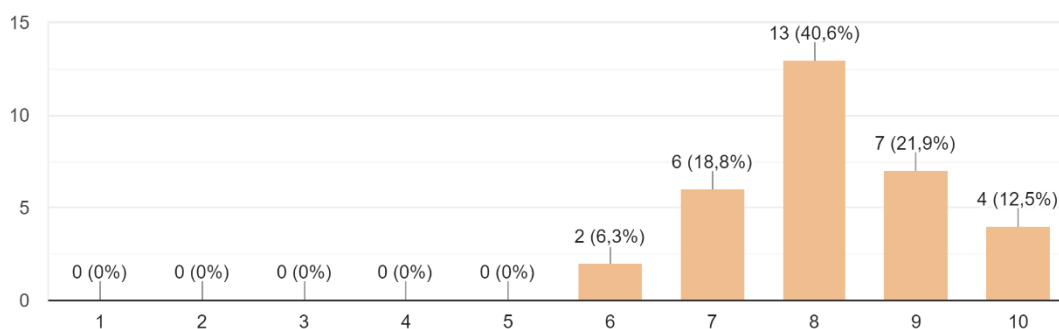
Compreensão das próprias emoções.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO Nº 7

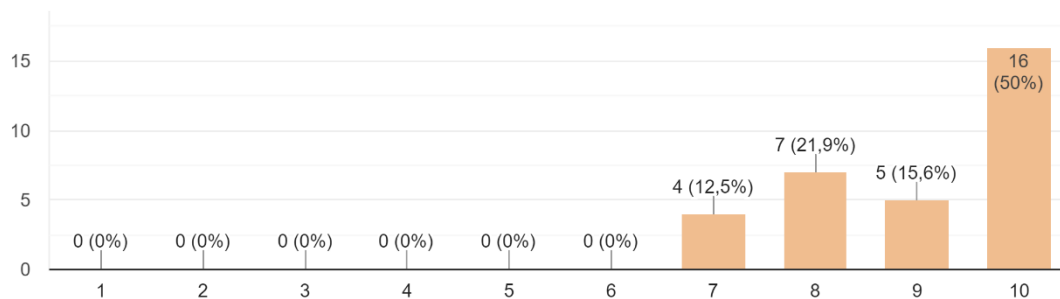
Percepção de certas emoções.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO Nº 8

Percepção se está feliz ou não feliz.



