

HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS DO GESTOR ESCOLAR, POSSIBILIDADES DE FORMAÇÃO PARA A EQUIPE: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Mabel Angélica Montecinos Bustos¹, Heloísa Rocha G. Santos², Giza Guimarães P. Sales³

Abstract: Reflecting on the influence of the manager in the construction of the socio-emotional school environment in the contemporary context is of fundamental importance for the promotion of innovative and modern learning practices in a healthy school environment. The role of the school manager is highlighted as a key player in the construction, promotion and implementation of a positive relational dynamic in the pedagogical development of the school. This study aimed to identify the main socio-emotional skills that influence the performance of school managers and their teams, promoting a more pleasant organizational climate for everyone involved. The methodology used was an integrative literature review, based on articles published in the last five years, selected from academic-scientific portals and platforms such as RCAPES PERIÓDICOS, ERIC, SCIELO, BDTD, SCOPUS, GOOGLE ACADEMICO and JSTOR. The results indicated that managers with developed or sharper socio-emotional intelligence exert a positive influence on the school environment, stimulating healthy interpersonal relationships, greater team engagement and more effective pedagogical practices. It is concluded that strengthening these skills in managers can contribute to a more welcoming and productive school climate, directly impacting educational quality.

Keywords: Socio-emotional skills. School Management. Emotional Intelligence. Socio-emotional Skills.

Resumo: Refletir sobre a influência do gestor na construção do ambiente socioemocional escolar no contexto contemporâneo é de fundamental importância para a promoção de práticas de aprendizagem inovadoras e modernas em um ambiente escolar saudável. A figura do gestor escolar é destacada como peça-chave na construção, promoção e efetivação de uma dinâmica relacional positiva no desenvolvimento pedagógico da escola. Este estudo teve como objetivo identificar as principais habilidades socioemocionais que influenciam o desempenho dos gestores escolares e sua equipe, promovendo um clima organizacional mais agradável para todos os envolvidos. A metodologia utilizada foi a revisão integrativa de literatura, com base em artigos publicados nos últimos cinco anos, selecionados em Portais e Plataformas acadêmico-científicas como RCAPES PERIÓDICOS, ERIC, SCIELO, BDTD, SCOPUS, GOOGLE ACADÊMICO e JSTOR. Os resultados indicaram que gestores com inteligência socioemocional desenvolvida ou mais aguçada exercem influência positiva no ambiente escolar, estimulando relações interpessoais saudáveis, maior engajamento da equipe e práticas pedagógicas mais eficazes. Conclui-se que o fortalecimento dessas competências nos gestores pode contribuir para um clima escolar mais acolhedor e produtivo, impactando diretamente na qualidade educacional.

Palavras-chave: Habilidades socioemocionais. Gestão Escolar. Inteligência Emocional. Competências Socioemocionais.

¹ Mestranda em Educação pelo Mestrado Profissional em Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP) – Engenheiro Coelho – SP- Brasil. Departamental de Educação – Missão Bahia-sudoeste E-mail: mabel.montecino@adventistas.org – ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6422-1556>

² Graduada em Pedagogia, pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP). - Engenheiro Coelho – SP- Brasil. E-mail: heloisa_rocha@educadventista.org. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6694-784X>

³ Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Docente Permanente do Mestrado Profissional em Educação e da Graduação do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP) – Engenheiro Coelho – SP- Brasil. E-mail: giza.sales@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6452-5047>



A Inteligência emocional foi definida pela primeira vez na academia pelos autores Salovey e Mayer (1990), como uma espécie de subconjunto da inteligência social que envolvia a habilidade das pessoas de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, bem como as dos outros, utilizando essas informações como orientação para seus pensamentos e ações. Esse conceito vinculava a compreensão das emoções às funções cognitivas, o que segue em sentido contrário à teoria dualista entre razão e emoção.

O conceito de inteligência emocional ganhou popularidade com a publicação do livro *“Emotional Intelligence”* de Daniel Goleman (1995). Diferentemente das habilidades socioemocionais, que abrangem um conjunto de competências mais amplas voltadas para o desenvolvimento integral de indivíduos em diferentes contextos, a inteligência emocional foca especificamente na capacidade de compreender e gerenciar emoções, tanto as próprias quanto as alheias. Goleman (1995) descreveu cinco dimensões fundamentais da inteligência emocional: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades de relacionamento. Enquanto as habilidades socioemocionais incluem aspectos como colaboração, tomada de decisão responsável e comunicação assertiva, a inteligência emocional é frequentemente usada como base teórica para compreender e desenvolver essas competências no ambiente escolar.

Nesse contexto, emerge um novo estilo de liderança, tanto empresarial quanto escolar, que valoriza a inteligência emocional como um fator essencial. O líder eficaz é aquele capaz de estabelecer relações interpessoais saudáveis e de promover um ambiente de tranquilidade e bem-estar, essencial para identificar e potencializar as habilidades de seus liderados. No ambiente escolar, esse modelo de liderança instrucional se traduz na capacidade do gestor de influenciar positivamente sua equipe pedagógica, fomentando a empatia, o engajamento e o desenvolvimento contínuo de competências (Drucker, 1990).

Pesquisas recentes realizadas em universidades brasileiras, como as desenvolvidas por (Abrucio, 2018) na Universidade de São Paulo (USP) e por Lobo e Silva (2021) na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) têm destacado a relevância das emoções na liderança da gestão escolar⁴. Por exemplo, os estudos realizados pela UFPB analisaram o impacto das competências emocionais na relação entre gestores e professores, enquanto os estudos da USP investigaram como a inteligência emocional pode transformar o clima organizacional escolar.

Dessa forma, a pesquisa aqui demonstrada busca reunir e apresentar uma revisão integrativa da literatura a respeito de teorias e práticas transformadoras voltadas para gestores escolares, promovendo um novo olhar sobre o ensino que valorize a sensibilidade no desenvolvimento das habilidades socioemocionais. O objetivo é destacar a importância dessas habilidades como pilares para a formação, desenvolvimento, fortalecimento da qualidade escolar e a promoção de um ambiente organizacional saudável, que impacte positivamente a comunidade escolar como um todo.

