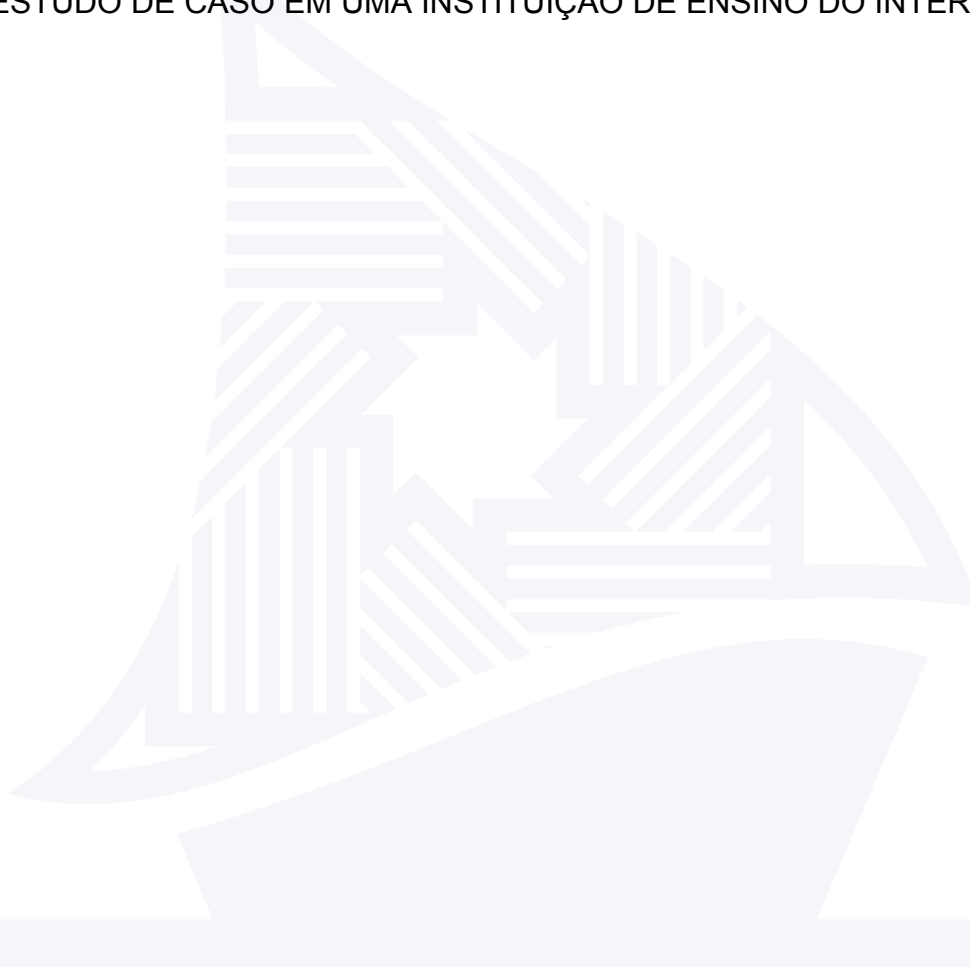


ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

TÍTULO DO TRABALHO: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO INTERIOR DO PIAUÍ



36º ENANGRAD

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar de que forma a inteligência emocional do diretor escolar influencia o desempenho dos líderes, dos liderados e o clima organizacional no ambiente educacional. Partindo de uma abordagem qualitativa, a pesquisa buscou compreender de que maneira as competências emocionais contribuem para a construção de um ambiente escolar mais equilibrado, produtivo e colaborativo. Os resultados evidenciam que a inteligência emocional é um fator essencial para a liderança eficaz, promovendo uma comunicação mais empática, a resolução adequada de conflitos e o fortalecimento do clima organizacional. Gestores que demonstram domínio de suas emoções e empatia em suas relações interpessoais tendem a obter melhores resultados na condução da equipe e na promoção de um ambiente escolar positivo. Diante disso, reforça-se a importância do desenvolvimento das competências emocionais, como parte fundamental do exercício da liderança educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Competências emocionais; Liderança; Inteligência emocional; Organizações escolares.

ABSTRACT

This article aims to analyze how the school principal's emotional intelligence influences the performance of leaders, subordinates, and the organizational climate within the educational environment. Based on a qualitative approach, the research sought to understand how emotional competencies contribute to building a more balanced, productive, and collaborative school atmosphere. The results indicate that emotional intelligence is an essential factor for effective leadership, fostering more empathetic communication, appropriate conflict resolution, and the strengthening of the organizational climate. School leaders who demonstrate emotional self-control and empathy in interpersonal relationships tend to achieve better outcomes in team management and in promoting a positive school environment. Therefore, the importance of developing emotional competencies is reinforced as a fundamental aspect of educational leadership.

KEYWORDS: Emotional competencies; Leadership; Emotional intelligence; School organizations.