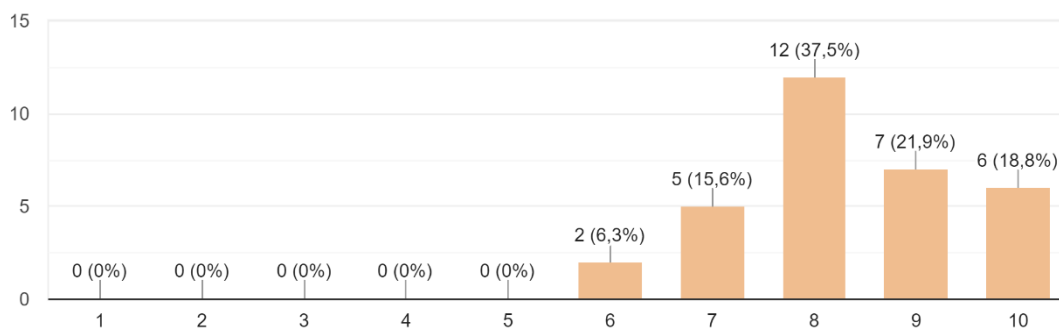
FONTE: Pesquisa direta, 2021

ANEXO I – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

2ª CATEGORIA – Avaliação E Reconhecimento Das Emoções Dos Outros

GRÁFICO N° 9

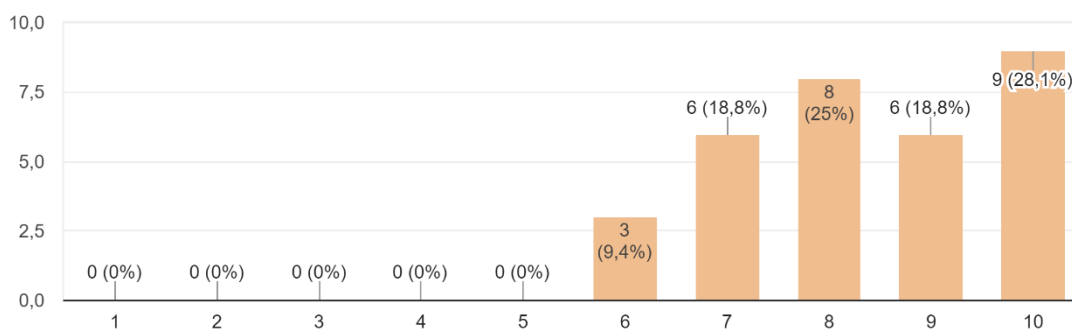
Reconhecer as emoções dos outros com o comportamento deles.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 10

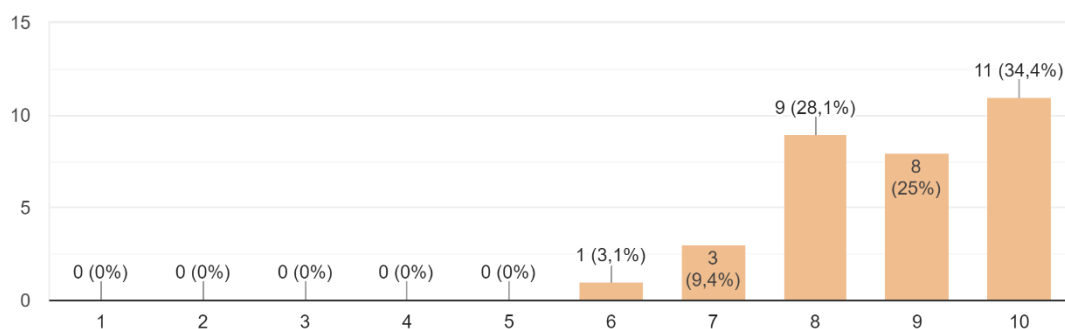
Ser bom observador(a) das emoções dos outros.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 11

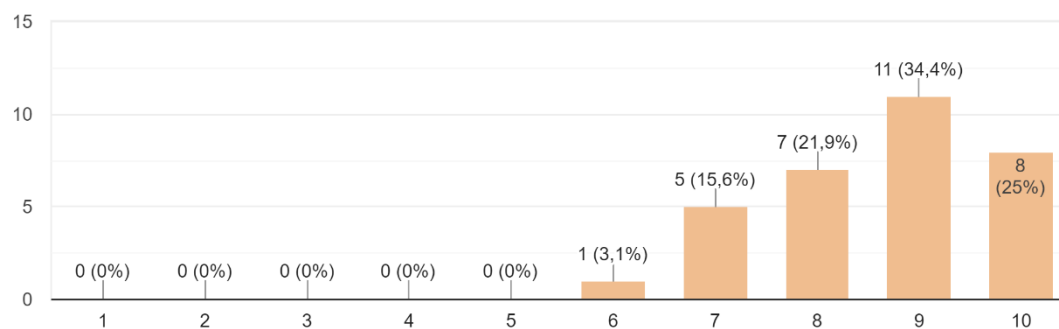
Ser sensível aos sentimentos e emoções dos outros.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 12

Compreensão das emoções das pessoas que estão ao redor.