⁴ Estudos como os de Abrucio (2018), associado à USP e de Lobo e Ferraz da Silva (2021), associado à Universidade Federal da Paraíba (UFPB) abordam temas que relacionam liderança escolar e inteligência emocional, oferecendo dados empíricos sobre a influência de competências emocionais no ambiente escolar.

Autores como Abrucio (2018) e Lobo; Ferraz da Silva (2021) sinalizam a importância de o gestor promover um clima de qualidade nas unidades escolares e demonstram que a gestão é central para o sucesso da ação pedagógica em temas como formação de professores qualidade do clima escolar implementação de currículo boas práticas é inovação na sala de aula e relacionamento da escola com a comunidade.

Heloísa Lück (2017) menciona que a simples presença de uma pessoa em um ambiente pode trazer, compressões não verbais de apatia indiferença com a dimensão sociocultural da sua realidade, exerce impacto negativo no mesmo. Ela também destaca a importância da liderança escolar na criação de um ambiente positivo, onde os membros da comunidade se sentem valorizados, motivados e engajados.

Dentre os autores brasileiros que discutem sobre a influência da gestão no clima escolar, mesmo adotando pontos de vista diferentes, destacamos Heloísa Lück e Vítor Paro, porém, ambos os autores concordam que há um impacto positivo no ambiente profissional quando o gestor está diretamente envolvido e engajado em promover em ambiente mais acolhedor. Paro (2001) afirma que é responsabilidade do gestor a criação de um clima socioemocional acessível na escola. O autor ressalta que um ambiente respeitoso e inclusivo é fundamental para o bem-estar dos alunos, bem como para o sucesso educacional dos desses alunos, dos profissionais e da instituição. O gestor deve promover relações saudáveis, estimular a empatia, incentivar o respeito mútuo e criar oportunidades para o desenvolvimento socioemocional dos estudantes.

Dessa forma, para alcançar os objetivos propostos neste estudo, o método eleito foi a Revisão Integrativa da literatura que inclui a análise de pesquisas relevantes que dão suporte para a tomada mais aprofundada do estudo. Esse método, no caso em específico, foca em uma estratégia para a identificação e análise da influência das habilidades socioemocionais do gestor na produção de um ambiente de trabalho positivo ou negativo dos liderados. As investigações preliminares evidenciaram que a produção de conhecimento científico nessa área é um pouco escassa revelando assim a necessidade de mais pesquisas nessa direção.

MÉTODO

A revisão integrativa é uma técnica de pesquisa comumente utilizada, em especial nas áreas da saúde, ciências sociais e humanas. Este método combina a sistematização e análise de diversos estudos relevantes, oferecendo uma visão abrangente sobre um tópico específico. Inicialmente, envolve uma busca completa e sistemática da literatura relevante, seguida por uma seleção cuidadosa dos estudos que se enquadram nos critérios de inclusão estabelecidos. Uma vez identificados, esses estudos são sintetizados, destacando suas principais descobertas e contribuições. O objetivo final da revisão integrativa é integrar os resultados de pesquisas anteriores, enquanto também identifica lacunas no conhecimento que podem necessitar de uma investigação mais aprofundada.

Para a elaboração de uma revisão integrativa, se faz necessária a adoção de fases que apresentam um rigor metodológico em busca de evidências sobre determinado assunto. Essas fases compreendem seis etapas: selecionar a questão para a revisão (pergunta norteadora); selecionar as pesquisas que constituirão a amostra do estudo; representar as características das pesquisas revisadas; analisar os achados de acordo com os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos no projeto; interpretar os resultados e apresentar e divulgar os resultados.

Levando em consideração a importância de o clima laboral ser agradável para gerar condições de trabalho produtivo e a importância que para isso tem as habilidades socioemocionais do gestor, elegeram-se as seguintes questões norteadoras para guiar este estudo:

- Quais são as principais habilidades socioemocionais de um gestor que influenciam seus liderados para terem uma alta performance na sua área de trabalho no ambiente escolar?
- Como entender o papel do gestor e sua influência no clima organizacional escolar?
- Quais as habilidades socioemocionais são necessárias ao gestor no desempenho da sua função?
- Quais são as habilidades socioemocionais do gestor que mais contribuem para o desenvolvimento da equipe?

Os critérios de inclusão dos artigos selecionados nesta pesquisa foram: estudos de delineamento descritivo, quantitativo e qualitativo. Enquanto os critérios de exclusão foram: idioma disponível, restringindo-se a português, inglês e espanhol; período e revisões; além disso, produtos com pouca qualidade e expansão ao tema também foram descartados. A revisão integrativa foi desenvolvida durante o primeiro semestre letivo de 2023, momento em que foram realizadas as pesquisas nas bases científicas: RCAPES PERIÓDICOS, ERIC, SCIELO, BDTD, SCOPUS, GOOGLE ACADEMICO e JSTOR.