36º ENANGRAD

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, o mundo organizacional tem exigido cada vez mais de seus profissionais. Com a globalização, a competitividade entre os trabalhadores tem se intensificado, gerando assim uma pressão por mais qualificações e adaptabilidade constante, o que por sua vez vem ocasionando uma onda de insegurança e estresse, especialmente para aqueles que têm dificuldade de acompanhar essas mudanças.

Neste cenário, as relações interpessoais têm se tornado cada vez mais críticas, onde a boa gestão das emoções surge como um diferencial estratégico capaz de influenciar diretamente no ambiente organizacional. Nesses ambientes corporativos que são marcados pela alta competitividade, complexidade e constantes mudanças, a capacidade de liderar com inteligência emocional tornou-se essencial para o sucesso organizacional. Gestores com habilidades emocionais possuem a capacidade de inspirar maior engajamento entre seus colaboradores.

É por meio de suas atitudes, suas crenças e valores que o líder exerce sua influência sobre as pessoas (Salvagni; Bettega; Casagrande, 2020). Dessa forma, liderar equipes multiculturais com sensibilidade cultural e emocional, promover relações interpessoais saudáveis e agir com autoconsciência e controle são aspectos essenciais para ser um exemplo dentro da organização (Silva; Ramos, 2021). Portanto, os conhecimentos técnicos são essenciais para o bom desenvolvimento dos negócios, mas um gestor com alto conhecimento sobre si mesmo e sobre os outros, ou seja, com competências emocionais bem desenvolvidas, proporciona um clima organizacional agradável além de influenciar positivamente os liderados (Goleman, 2015).

Assim, para assumir uma posição de liderança na gestão organizacional, é fundamental que o profissional possua alta inteligência emocional. Isso permite a aplicação prática de seus elementos, como o conhecimento profundo do tema para promover mudanças comportamentais e melhorar o clima organizacional (Silva; Ramos, 2021).

Indivíduos que possuem consciência de seus hábitos, valores, limitações e responsabilidades conseguem administrar suas emoções com maior facilidade, mesmo quando precisam recorrer a procedimentos lógicos e tomar atitudes concretas, frequentemente drásticas (Salvagni; Bettega; Casagrande, 2020). Essa abordagem vai muito além do alcance de metas e objetivos estabelecidos, ela realça a relação entre as pessoas, a empatia e a conexão humana.

A liderança vem ganhando progressiva importância em instituições, como as escolas, pois de fato é parte fundamental para garantir o bom desenvolvimento das relações sociais e do ensino mundial (Silva, 2021). No ambiente escolar onde a escala de poder é bem estabelecida, torna-se fundamental que os gestores tenham competências emocionais capazes de prestar, para todo o corpo docente e discente, um apoio integral.

A liderança escolar não se resume ao exercício de poder ou autoridade formal, mas é um fator essencial para a transformação e melhoria das escolas, influenciando diretamente o processo de ensino-aprendizagem.

Como destacado, nas organizações escolares a inteligência emocional mostra-se como uma importante ferramenta para auxiliar os gestores. Portanto, essa influência da inteligência emocional no contexto educacional pode causar um impacto positivo ou negativo no desempenho dos líderes e dos liderados.

Assim, visando identificar essas implicações no desempenho da organização escolar, o problema central deste trabalho é: De que forma a inteligência emocional

do diretor escolar influencia o desempenho e o clima organizacional nas instituições de ensino? Te do como objetivo geral analisar de que forma a inteligência emocional do diretor escolar influencia o desempenho dos líderes, dos liderados e o clima organizacional no ambiente educacional, que será resolvido através dos seguintes objetivos específicos: Entender a percepção dos liderados com relação a inteligência emocional e sua aplicação no contexto da gestão escolar; Verificar os impactos da inteligência emocional na atuação dos gestores e no relacionamento com a equipe escolar; Compreender de que maneira a inteligência emocional contribui para a melhoria do clima organizacional e do desempenho dos funcionários da instituição de ensino.

A pesquisa se justifica pela crescente importância da inteligência emocional no ambiente escolar, pois com o contexto educacional cada vez mais dinâmico e desafiador, as habilidades emocionais têm se evidenciado como um fator determinante para a eficiência da gestão escolar, impactando assim diretamente o ambiente educacional, o engajamento dos professores e o desempenho dos alunos, além da construção de um ambiente de aprendizagem mais inclusivo e acolhedor para todos.

Os gestores escolares que desenvolvem inteligência emocional conseguem lidar melhor com conflitos, tomar decisões estratégicas mais assertivas e criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. A capacidade de reconhecer e gerenciar emoções favorece a boa comunicação dentro das escolas e a resolução de problemas de forma assertiva, dessa forma tem-se a redução do estresse e a satisfação no trabalho como consequência.

Esses fatores impactam diretamente a qualidade do ensino, pois professores motivados e emocionalmente equilibrados tendem a se dedicar mais ao processo de aprendizagem dos alunos. Essas competências emocionais se tornam indispensáveis para enfrentar os desafios contemporâneos da educação e construir um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos indivíduos envolvidos.