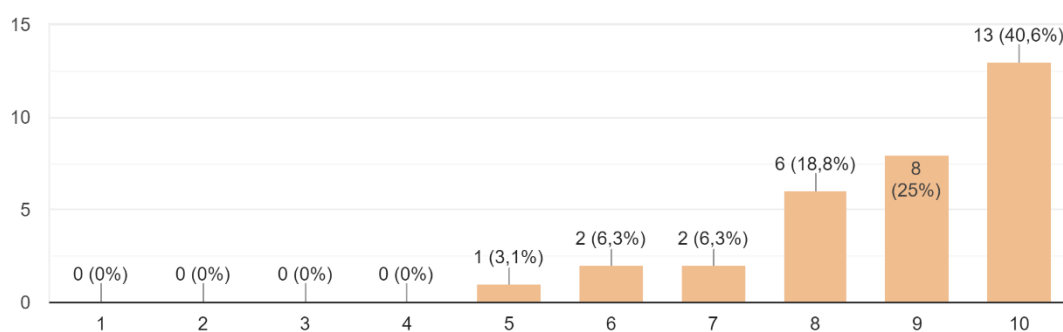
FONTE: Pesquisa direta, 2021

ANEXO J – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

3ª CATEGORIA – Regulação Das Próprias Emoções

GRÁFICO N° 13

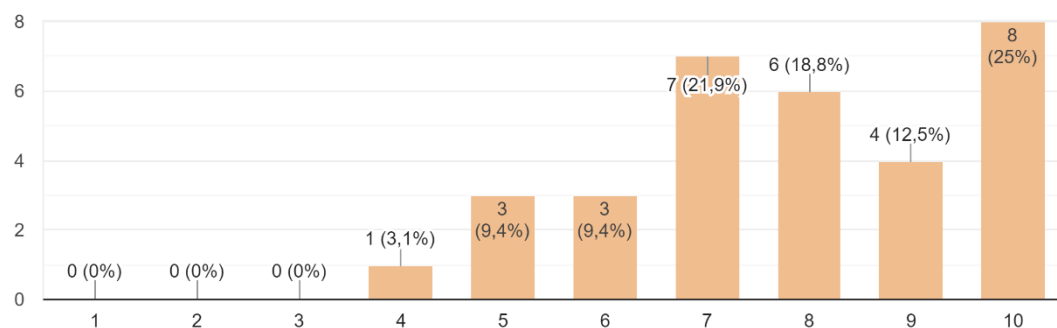
Estabelecimento de metas para si, com o propósito de alcançá-las.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 14

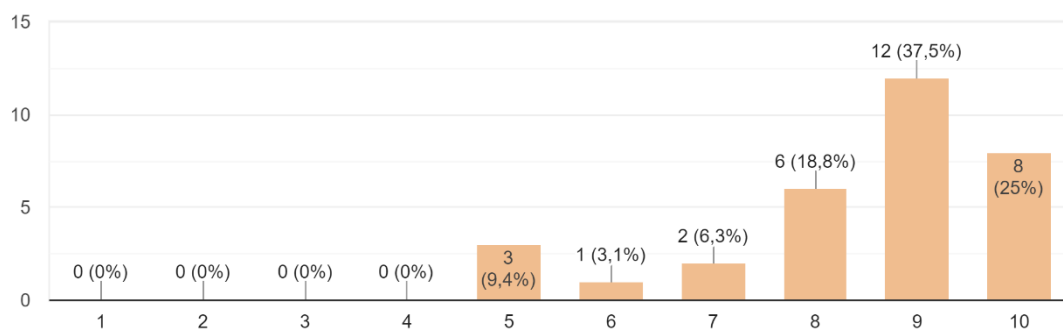
Ter o hábito de dizer a si que é uma pessoa feliz.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 15