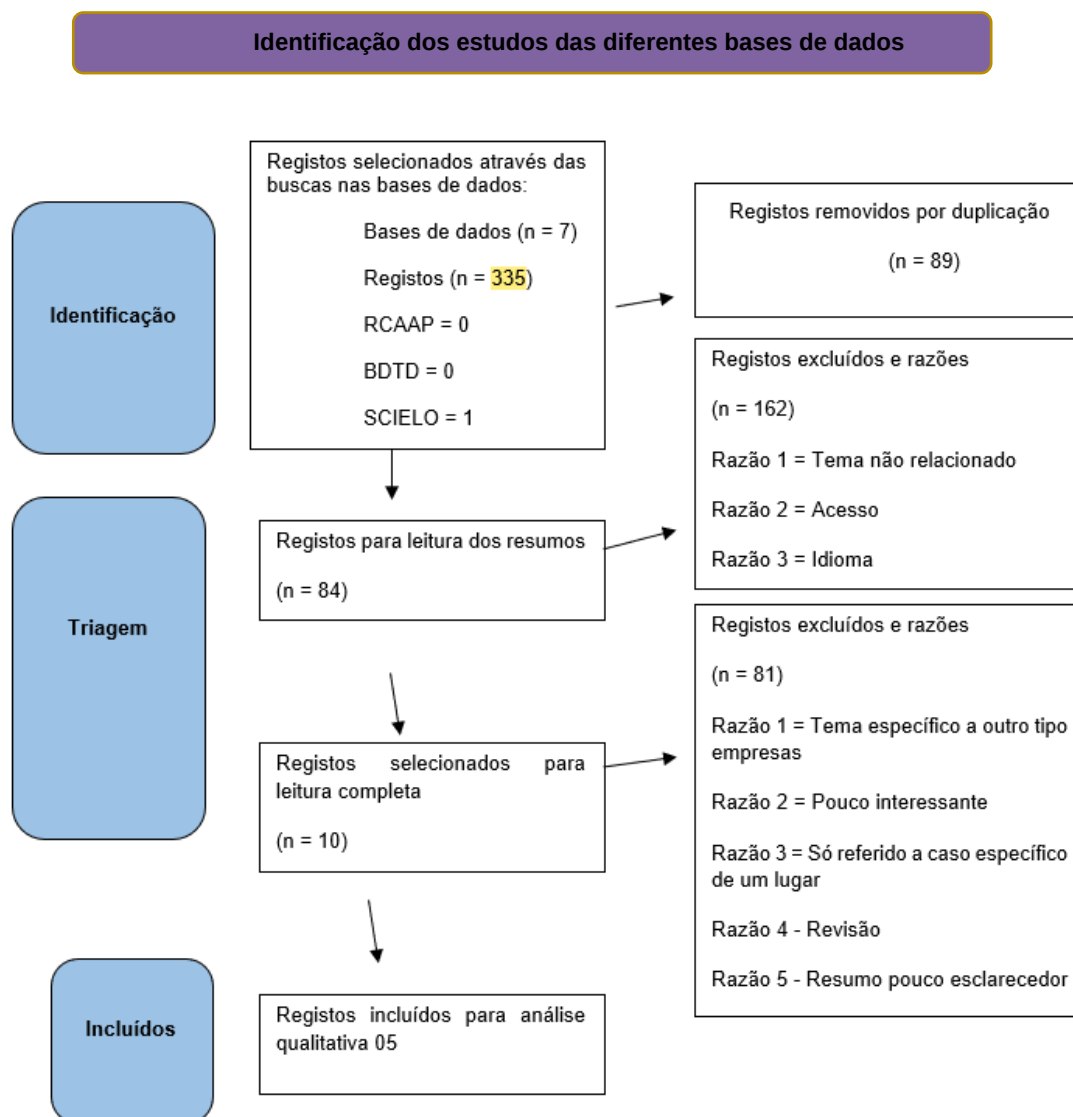
Quadro 1 - Base de dados pesquisadas

Bases de dados	Quantidade de Artigos	Descritores utilizados
SCIELO	1	Gestão Escolar. Inteligência Emocional. Competências socioemocionais.
ERIC	253	Gestão Escolar. Inteligência Emocional. Competências socioemocionais. OBS: usados entre aspas, juntos e com operador AND + filtro tempo (2017-2023) e filtro de apenas artigos científicos.
JSTOR	6	Gestão Escolar. Inteligência Emocional. Competências socioemocionais.
SCOPUS	72	Gestão Escolar. Inteligência Emocional. Competências socioemocionais. OBS: usados entre aspas, juntos e com operador AND + filtro tempo (2017-2023)
GOOGLE ACADEMICO	3	Gestão Escolar. Inteligência Emocional. Competências socioemocionais. OBS: usados entre aspas, juntos e com operador AND + filtro tempo (2017-2023)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelas autoras

RESULTADOS DA REVISÃO INTEGRATIVA

Figura 1 – PRISMA



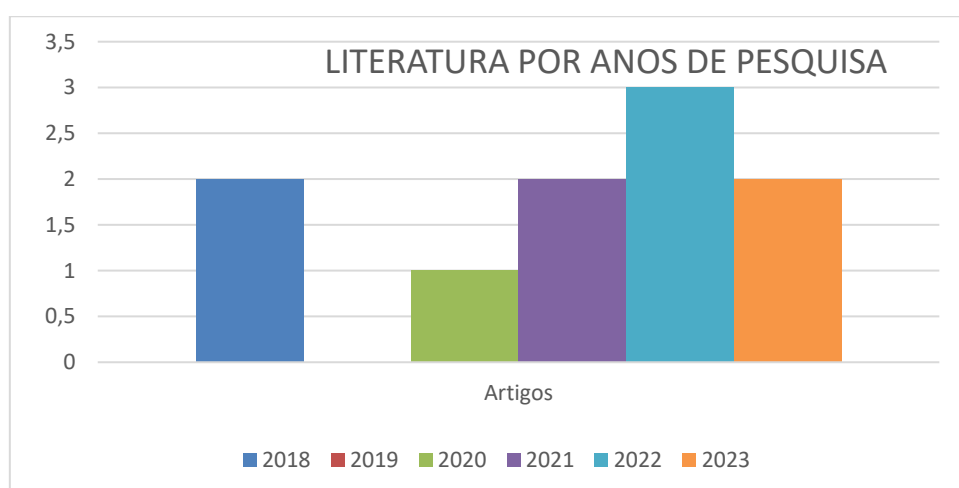
From: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372: n71. doi: 10.1136/bmj.n71. For more information, visit: <http://www.prisma-statement.org/>

Após a busca foram encontrados 335 artigos com o uso dos delimitadores possíveis à cada plataforma de base de dados e suas respectivas peculiaridades. Feito isso, o sistema Mendeley indicou que dentre esses 335, 89 eram registros duplicados que foram corrigidos. Em transição de Identificação para Triagem, devido às temáticas, nomes e acessos excluíram-se 162 artigos, restando apenas 84 disponíveis.

Esses 84 foram encaminhados na Plataforma Rayyan para leitura dos resumos e identificação de outros aspectos excludentes, como tipo de pesquisa e especificidades. Para a leitura completa foram selecionados 10 artigos, após a leitura somente 5 artigos estavam realmente relacionados ao tema deste trabalho.