Face ao exposto, no que diz respeito à importância que é atribuída a liderança emocional, no contexto escolar, é importante analisar as características dessa liderança nas escolas para que os gestores alcancem a eficiência educacional, ou seja, um ambiente mais colaborativo, eficiente e humanizado, onde o equilíbrio emocional se torna um facilitador das relações interpessoais e da construção de uma organização mais engajada ao desenvolvimento integral tanto dos gestores como de seus liderados. Este artigo está organizado da seguinte forma: Introdução, referencial teórico, metodologia, análise e discussão dos resultados, conclusão e referências bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA

Indivíduos que possuem Inteligência emocional demonstram consciência tanto de suas próprias emoções quanto das dos outros, o que lhes confere maior capacidade de administrar suas relações interpessoais de forma equilibrada e eficaz (Rocha; Sá, 2023). Apesar da importância do conhecimento técnico, da experiência prática e da visão estratégica, é a integração com a inteligência emocional que potencializa os resultados. Estudos apontam que, quando aplicada de forma adequada, a inteligência emocional favorece o aprimoramento das competências socioemocionais de líderes e equipes, promovendo ambientes de trabalho mais motivadores, saudáveis e produtivos (Dejavite, 2021).

Dessa forma, as competências técnicas são unicamente necessárias para garantir o sucesso profissional, entretanto é de suma importância o profissional ter ótimas competências emocionais, pelo fato de que ambas devem se complementar.

Muitos cargos e papéis são selecionados com base no QI-Quociente de inteligência. Por mais que esses cargos tenham sido selecionados com base em um QI alto, quando se fala em sucesso o papel do QI decai gradualmente à medida que evolui o cargo. Dessa forma, quando se vai analisar a capacidade produtiva, o melhor membro da equipe ou o melhor líder, a inteligência emocional se torna o parâmetro mais importante (Goleman, 2015). Tal fato denota que o mercado exige constantemente de seus profissionais tais habilidades, tornando a IE essencial no mundo corporativo contemporâneo.

Ao ampliar seus conhecimentos e aprimorar suas habilidades interpessoais, o indivíduo eleva sua produtividade, refletindo emoções positivas que influenciam favoravelmente as pessoas ao seu redor, gerando diversos benefícios por meio da inteligência emocional (Pires et al., 2024). No entanto, é importante reconhecer que a inteligência emocional, por si só, não assegura o sucesso.

Um líder verdadeiramente eficaz deve integrar essa competência com uma consciência profunda de si mesmo e demonstrar habilidade consistente em todas as dimensões da liderança. Os indivíduos conseguem transmitir suas capacidades através de suas atitudes, ou seja, o modo como o líder age diante de situações favoráveis ou adversas (Dejavite, 2021; Ferrari; Ghedine, 2021). Isso evidencia que o desenvolvimento da inteligência emocional deve caminhar junto com outras competências para alcançar resultados concretos e duradouros.

O interesse pela temática tem ganhado força no mundo organizacional visto que o líder que alcança os melhores resultados é aquele capaz de lidar com as variadas situações que surgem na organização, demonstrando assim habilidade essencial para melhorar a eficiência do negócio e da liderança (Goleman, 2015).

Corroborando com essa ideia, um estudo indica que, à temática inteligência emocional têm ganhado destaque visto a sua importância para o bom desempenho do corpo organizacional como um todo, mas especialmente dos líderes dos quais lhes são exigidos muita destreza para lidar com as diversas situações que surgem (Ferrari; Ghedine, 2021).

As habilidades de inteligência emocional quando se fala em evolução no cargo, são os fatores que irão distinguir o profissional com desempenho excepcional. Por isso se torna cada vez mais importante analisar a eficiência dos líderes dentro de uma organização (Goleman, 2015). Em virtude disso, é imprescindível que as organizações tenham líderes capazes de compreender a sua equipe, e desenvolver as competências emocionais nos mesmos, visto que cada indivíduo tem suas particularidades e reagem de forma distintas a cada estímulos (Pires et al., 2024).

Embora o indivíduo possua grande capacidade cognitiva, boa formação e ideias inteligentes, o que realmente o torna um líder eficiente é a habilidade de lidar com as emoções, especialmente em cargos elevados, onde a inteligência emocional se torna essencial para o sucesso (Goleman, 2015). Essa perspectiva destaca a relevância de uma liderança humanizada, que reconhece e valoriza as diferenças individuais, criando um ambiente onde todos possam colaborar e expressar seu potencial da melhor forma.

2.2 COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS (CE)

As competências emocionais (CE) são compreendidas como um conjunto de habilidades cognitivas, comportamentais e socioemocionais que possibilitam aos

indivíduos reconhecer, compreender, regular e utilizar suas próprias emoções e as dos outros de forma produtiva (Goleman, 1995; Bar-on, 2006).