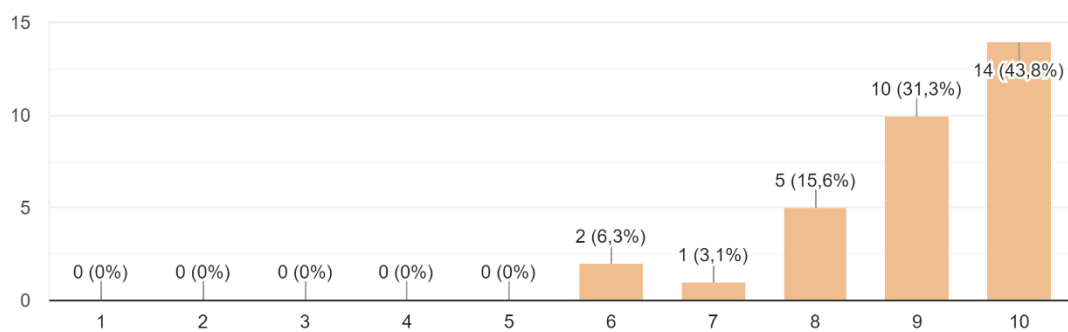
Ser uma pessoa que se automotiva.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 16

Incentiva a si a fazer sempre o melhor.



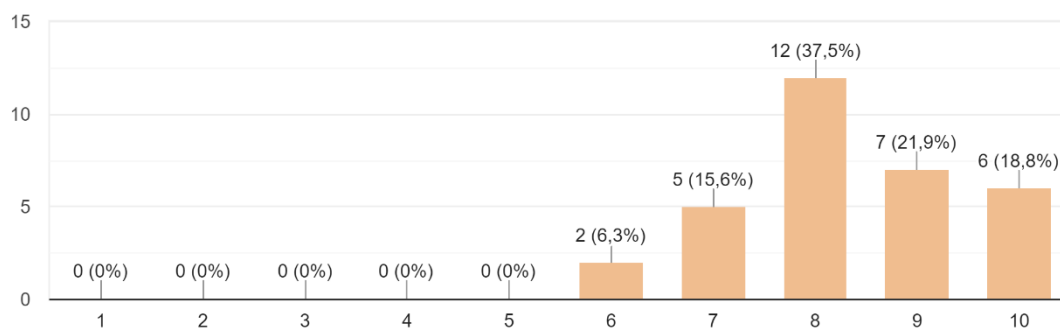
FONTE: Pesquisa direta, 2021

ANEXO K – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

4ª CATEGORIA - Utilização Das Emoções Para Facilitar O Desempenho

GRÁFICO N° 17

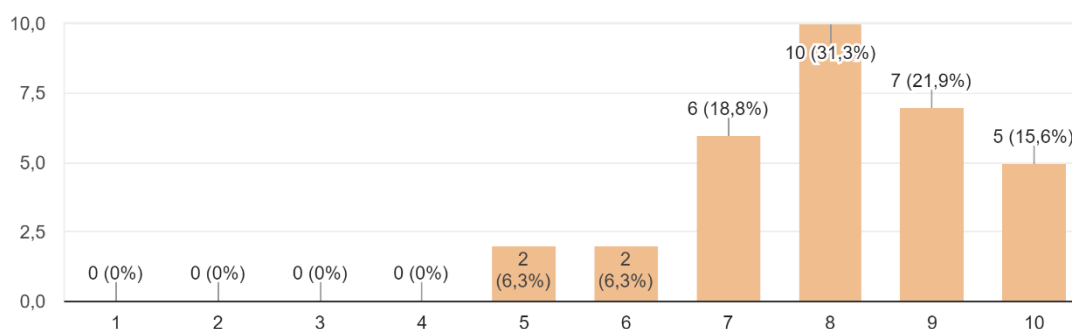
Capacidade de controlar o próprio temperamento para lidar racionalmente com as dificuldades.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 18