Dos 10 artigos selecionados, foi percebido que: 2 dos artigos são do ano de 2023 (20%), 3 dos artigos são de 2022 (30%), 1 dos artigos é de 2021 (10%), 2 dos artigos são de 2020 (20%) e 2 são de 2018 (20%).

Gráfico 1 – Literatura por ano



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelas autoras

Para este artigo foi utilizado o método de revisão integrativa proposto por Whitemore e Knafl (2005). Este tipo de revisão caracteriza-se por resumir a literatura empírica ou teórica à existente com o objetivo de possibilitar uma visão mais abrangente de determinado tema. O propósito deste tipo de revisão está atrelado a definir conceitos, revisar teorias e evidências e, ainda, analisar questões metodológicas sobre tópicos específicos. A escolha por este método de revisão deu-se com o intuito de ter uma amplitude maior sobre as pesquisas realizadas a respeito da temática.

Na metodologia proposta pelos autores, a elaboração da revisão integrativa é composta por 5 estágios:

- 1-Identificação do problema;
- 2-Pesquisa de literatura;
- 3-Avaliação dos dados;
- 4-Análise dos dados;
- 5-Redação (Whittemore & Knafl, 2005).

Essas cinco etapas foram realizadas de acordo com as necessidades da pesquisa. As bases de dados utilizadas, os descritores com as estratégias de busca e a quantidade de artigos encontrados são apresentados em seguida, no quadro 2. Cabe mencionar que as estratégias de buscas foram alteradas em virtude das peculiaridades de cada base de dados.

Quadro 2 - Análise qualitativa dos estudos

Autor (Ano)	Gabrijelčič, M. K., Antolin, U., & Istenič, A. (2021)
Título	Competências sociais e emocionais do professor: Um estudo entre alunos Professores e estudantes de ciências da educação na Eslovênia
Amostra	152 alunos, dos quais 92,1% eram mulheres e 7,9% eram homens
Tipo de Estudo	Empírica quantitativa
Instrumento Utilizado	Escalas: ordinal que estuda capacidade de entender, expressar e lidar com as emoções
País	Eslovênia
Objetivo Geral	Mediante pesquisa empírica quantitativa tenta-se descobrir como as habilidades mais importantes da IES estão desenvolvidas nos futuros professores, estudantes universitários da Faculdade de Educação da Eslovênia
Principais achados	Os alunos demonstram habilidades significativas no reconhecimento e compreensão das emoções, tanto próprias quanto alheias, e têm a capacidade de nomeá-las e lidar com elas. No entanto, há uma necessidade de treinamento adicional em autogerenciamento emocional e inteligência emocional-social, refletindo características de maturidade emocional e estabilidade, essenciais para o futuro.
Autor (Ano)	Espíritu Patrocinio, E. M., Córdoba García, U., Buleje Velásquez, N. P., Gómez Rutti, Y. Y., Palomino Espíritu, M. A. V., & Yllesca Ramos, A. G. (2023).
Título	Inteligência emocional no desempenho docente em Huarochiri
Amostra	70 professores
Tipo de Estudo	hipotético-dedutivo
Instrumento Utilizado	Questionário de inteligência emocional.
País	Peru
Objetivo Geral	O objetivo do estudo é determinar a influência da inteligência emocional no desempenho dos professores nas instituições educacionais e determinar a influência da inteligência emocional na preparação para o aprendizado, no ensino para o aprendizado, na participação da gerência, no desenvolvimento do profissionalismo e na identidade do professor.
Principais achados	A influência da inteligência emocional no desempenho dos professores, revelando-se como um fator de extrema relevância. Além disso, constatou-se que a inteligência emocional desempenha um papel fundamental no aprimoramento do desempenho docente, impactando diretamente em áreas cruciais como a preparação, o ensino para a aprendizagem, a participação na gestão escolar em estreita ligação com a comunidade, bem como no desenvolvimento do profissionalismo e da identidade pedagógica da instituição.

Autor (Ano)	Al-Jundi K, Al-Taher MA. (2022)
Título	A relação entre competência social e inteligência emocional entre professores de salas de recursos para dificuldades de aprendizagem na província de Amã.
Amostra	60 professores entre 212
Tipo de Estudo	Quantitativa, correlacional comparativo
Instrumento Utilizado	Escala de autoavaliação e de competências socioemocionais escala Likert
País	Jordânia
Objetivo Geral	Identificar a relação entre as habilidades de inteligência emocional e a competência social entre os professores de alunos com dificuldades de aprendizagem em salas de recursos.
Principais achados	A pesquisa indica que os professores, fundamentais no processo educacional, especialmente para alunos com dificuldades, devem participar de cursos para desenvolver a inteligência emocional, que é crucial para a tomada de decisões e raciocínio eficaz em diversas situações.
Autor (Ano)	Tacca, D., Tacca, A., & Cuarez, R. (2020).
Título	Inteligência emocional do docente e a satisfação acadêmica do estudante universitário
Amostra	597 estudantes; 87 docentes
Tipo de Estudo	Quantitativa, experimental correlacional
Instrumento Utilizado	Inventário de Coeficiente Emocional de Bar-On
País	Peru
Objetivo Geral	Identificar a relação entre a inteligência emocional do professor e a satisfação acadêmica do estudante universitário, vista como parte do bem-estar psicológico.
Principais achados	A pesquisa indicou que professores com maior componente interpessoal relataram maior satisfação acadêmica. Além disso, 91% dos professores apresentaram níveis médio e alto de inteligência emocional, com as professoras obtendo pontuações superiores, embora sem diferenças significativas.
Autor (Ano)	Junjun Chen, Wei Guo, R. (2018).
Título	A inteligência emocional pode fazer a diferença: O impacto da inteligência emocional dos diretores na estratégia de ensino mediada pela liderança instrucional
Amostra	534 professores do ensino fundamental de 54 escolas
Tipo de Estudo	Quantitativa e qualitativa.
Instrumento Utilizado	Wong's Emotional Intelligence Scale (WEIS) Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) instructional Strategy Scale (ISS)
País	China
Objetivo Geral	Fornecer evidências empíricas para isso, examinando a relação entre a IE dos diretores e a estratégia de instrução dos professores mediada pela liderança instrucional do diretor, por meio de uma pesquisa de questionário com um grupo de professores do ensino fundamental na China.
Principais achados	O estudo confirmou a proposição teórica de que a IE dos diretores e seu comportamento de liderança instrucional são fatores influentes em relação às estratégias instrucionais dos professores. Os três instrumentos utilizados, revelaram conexões empíricas mais sólidas entre a IE dos diretores, a liderança instrucional e a prática instrucional em níveis dimensionais.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelas autoras

CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS

Após a busca foram encontrados 335 artigos com o uso dos delimitadores possíveis à cada plataforma de base de dados e suas respectivas peculiaridades. Feito isso, o sistema Mendeley indicou que dentre esses 335, 89 eram registros duplicados que foram corrigidos. Em transição de Identificação para Triagem, devido às temáticas, nomes e acessos excluíram-se 162 artigos, restando apenas 84 disponíveis.

Estes 84 foram direcionados à Plataforma Rayyan para a revisão dos resumos e a identificação de outros critérios de exclusão, tais como o tipo de pesquisa e particularidades. Para uma análise completa, foram selecionados 10 artigos, representando a amostra deste estudo. Na última análise, apenas 5 artigos estão diretamente relacionados às habilidades socioemocionais no contexto escolar, com apenas 1 abordando as habilidades socioemocionais do gestor. No entanto, os outros 4 também foram examinados, uma vez que estão relacionados ao ambiente escolar; de fato, quando uma pesquisa se concentra exclusivamente na gestão e nas habilidades socioemocionais, encontramos uma lista de artigos relevantes.

A inclusão de 5 artigos para análise qualitativa teve as seguintes características: dois na América Latina, dois na Ásia e um na Europa.

Gabrijelčič, M. K., Antolin, U., & Istenič, A. (2021) *Espírito Patrocinio*, E. M., Córdova García, U., Buleje Velasquez, N. P., Gómez Rutti, Y. Y., Palomino Espíritu, M. A. V., & Yllesca Ramos, A. G. (2023). Al-Jundi, K., & Al-Taher, M. A. (2022). Tacca, D., Tacca, A., & Cuarez, R. (2020). Junjun Chen, Wei Guo, R. (2018).

O estudo conduzido por Gabrijelčič, *et al.*, (2021), cujo título é: *Competências sociais e emocionais do professor: Um estudo entre alunos Professores e estudantes de ciências da educação na Eslovênia*, teve como objetivo descobrir como as habilidades mais importantes da IES estão desenvolvidas nos futuros professores, estudantes universitários da Faculdade de Educação da Eslovênia.

O estudo foi realizado na Faculdade de Educação da Universidade de Primorska e contou com a participação de 152 alunos, dos quais 92,1% eram mulheres e 7,9% eram homens. A idade mais baixa foi de 19 anos, a mais alta foi de 60 anos.

Neste estudo, foi utilizada uma abordagem de pesquisa empírica quantitativa para descobrir se e como as habilidades mais importantes da IES foram desenvolvidas nos futuros professores, estudantes universitários da Faculdade de Educação da Eslovênia.

Os resultados do questionário ESCQ mostram um nível razoavelmente alto de inteligência emocional dos alunos de pedagogia, já que as pontuações médias dos três grupos são relativamente altas e um pouco abaixo da pontuação 4 na escala de classificação de 5 pontos, o que significa que as características avaliadas se aplicam aos alunos. (Gabrijelčič, *et al.*, 2021)

As autoavaliações de competência nas diversas áreas da inteligência emocional também foram surpreendentemente positivas, com a menor proporção de entrevistados selecionando uma pontuação de 1 - incompetente, seguida por uma pontuação de 2 - nem qualificado nem incompetente, e a maior proporção de entrevistados selecionando uma pontuação de 3 - qualificado. Assim, a maioria dos entrevistados avaliou que é habilidosa nas áreas de empatia (86,8%), atitude positiva em relação aos outros (81,9%), flexibilidade (79,9%), escuta (77,1%) e comunicação adequada (62,5%) e percepção e reconhecimento de sentimentos em si mesmos e nos outros (60,4%). Por outro lado, a capacidade de controlar o próprio humor (9,0%), de influenciar os outros (8,3%) e de tomar decisões (7,6%) são as áreas com a classificação mais baixa; essas são as áreas em que a percentagem de entrevistados que se consideram incompetentes nesse espectro é a mais alta. (Gabrijelčič, *et al.*, 2021)

O nível de inteligência emocional do professor contribui significativamente para a comunicação e o relacionamento entre professor e aluno. A IE facilita o gerenciamento do estresse, resolve conflitos e contribui para a criação de um ambiente de aprendizagem positivo e para o sucesso do aluno. Portanto supomos que o desenvolvimento da inteligência emocional deve ser incentivado e desenvolvido nos primeiros anos de vida de todos. É importante que os professores nas escolas e os pais em casa criem um ambiente de aprendizado estimulante. (Gabrijelčič, *et al.*, 2021).

Na pesquisa intitulada: *Inteligência emocional no desempenho dos professores em Huarochirí*, realizada por Espíritu *et al.*, (2023) os autores trazem como proposta o estudo da influência da inteligência emocional no desempenho dos professores nas instituições educacionais e como determinar a influência da inteligência emocional na preparação para o aprendizado, e a identidade do professor.

Os professores são obrigados a enfrentar as mudanças permanentes do mundo globalizado, sem envolver as necessidades dos professores. No entanto, a pandemia trouxe mudanças na educação, pois a nova modalidade educacional gerou ansiedade, falta de controle emocional e desmotivação, o que afetou o desempenho dos professores. Diante dessa situação, por meio da Direção de Prevenção do Bem-Estar e Reconhecimento dos Professores com o programa "Eu te escuto, professor", mais de 4.000 professores e gestores receberam serviços individuais de apoio emocional em todo o país entre 2020 e outubro de 2021. (Espíritu *et al.*, 2023).