Assim, as competências emocionais tornam-se uma habilidade essencial para todos os colaboradores, especialmente para os líderes, já que está presente em múltiplos aspectos da vida organizacional — desde a liderança e a formação de equipes até a comunicação e o desenvolvimento do potencial humano. Dessa forma, ao aplicar essas competências, é possível construir ambientes de trabalho mais empáticos e produtivos, fortalecendo relações interpessoais e facilitando a resolução eficiente de conflitos (Batista; Gondim; Magalhães, 2022).

A inteligência emocional, base das competências emocionais, é composta por cinco pilares fundamentais: autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades sociais. Esses pilares sustentam a capacidade do gestor de lidar com pressões, gerir conflitos, tomar decisões equilibradas e fortalecer os vínculos interpessoais no ambiente escolar (Goleman, 1995).

Complementando essa visão, o modelo multidimensional, no qual as competências emocionais são agrupadas em cinco áreas: competências intrapessoais, interpessoais, gerenciamento de estresse, adaptação e humor geral. Esse modelo reforça a ideia de que, além das relações interpessoais, é necessário um equilíbrio interno para que o indivíduo atue de forma eficaz em ambientes complexos como o escolar (Bar-On, 2006).

Para Chiavenato (2014), no contexto das organizações, as competências emocionais estão diretamente relacionadas à gestão de pessoas, sendo fundamentais para o desenvolvimento de equipes colaborativas, para o engajamento dos profissionais. Robbins (2012) também destaca que líderes emocionalmente competentes são mais capazes de inspirar, motivar e conduzir suas equipes ao alcance dos objetivos institucionais, além de serem mais eficientes na resolução de conflitos e na mediação de situações de tensão.

Diante disso, pode-se afirmar que as competências emocionais não são habilidades acessórias, mas sim competências essenciais para a prática da liderança nas instituições escolares. Sua presença ou ausência pode impactar significativamente tanto o desempenho dos gestores quanto o desenvolvimento dos profissionais da educação, além de influenciar diretamente a qualidade do ensino e o bem-estar dos envolvidos no processo educativo. Tais competências possibilitam a clareza de pensamentos que ao serem adquiridas e aplicadas com sabedoria trazem consequências positivas tanto individuais quanto profissionais.

2.3 LIDERANÇA NO CONTEXTO ESCOLAR

O gestor escolar desempenha uma função fundamental na estrutura e no funcionamento adequado da escola, assumindo a responsabilidade de orientar a equipe e assegurar a eficiência das atividades pedagógicas e administrativas. Apesar das dificuldades que podem surgir, como desentendimentos entre profissionais, falta de engajamento, evasão dos alunos e questões interpessoais, uma liderança eficaz possibilita a construção de um ambiente colaborativo, contribuindo para a resolução dos problemas ao longo da gestão (Silva, 2021).

Ao conduzir a aprendizagem com foco no crescimento pessoal e social dos alunos, a liderança pedagógica promove uma formação integral, capacitando-os para uma participação ativa e consciente na sociedade (Brás, 2021). Ela deve centrar-se na motivação dos funcionários escolares e na promoção da eficácia, eficiência e trabalho colaborativo, bem como pressupostos que conduzam a padrões de qualidade e excelência.

Desta forma, a liderança deve ser capaz de garantir as condições para a implementação desta cultura de colaboração e partilha, que pode envolver tempo e espaço – deve haver tempo e espaço acadêmico que permita momentos de partilha de conhecimento – para que quem está na educação possa discutir e apoiar estudos de caso específicos; reunir e partilhar grupos – concebidos para abordar questões específicas e envolver todas as partes interessadas no processo de mudança e inovação da escola (Garcia; Madeira, 2017).

A liderança pedagógica, ao focar tanto na aprendizagem dos alunos quanto no desenvolvimento da equipe, só se concretiza com o investimento pessoal do professor e do diretor. Ela influencia positivamente as condições que impactam a aprendizagem, eleva as expectativas, distribui responsabilidades e estabelece conexões entre o comportamento dos alunos e seus resultados acadêmicos, criando um ambiente propício ao crescimento e à igualdade (Brás, 2021).

Em síntese, mais do que exercer autoridade, liderar é inspirar, mobilizar e criar condições para o trabalho colaborativo, o engajamento da equipe e a transformação do ambiente escolar. Quando pautada na partilha de saberes, na valorização dos profissionais da educação e na promoção de uma cultura de inovação, a liderança torna-se um agente estratégico de mudança, capaz de impulsionar práticas educativas mais inclusivas, eficazes e alinhadas às demandas contemporâneas da sociedade.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com o objetivo de compreender como as competências emocionais do diretor escolar influenciam o desempenho dos seus liderados e o clima organizacional no ambiente educacional.