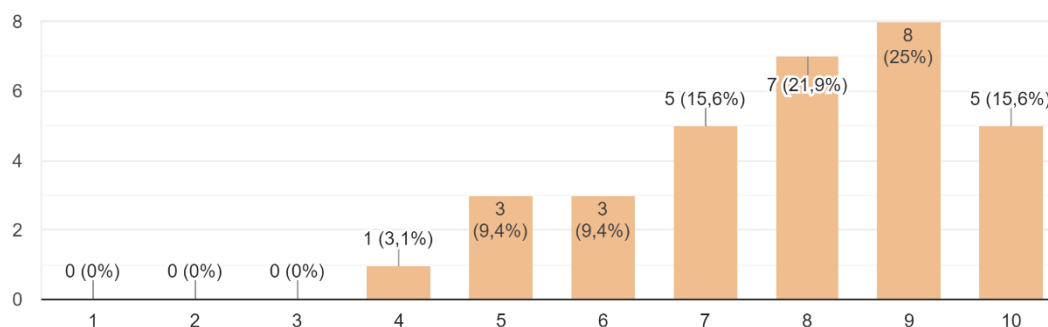
Ser capaz de controlar perfeitamente as próprias emoções.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

GRÁFICO N° 19

Ser capaz de acalmar-se rapidamente quando está irritado.



FONTE: Pesquisa direta, 2021

ANEXO L - QUESTIONÁRIO

TEMA: A Inteligência Emocional E Sua Relevância No Uso Das Competências Socioemocionais No Espaço Institucional

Este questionário visa analisar o impacto da Inteligência Emocional - IE na liderança escolar, avaliando as práticas laborais no que diz respeito ao uso das Competências Socioemocionais, e qual o construto da IE e sua relevância para a gestão no espaço Institucional. Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado Gestão, do Instituto Politécnico de Tomar, a fim de que seja possível produzir a dissertação final. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das respostas. Por favor, responda com sinceridade, pois não há respostas corretas ou incorretas. Obrigado pela sua colaboração!

SEÇÃO 1: SOCIODEMOGRÁFICO

Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outros

Faixa Etária

- ☐ Menos de 30 anos
- ☐ Entre 30 a 39 anos
- ☐ Entre 40 a 49 anos
- ☐ Entre 50 a 59 anos
- ☐ Mais de 60 anos

Formação Acadêmica

- ☐ Superior completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Função Que Desempenha Na Gestão Da Escola

- ☐ Diretor Escolar
- ☐ Coordenador Pedagógico

Tempo de Serviço/Experiência na Gestão Escolar

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 2 anos a 4 anos e 11 meses
- ☐ Entre 5 anos a 8 anos e 11 meses
- ☐ Entre 9 anos a 12 anos e 11 meses
- ☐ Mais de 13 anos

SEÇÃO 2: LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

1. Você sabe o que é inteligência emocional?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Já ouvi falar, mas não sei conceituar.
- ☐ Entendo um pouco, mas tenho dúvidas para conceituar.

2. Você teve alguma formação, curso ou conhecimento sobre inteligência emocional?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não me lembro

3. Se você fosse responsável pela formação dos líderes/gestores escolares, teria a inteligência emocional como uma das temáticas?

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

4. Como você avalia a relevância da inteligência emocional na liderança da gestão escolar?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

5. Como você avalia a sua inteligência emocional frente aos desafios da liderança na gestão escolar?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

6. Em algum momento da sua liderança na gestão escolar, você percebeu que a sua inteligência emocional influenciou na resolução de problemas?

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

☐ Não me lembro

SEÇÃO 3: ESCALA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

7. Compreendo bem as minhas emoções.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Percebo as razões pelas quais tenho certas emoções.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Percebo com clareza se estou ou não feliz.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Reconheço as emoções dos outros através do comportamento deles.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Sou um bom observador(a) das emoções dos outros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Compreendo as emoções das pessoas que me rodeiam.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Estabeleço sempre metas para mim mesmo, com o propósito de alcançá-las.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Tenho o hábito de dizer a mim mesmo que sou uma pessoa feliz.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Sou uma pessoa que se automotiva.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

17. Incentivo-me sempre para fazer o meu melhor.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. Sou capaz de controlar o meu temperamento para lidar racionalmente com as dificuldades.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19. Sou perfeitamente capaz de controlar as minhas próprias emoções.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. Sou capaz de acalmar-me rapidamente quando estou irritado

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