Os autores acreditam que na medida em que os professores forem capazes de gerenciar suas emoções, eles serão altamente produtivos em seu trabalho.

O tipo de pesquisa foi básico, com abordagem quantitativa, método hipotético-dedutivo e desenho não experimental (Hernández, 2014). Estes dois instrumentos de inteligência emocional foram adaptados de acordo com Ugarriza (2001) que referência ao Modelo Bar-On (1997)

Após um processo de modificação nos instrumentos, a respectiva avaliação foi realizada considerando 5 especialistas com doutorado em Educação para validação. (Espíritu *et al.*, 2023).

A população do estudo foi composta por 70 professores das diferentes redes de ensino de Huarochirí, no Peru.

A hipótese geral da pesquisa foi determinar se há uma influência significativa da inteligência emocional no desempenho dos professores em instituições educacionais de Huarochirí. da mesma forma, as hipóteses específicas são: existe uma influência significativa da inteligência emocional na preparação para a aprendizagem, no ensino para a aprendizagem, na participação da gerência, no desenvolvimento do profissionalismo e no desenvolvimento da profissão de professor. (Espíritu *et al.*, 2023).

A pesquisa também aponta a necessidade urgente de treinamento de professores em inteligência emocional, tanto para seu próprio desenvolvimento profissional quanto para o de seus alunos e meio escolar. (Espíritu *et al.*, 2023).

A influência da inteligência emocional no desempenho dos professores, revelando-se como um fator de extrema relevância. Além disso, constatou-se que a inteligência emocional desempenha um papel fundamental no aprimoramento do desempenho docente, impactando diretamente em áreas cruciais como a preparação, o ensino para a aprendizagem, a participação na gestão escolar em estreita ligação com a comunidade, bem como no desenvolvimento do profissionalismo e da identidade pedagógica da instituição. (Espíritu *et al.*, 2023).

O artigo de Al-Jundi & Al-Taher (2022) Intitulada: A relação entre competência social e inteligência emocional entre professores de salas de recursos para dificuldades de aprendizagem na província de Amã. Apresenta a relação entre competência social e inteligência emocional dos professores de salas de recursos para dificuldades de aprendizagem na província de Amã na Jordânia. Este estudo teve como objetivo identificar a relação entre a competência social e o nível de inteligência emocional entre os professores de salas de recursos para dificuldades de aprendizagem em Amã.

A população do estudo consistiu em várias diretorias educacionais da capital, na província de Amã. A amostra foi de 212 professores divididos em 31 do sexo masculino e 181 do sexo feminino. A amostra do estudo consistiu em 60 professores escolhidos aleatoriamente, 15 do sexo masculino e 45 do sexo feminino.

Eles foram testados primeiramente com o Modelo Bar-On de Inteligência Social e Emocional, que é uma escala de autoavaliação de sessenta parágrafos composta por seis aspectos: competência social, competência pessoal, adaptabilidade, gerenciamento de estresse, humor geral e impressão positiva. Também foi utilizada uma escala de competência social elaborada pelo pesquisador para professores de salas de recursos com dificuldades de aprendizagem em escolas regulares, que consistia em seis aspectos de habilidades sociais: expressão de emoções, comunicação não verbal, conversação, amizade, escuta e participação. Verificou-se que há uma relação positiva estatisticamente significativa entre o nível de inteligência emocional e a competência social na amostra do estudo. Além disso, há uma relação estatisticamente significativa entre o nível de inteligência emocional e a competência social entre os membros da amostra devido à variável sexo a favor das mulheres. (Al-Jundi & Al-Taher 2022).

A inteligência emocional é um dos aspectos mais importantes que devem ser enfatizados, porque os professores enfrentam desafios emocionais ao lidar com alunos com dificuldades de aprendizagem. O estudo é igualmente importante devido à sua novidade e originalidade, uma vez que os ambientes educacionais Árabes e jordanianos carecem de estudos semelhantes. Pesquisas anteriores raramente tratam da relação entre inteligência emocional e competência social entre professores de alunos com dificuldades de aprendizagem. (Al-Jundi & Al-TaHER 2022).

A inteligência emocional está mais associada a sentimentos positivos do que outros tipos, pois tem a ver com maneiras de controlar as emoções internas, além de explorar e simpatizar com as dos outros. Isso levaria a comportamentos inteligentes consigo mesmo e com os outros. Portanto, parece que os professores de alunos com deficiência foram treinados nos cursos universitários e no trabalho para se concentrarem nesse aspecto. Eles aprenderam a fazer com que suas emoções agissem em prol de seus próprios interesses, orientando seu comportamento e pensando em técnicas especiais para aumentar suas oportunidades de sucesso, o que se acredita ser responsável pelos resultados acima. (Al-Jundi & Al-TaHER 2022).

Já o estudo realizado por Tacca *et al.*, (2020) intitulado: *Inteligência emocional do docente e a satisfação acadêmica do estudante universitário*, tem como objetivo. Identificar a relação entre a inteligência emocional do professor e a satisfação acadêmica do estudante universitário, vista como parte do bem-estar psicológico.

O objetivo da pesquisa foi estabelecer uma relação entre a inteligência emocional de professores universitários (modelo Bar-On) (Tacca, *et al.* 2020) e a satisfação acadêmica das universidades, vista como parte do bem-estar psicológico. A pesquisa foi correlacional e transversal, a inteligência emocional foi avaliada em 87 professores e informações sobre satisfação acadêmica foram obtidas de 597 alunos. Os resultados indicam que as variáveis do estudo estão positivamente correlacionadas (0,80), sendo que a componente interpessoal apresenta maior coeficiente de correlação com a satisfação acadêmica. Além disso, observou-se que 91% dos professores obtêm níveis médio e alto de inteligência emocional; os professores obtêm pontuações mais altas que os professores do sexo masculino, mas as diferenças não são significativas. Além disso, professores com mais de 45 anos apresentam maior desenvolvimento de habilidades emocionais e maior satisfação acadêmica por parte dos alunos. (Tacca, *et al.* 2020)

Verificou-se que o quociente emocional médio (CE) nos professores está em um nível médio (entre 90 e 109) de acordo com as diretrizes interpretativas da adaptação ao contexto peruano do ICE de Bar-On (Tacca, *et al.* 2020). Para responder ao objetivo central da investigação, a inteligência emocional e seus componentes foram relacionados com a satisfação acadêmica, e encontradas correlações estatisticamente significativas em todos os casos. (Tacca, *et al.* 2020).