De acordo com Gil (2017), a pesquisa qualitativa permite uma análise aprofundada dos fenômenos sociais, considerando aspectos subjetivos, como percepções, sentimentos e experiências dos indivíduos. Assim, optou-se por essa abordagem, uma vez que a investigação das competências emocionais envolve dimensões subjetivas e comportamentais.

Foram utilizados artigos científicos disponíveis na Internet como fonte de dados secundários. A busca por esses artigos foi realizada por meio das ferramentas Scielo e Google Acadêmico, utilizando as palavras-chave: liderança, competência emocional, organização escolar e inteligência emocional. A seleção dos artigos foi realizada seguindo um critério de relevância para o tema e acesso ao texto completo, onde foram submetidos a uma análise para identificar conceitos-chave, abordagens teóricas e contribuições relevantes para a fundamentação do estudo.

O público participante da pesquisa trata-se de 6 profissionais de uma instituição de ensino fundamental no município de São João da Fronteira, sendo 4 professores, 1 coordenador e 1 secretário escolar. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de campo, realizado na anteriormente citada instituição de ensino fundamental, que atende alunos de 1º a 9º ano, da rede pública do município de São João da Fronteira - PI.

A escolha da mesma se deu pelo fato da escola ter passado por um processo de mudança com relação, a grade curricular, carga horária, corpo docente e discente. A devida escola que antes era composta por dois turnos agora faz parte do modo integral, além disso houve transferências de alunos de escolas rurais e por conta disso também houve um aumento da quantidade de funcionários. Esses fatos

podem desencadear ondas de estresse, colocando em pauta o tema aqui em questão. Para coleta de dados foram realizadas entrevistas no período de 8 de julho a 29 de julho que seguiram os preceitos éticos reconhecidos pela comunidade científico-educacional. Foi adotado o formato de entrevista semiestruturada, com um roteiro previamente elaborado pela própria autora, dividido em blocos temáticos alinhados aos objetivos da investigação, o que possibilitou a obtenção de respostas detalhadas e significativas por parte dos entrevistados.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016), que permite a categorização e interpretação dos dados qualitativos, identificando padrões, recorrências e relações significativas entre os discursos dos participantes. Os resultados foram interpretados com base nas respostas dos participantes, buscando identificar possíveis tendências de opinião sobre o tema pesquisado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados recolhidos são aqui apresentados em torno de três eixos previamente definidos: Competências emocionais na atuação do diretor, Impacto da Inteligência Emocional na gestão e nas relações interpessoais e Influência no clima organizacional e na equipe.

4.1 COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS NA ATUAÇÃO DO DIRETOR

Adquirir competências emocionais e saber aplicá-las no contexto organizacional no qual está inserido, resulta em benefícios individuais e gerais, pois o autocontrole dos próprios sentimentos contribuem para decisões mais claras e sensatas (Rocha; Sá, 2023).

No campo prático os resultados obtidos na pesquisa dos autores convergem com a ideia dos autores. Os entrevistados apontam que liderança vai além de dar ordens e atender cobranças, um líder verdadeiro atende as responsabilidades e ainda demonstram em suas ações e atitudes o domínio de suas competências emocionais, do contrário o trabalho de liderança fica comprometido, como podemos observar na fala dos entrevistados “Ele conduz com uma paciência, tudo limitado sabe, a energia limitada a paciência limitada, tudo dentro do que precisa ser feito” (E2), “.Se você não conseguir administrar seu emocional...você não vai ter um bom trabalho” (E1).

Destarte, essa perspectiva está alinhada aos achados do estudo, que evidenciam que a estabilidade emocional contribui para que as situações adversas sejam enfrentadas de forma assertiva. Os autores ainda colocam que a IE deve ser desenvolvida de forma contínua na jornada profissional, porque isso ajuda os líderes a tomarem melhores decisões, contribuindo para o sucesso da equipe (Silva; Ramos 2021).

Em conformidade, os entrevistados destacaram que tomar decisão após ouvir ambos os lados sem julgamento e buscar a resolução eficiente dos problemas que surgem é uma das formas assertivas de demonstrar controle emocional. Além da escuta ativa, um dos entrevistados destacou que a comunicação assertiva contribui para o bom relacionamento em equipe, “Tem uma comunicação muito boa...,o fato de ele escutar a gente, de ele ouvir...forma uma parceria muito grande entre gestão e professores” (E4).

As tecnologias não substituem a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho. A conexão entre o líder e sua equipe representa uma via de

desenvolvimento mútuo e engajamento, com foco na realização de um trabalho de qualidade dentro do ambiente escolar (Silva, 2021).

Diante do exposto, é possível afirmar que as competências emocionais representam um pilar fundamental para o exercício de uma liderança eficaz, especialmente no contexto escolar. Quando bem desenvolvidas, essas habilidades favorecem a tomada de decisões equilibradas, fortalecem os vínculos interpessoais e promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

4.2 IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO

O comportamento emocional do diretor pode influenciar na atuação individual de diversas formas. A partir dos relatos dos entrevistados observa-se uma tendência em que os funcionários buscam apoio, orientação e segurança nesse gestor e a partir disso desenham suas ações. Dois dos entrevistados destacaram que procuram aprender com as diretrizes do líder.

No contexto escolar, diversos desafios se apresentam diariamente, mas o diretor tem a competência de liderar com firmeza e dedicação, buscando sempre atender e entender a individualidade dos seus profissionais. De modo geral, é esse gestor que, ao motivar os colaboradores a atuarem com entusiasmo e proatividade, se torna o principal condutor de todo o processo educacional (Silva, 2021).

Lançando olhar sobre a influência que o comportamento emocional do gestor tem sob a atuação da equipe, percebe-se que sua postura interfere diretamente na forma como os profissionais lidam com os desafios e mudanças no ambiente escolar. Quando o mesmo demonstra equilíbrio emocional e clareza na comunicação, contribui para que a equipe compreenda melhor os processos institucionais: “faz as pessoas entenderem as mudanças” (E1).

Além disso, evidencia-se a importância da liderança participativa, que promove o envolvimento de todos os membros nas decisões e ações: “explicou a situação junto a equipe, sempre envolve todo mundo” (E2). Essa habilidade de articular a equipe, mesmo diante de contextos adversos, é reconhecida como essencial: “por ele estar conseguindo liderar uma escola tão grande e cheia de problemas, isso traz uma segurança pra gente” (E4).

Nesse contexto, o diretor assume o papel de elemento fundamental para a construção de um ambiente escolar mais colaborativo e resiliente. Um líder além de cultivar a participação ativa dos colaboradores também valoriza diferentes pontos de vista e adapta seu estilo de liderança de acordo com as demandas da situação (Silva; Ramos, 2021).

Dando continuidade à reflexão, buscou-se identificar, sob a ótica dos colaboradores, a presença de comportamentos gerenciais que favorecem a atuação do gestor sobre o bem-estar e a produtividade da equipe. O gestor, ao influenciar o desempenho individual e coletivo de sua equipe, impacta diretamente a dinâmica do ambiente de trabalho. Os dados da pesquisa evidenciam que, quando o gestor adota uma postura colaborativa, demonstra bom humor, valoriza a participação coletiva e incentiva a escuta mútua, favorece a criação de uma cultura organizacional mais positiva e receptiva.

Dessa forma, o líder assume a missão valiosa de ser o catalisador da equipe como agente transformador, promovendo não apenas o desenvolvimento individual e coletivo, garantindo o fortalecimento das relações interpessoais. Dessa forma, o gestor contribui de forma direta para a construção de um ambiente de trabalho mais leve, harmonioso e motivador. Isso reflete diretamente na elevação da autoestima

dos colaboradores e na redução dos impactos provocados pelas pressões e exigências do cotidiano profissional (Salvagni, Bettega e Casagrande, 2020).

Em síntese, a atuação do diretor escolar é um fator determinante para a construção de um ambiente de trabalho agradável. Sua postura influencia diretamente a motivação, o engajamento e o bem-estar da equipe, refletindo-se na condução dos processos pedagógicos.

4.3 INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NA EQUIPE

As entrevistadas demonstraram concordância quanto à existência de uma relação direta entre a presença de competências emocionais no diretor e a qualidade do ambiente de trabalho. Segundo os relatos, a ausência dessas competências pode comprometer a leveza das interações, gerar tensões e afetar negativamente a produtividade da equipe, reforçando a ideia de que aspectos emocionais da liderança são determinantes para o bem-estar coletivo.

Nesse sentido, organizações e profissionais passaram a compreender que, além da competência técnica, é indispensável cuidar das relações interpessoais e do comportamento humano no ambiente de trabalho, reconhecendo a relevância das emoções na assertividade das decisões. A inteligência emocional, nesse contexto, tem se mostrado uma ferramenta que impacta diretamente na qualidade das relações e nas decisões tomadas no meio corporativo. Essa habilidade permite ao gestor lidar com diferentes perfis e sentimentos, prevenindo conflitos e promovendo o bom andamento das atividades profissionais (Dejavite, 2021).

O clima organizacional da escola foi apontado pelos entrevistados como um fator essencial para o bem-estar da equipe. Os depoimentos revelam que um ambiente organizado, com regras claras e práticas consistentes, contribui significativamente para um trabalho eficaz. Para um dos profissionais (E1), a organização institucional é vista como um requisito básico para o bom desempenho das funções: “não tem como trabalhar num ambiente que seja desorganizado, que não tenha normas...”. Outro entrevistado (E4) reforça essa visão ao destacar que mudanças recentes nas regras internas vêm contribuindo de forma positiva para o dia a dia da equipe, demonstrando que ajustes na gestão podem gerar efeitos concretos no ambiente de trabalho.