As descobertas expostas reforçam a importância da inteligência emocional do professor no processo educacional e na interação professor-estudante. As habilidades emocionais, especificamente as interpessoais, permitem ao professor construir e manter no tempo relações de entendimento mútuo com os alunos, pertencer ao grupo e demonstrar cooperação para o bem de todos, compreender e apreciar as emoções e sentimentos, comprometer-se com o desempenho acadêmico dos alunos e criar ambientes adequados para a aprendizagem e a satisfação acadêmica. Pode-se dizer que o desenvolvimento de habilidades emocionais no professor se traduz em indicadores positivos de satisfação acadêmica. (Tacca, *et al.* 2020)

Junjun e Wei. (2018) em seu estudo: A inteligência emocional pode fazer a diferença: O impacto da inteligência emocional dos diretores na estratégia de ensino mediada pela liderança instrucional, os autores procuram fornecer evidências empíricas sobre relação entre a IE dos diretores e a estratégia de instrução dos professores mediada pela liderança instrucional do diretor, por meio de uma pesquisa de questionário com um grupo de professores do ensino fundamental na China. Os autores utilizaram as escalas

- WEIS (Wong's Emotional Intelligence Scale)
- PIMRS (Principal Instrucional Management Rating) e o
- ISS (Scale instructional Strategy Scale)

O WEIS foi originalmente desenvolvido para entrevistados chineses em ambientes de negócios, mas agora é usado em ambientes educacionais, medindo a IE de professores ou líderes em Hong Kong e na China continental. O WEIS, com 16 itens, consiste em quatro domínios de inteligência emocional: avaliação da autoemoção; avaliação da emoção dos outros; uso da emoção; e regulação da emoção. Cada domínio inclui quatro itens, e é usada uma escala Likert de cinco pontos. A confiabilidade e a validade do WEIS foram testadas em estudos nos contextos de Hong Kong e da China continental.

PIMRS para professores foi criado especialmente para usuários professores, para medir seus comportamentos de liderança escolar. Ele foi revisado, com base na versão completa do PIMRS, que tem 50 itens, para aumentar a eficiência da coleta de dados (Hallinger, 2015). O PIMRS de 22 itens constrói a liderança instrucional em três domínios: definição da missão da escola; gerenciamento do programa instrucional; e desenvolvimento de um clima positivo de aprendizado escolar. A confiabilidade e a validade do PIMRS foram testados em um contexto chinês (Hallinger e Wang, 2015, apud, Junjun e Wei, 2018)

O ISS foi criado para medir as classificações de autorrelato dos professores sobre a frequência com que estratégias específicas e empiricamente apoiadas foram usadas em sala de aula. O ISS, com 26 itens, consiste em quatro domínios: Aprendizagem e engajamento focados no aluno; fornecimento de instrução; promoção do pensamento do aluno; e feedback do desempenho acadêmico. Os professores foram solicitados a classificar o uso de estratégias de ensino específicas usando uma escala de classificação Likert de frequência com sete pontos. O ISS foi identificado como uma medida válida e confiável das estratégias de instrução em sala de aula, embora tenha sido desenvolvido ainda mais (Reddy *et al.*, 2015, 2016, apud, Junjun e Wei, 2018)

Mediante metodologia quantitativa e qualitativa, 534 professores do ensino fundamental de 54 escolas foram a amostra desta pesquisa.

Os líderes instrucionais são descritos como líderes fortes que foram bem-sucedidos em transformar suas escolas, embora esse estilo de liderança seja criticado por estar ultrapassado. Esses líderes definem uma direção clara para a escola e motivam sua equipe a alcançá-la. A direção de uma escola com liderança instrucional concentra-se principalmente na melhoria dos resultados acadêmicos dos alunos. Os diretores trabalham de perto e diretamente com os professores para melhorar o alinhamento do ensino e da aprendizagem com as estratégias e atividades da missão acadêmica da escola. Embora vários modelos notáveis de liderança instrucional tenham sido propostos, o modelo de Hallinger (Hallinger e Wang, 2015) tem sido amplamente empregado em estudos sobre liderança instrucional nas últimas três décadas. (Junjun e Wei 2018)

Os diretores precisam equilibrar as demandas concorrentes de desenvolvimento holístico do aluno e reformas centradas no aluno e o desempenho em exames exigido pelas expectativas tradicionais para gerenciar essas mudanças, espera-se que os diretores chineses entendam as partes interessadas, e lidem com relacionamentos e conflitos, sejam resilientes, motivem mudanças e gerenciem suas próprias emoções e as emoções das pessoas ao seu redor. Portanto, a atenção à IE do diretor como um componente da liderança instrucional pode ser uma maneira possível de promover a mudança instrucional de sua equipe e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos. Em resumo, são poucas as pesquisas publicadas que focam na relação entre o comportamento de liderança dos diretores, sua IE e as estratégias de ensino. Entretanto, alguns estudos investigaram a relação entre dois dos construtos. Por exemplo, descobriu-se, nos EUA, que o comportamento de liderança instrucional dos diretores de escolas primárias estava significativamente relacionado à sua pontuação de IE. Além disso, se identificou que a liderança instrucional dos diretores estava associada à IE em ambientes escolares, também nos EUA. No entanto, o conhecimento sobre como os líderes instrucionais melhoram a estratégia de ensino continua limitado, e apenas alguns estudos examinaram essa relação. No entanto, há pouca dúvida com relação ao argumento teórico de que a liderança instrucional é essencial. (Junjun e Wei 2018)