Assumir posições de liderança exige mais do que habilidades técnicas: requer elevado domínio da inteligência emocional. Líderes eficazes não apenas conhecem os princípios dessa competência, mas também os aplicam na prática, promovendo transformações comportamentais nos grupos e favorecendo um clima organizacional positivo. Isso inclui compreender e valorizar as diferenças culturais e emocionais, fomentar relações mais empáticas e solidárias, além de liderar com autoconsciência e equilíbrio, tornando-se modelo para os demais colaboradores (Silva; Ramos, 2021).

Além disso, os relatos indicam que a postura acolhedora da liderança também é determinante na construção de um clima favorável. Um deles (E3) enfatiza que o comportamento prestativo do gestor, seu hábito de cumprimentar os colegas e de manter o diálogo, cria uma atmosfera mais leve e motivadora. Já outro participante (E2) acredita que quando todos se sentem reconhecidos e conscientes do seu papel, o ambiente se torna naturalmente mais produtivo. Esses elementos evidenciam que o bem-estar da equipe está diretamente ligado à qualidade das relações humanas no espaço escolar.

Os depoimentos indicam que a escola tem incentivado o desenvolvimento de habilidades socioemocionais entre os funcionários. Espaços de escuta durante

reuniões (E1), o cuidado do gestor no dia a dia (E2) e a oferta de capacitações, especialmente para lidar com situações desafiadoras como o atendimento a alunos com autismo (E3), são exemplos positivos. No entanto, há quem perceba esse incentivo como instável, evidenciando a necessidade de uma valorização mais consistente dessas ações (E4).

A presença da IE no ambiente profissional manifesta-se no comportamento dos colaboradores, nos estilos de comunicação, nas habilidades individuais e na forma como enfrentam desafios e projetos. Conhecer as potencialidades de cada integrante da equipe possibilita a melhor distribuição das responsabilidades, de modo que os pontos fortes de uns complementam as lacunas de outros, favorecendo a construção de equipes dinâmicas e equilibradas. De forma geral, a inteligência emocional consiste em compreender, expressar, regular emoções, manter relações saudáveis e resolver conflitos, sobretudo em momentos de crise (Pires et al., 2024).

A satisfação intrínseca no trabalho está relacionada ao vínculo afetivo com as atividades desempenhadas, permitindo que os profissionais expressem seus interesses e características pessoais. Essa satisfação é relevante para a organização, pois contribui para a realização mais eficaz das tarefas, para a estabilidade no desempenho e para o engajamento em novos desafios com proatividade e compromisso (Batista; Gondim; Magalhães, 2022).

Por fim, os dados analisados confirmam o papel fundamental da liderança escolar na construção de um bom clima organizacional. As competências socioemocionais, quando presentes na atuação dos gestores, promovem o bem-estar da equipe. A valorização da autonomia, o respeito às diferenças individuais e a capacidade de lidar com emoções e conflitos são elementos-chave para uma liderança comprometida com a construção de um ambiente escolar mais positivo, estável e produtivo.

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Com base nos dados coletados e analisados à luz dos objetivos propostos, é possível afirmar que os objetivos foram atendidos visto que a inteligência emocional se mostra como um agente que desempenha um papel central na gestão escolar, influenciando diretamente a atuação dos gestores, a qualidade das relações interpessoais e o clima organizacional da instituição de ensino.

Em relação ao primeiro objetivo sobre a compreensão dos conceitos de inteligência emocional e sua aplicação na gestão escolar, a pesquisa evidenciou que os gestores reconhecem a importância de desenvolver e aplicar competências emocionais como o autocontrole, a empatia, a escuta ativa e a comunicação interpessoal. Esses elementos não apenas favorecem uma liderança mais sensata e equilibrada, como também sustentam uma gestão mais humana e eficaz no ambiente educacional.

No que se refere ao segundo objetivo, que é sobre identificar os impactos da inteligência emocional na atuação dos gestores e no relacionamento com a equipe escolar, os resultados demonstraram que a postura emocional do gestor tem reflexos diretos no comportamento, motivação e no sentimento de segurança da equipe. A liderança participativa, aliada à clareza comunicacional e ao comportamento acolhedor, fortalece o vínculo com os colaboradores, construindo assim equipes mais coesas, resilientes e colaborativas.

Por fim, no tocante ao terceiro objetivo de analisar de que maneira a inteligência emocional contribui para a melhoria do clima organizacional e do

desempenho dos funcionários, constatou-se que a presença de competências socioemocionais na liderança promove ambientes mais organizados, harmoniosos e propícios ao bem-estar coletivo. A atuação empática e equilibrada dos gestores impacta positivamente na autoestima, produtividade e satisfação dos profissionais, contribuindo assim para um clima mais agradável, equilibrado e eficiente.

Em síntese, a inteligência emocional, quando integrada de forma intencional e contínua à prática da gestão escolar, configura-se como um fator decisivo para a qualidade das relações, o fortalecimento da cultura organizacional e o alcance de melhores resultados pedagógicos e institucionais.

Quanto a limitações da pesquisa houve resistência por parte do público alvo da pesquisa visto que a escola tem uma demanda muito alta com relação às mudanças ocorridas na mesma desde o início do ano de 2025, sendo essa questão agravada pelo fator tempo, que foi limitado. Embora esta pesquisa tenha contribuído para compreender como as competências emocionais influenciam a atuação dos gestores escolares e o ambiente organizacional, reconhece-se a necessidade de aprofundamento do tema em pesquisas futuras pois ainda existem lacunas que merecem ser exploradas.

Sugere-se que futuras investigações ampliem o campo de análise, contemplando diferentes realidades educacionais, como escolas de outras regiões, contextos rurais e instituições privadas, para verificar se os efeitos observados se mantêm em cenários distintos. Pesquisas comparativas entre diferentes níveis de ensino como educação infantil, ensino fundamental e médio, também podem oferecer novas perspectivas sobre a aplicação da inteligência emocional na liderança escolar.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAR-ON, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)1. **Psicothema**, v. 18, n. Suplemento, p. 13–25, 2006. Disponível em:

<https://reunido.uniovi.es/index.php/PSt/article/view/8415>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, J. S.; GONDIM, S. M. G.; MAGALHÃES, M. O. Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 23, n. 2, 2022. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712022000200302&lng=pt. Acesso em: 25 jul. 2025.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DEJAVITE, L. C. Inteligência Emocional como ferramenta estratégica na gestão das corporações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s. l.], v. 7, n. 6, p. 301–308, 30 jun. 2021. Disponível em:

<https://doi.org/10.51891/rease.v7i6.1373>. Acesso em: 31 jul. 2025.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T. Inteligência emocional e liderança: possíveis caminhos e desafios a serem trilhados. **Revista Reuna**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 14–34,

26 set. 2021. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1278>. Acesso em: 31 jul. 2025.

GARCIA, L. M. F.; MADEIRA, C. Contributos Para o Estudo da Escola Como Organização Aprendente: Estudo Empírico num Agrupamento de Escolas de Faro - **ProQuest**. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/1fcdf8419a5312adc0a1cb8ad01290e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 31 jul. 2025.

GIL, A. C. 1946 – Como elaborar projetos de pesquisa / Antonio Carlos Gil. – 6. ed. – São Paulo: **Atlas**, 2017.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional. 1. ed. Rio de Janeiro: **Objetiva**, 1995.

GOLEMAN, D. Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. **Objetiva**, 2015.

PIRES, A. A. et al. Eficácia da Inteligência Emocional e suas competências no ambiente corporativo. **REVISTA FOCO**, [s. l.], v. 17, n. 6, p. e5207–e5207, 21 jun. 2024. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n6-109>. Acesso em: 31 jul. 2025

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2012.

ROCHA, C. A. de C.; SÁ, S. Lideranças e inteligência emocional: perspectiva dos diretores de escola. **ALTUS CIÊNCIA**, v. 16, n. 16, p. 19–49, 10 jan. 2023. Disponível em: <http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altusciencia/article/view/62>. Acesso em: 31 jul. 2025.

SILVA, A. C. P. da. O impacto da liderança na contribuição da gestão escolar: uma revisão da literatura. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 10, n. 07, p. 36–56, 22 jul. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/revisao-da-literatura>. Acesso em: 31 jul. 2025.

SILVA, E. M.; RAMOS, A. P. L. de V. Contribuições da inteligência emocional para o exercício da liderança no âmbito organizacional. **Revista do Fórum Gerencial**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 158–171, 20 out. 2021. Disponível em: <https://revistas.unipam.edu.br/index.php/forumgerencial/article/view/2485>. Acesso em: 31 jul. 2025.

7. APÊNDICE

Roteiro de perguntas

Percepção sobre a Liderança e Competências Emocionais do Gestor:

Qual a sua percepção sobre a relação entre a liderança e as competências emocionais?

Na sua percepção, seu gestor demonstra controle emocional no dia a dia para lidar com situações de conflito, pressão e estresse?

Você acredita que ele(a) exerce empatia, escuta ativa e bom relacionamento com a equipe? Poderia comentar?

Impacto da Inteligência Emocional na Gestão:

De que forma o comportamento emocional do gestor influencia sua motivação e seu desempenho no trabalho?

Você já vivenciou situações em que a postura emocional do gestor impactou positiva ou negativamente a equipe? Poderia relatar?

Na sua percepção, o gestor costuma promover um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor?

Influência no Clima Organizacional e na Equipe:

Você acredita que um gestor que possui boas competências emocionais contribui para um ambiente de trabalho mais leve e produtivo? Por quê?

Na sua opinião, o clima organizacional da escola favorece o bem-estar da equipe?

A escola incentiva o desenvolvimento de habilidades socioemocionais entre os funcionários?

36º ENANGRAD