Uma das descobertas surpreendentes é que os diretores foram percebidos como capazes de desenvolver um clima escolar positivo sem considerar a avaliação das emoções dos outros, apesar de envolverem as outras três competências da inteligência emocional. Conforme mencionado acima, os professores deram a classificação mais baixa para a dimensão de desenvolvimento de um clima escolar positivo. Observou-se que os líderes emocionalmente inteligentes usam um senso intuitivo para entender as emoções de seus seguidores e para incutir neles uma apreciação da importância de seu trabalho. Essa habilidade é mais útil quando uma organização enfrenta desafios ou oportunidades que exigem confiança mútua entre seus membros também descobriram que os diretores de escola poderiam usar as habilidades de IE para conseguir a colaboração e o comprometimento dos professores, a fim de implementar as mudanças curriculares obrigatórias. Além disso, sua relevância para a liderança escolar é importante porque os diretores tomam decisões que afetam o bem-estar de todos em suas comunidades de aprendizagem. (Junjun e Wei 2018)

O estudo confirmou a proposição teórica de que a IE dos diretores e seu comportamento de liderança instrucional são fatores influentes em relação às estratégias instrucionais dos professores. Os três instrumentos utilizados, revelaram conexões empíricas mais sólidas entre a IE dos diretores, a liderança instrucional e a prática instrucional em níveis dimensionais. (Junjun e Wei 2018)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui realizado teve como objetivo direcionar uma revisão integrativa da literatura sobre o fator socioemocional do gestor escolar e a sua influência no ambiente escolar. Considerando que as 5 pesquisas que foram incluídas tiveram suas origens em nacionalidades distintas, isso pode indicar a falta de pesquisa com essa temática entre os autores.

A partir desta revisão integrativa foi possível analisar os estudos recentes, sobre o impacto das habilidades socioemocionais tanto de professores como diretores e seus estilos de liderança no clima organizacional no ambiente escolar. O último estudo destes cinco foi o mais relevante pois trata-se da influência direta do gestor educacional no seu ambiente escolar.

No período de pandemia, onde grande parte dos artigos foram desenvolvidos, destaca-se a contribuição do compartilhamento de conhecimento e gestão de relacionamentos e emoções no clima organizacional. Evidenciou-se que os diferentes estilos de liderança podem contribuir para gerar um impacto positivo no ambiente de trabalho e, por consequência, no desempenho competente de indivíduos e equipes, em diferentes organizações ao redor do mundo. Um aspecto relevante foi o destaque para a liderança transformacional, que evidenciou uma contribuição positiva na maioria dos estudos, demonstrando uma alta adaptabilidade para gerar resultados positivos em diferentes contextos e culturas organizacionais dadas a amostra de estudos globais que foram contemplados nesta pesquisa.

Percebe-se também o aumento da produção de artigos no período de pandemia de coronavírus (2020-2021) e foi onde tivemos a maioria dos artigos encontrados a respeito da influência do gestor e professores e das habilidades socioemocionais no clima organizacional, talvez devido à grande dementada do controle emocional que era necessária para lidar com as questões escolares.

Apesar de ser um tema estudado desde a década de 1990, ainda há uma escassez de literatura sobre inteligência socioemocional na área escolar. Em contrapartida, no contexto empresarial, esse assunto é amplamente abordado, com abordagens diversas. No entanto, podemos utilizar esses estudos empresariais como complemento devido às semelhanças entre as funções de um líder em uma empresa e de um gestor escolar. Ambos incluem muitos aspectos relacionados às habilidades socioemocionais, que podem ser adaptados e aplicados no ambiente

A revisão integrativa desempenha um papel relevante na pesquisa científica, fornecendo uma abordagem sistemática e abrangente para a análise de estudos existentes. Ela ajuda a consolidar o conhecimento, identificar lacunas e influenciar políticas e práticas, contribuindo para o avanço do entendimento em diversas áreas do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- Abanto, Z., Higuera, L., & Cueto, J. (2000). ICE Inventario de cociente emocional de Baron (test para la medida de la inteligencia emocional Reuven Bar-On Ph.D.). Lima: Grafimag S.R.L.
- Abrucio, F. L. (2018). *Políticas Públicas: A singularidade da gestão escolar*.
- .Al-Jundi, K., & Al-Taher, M. A. (2022). The relationship between social competence and emotional intelligence among teachers of resource rooms for learning disabilities in Amman governorate. *European Journal of Psychology and Educational Research*, 5(1), 53-62. <https://doi.org/10.12973/ejper.5.1.53>.
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems.
- Carvalho, R. S., & Silva, R. D. (2017). Currículos socioemocionais, habilidades do século XXI e o investimento econômico na educação: as novas políticas curriculares em exame. *Educação em Revista*, 63, 173-190
- Chen, J., & Guo, W. (2018). A inteligência emocional pode fazer a diferença: O impacto da inteligência emocional dos diretores na estratégia de ensino mediada pela liderança instrucional. *Educ. Gerenciar. Almirante Leadersh*, 48, 82–105.
- Drucker, P. F. (1990). *O gestor eficaz*. FTD, São Paulo.
- Espíritu Patrocinio, E. M., Córdova García, U., Buleje Velasquez, N. P., Gómez Rutti, Y. Y., Palomino Espíritu, M. A. V., & Yllesca Ramos, A. G. (2023). Inteligência emocional en el desempeño docente en Huarochirí. *Horizontes. Revista De Investigacional Em Ciências De La Educación*, 7(29), 1118–1128. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.576>.
- Gabrijelčič, M. K., Antolin, U., & Istenič, A. (2021). Competências sociais e emocionais do professor: Um estudo entre alunos professores e alunos de ciências da educação na Eslovénia. *European Journal of Educational Research*, 10(4), 2033-2044. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.4.2033>.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.

- Hallinger, P., & Wang, W.-C. (2015). *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Cham: Springer Science & Business Media.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jung, C. G., et al. (2008). *O homem e seus símbolos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- LIV. (2020). *Laboratório Inteligência de Vida*. Disponível em:
<https://www.inteligenciadevida.com.br/>
- Lobo & Ferraz da Silva. (2021). Habilidades Socioemocionais no âmbito Escolar: Desenvolver para a vida. *IVY Ember Scientific Journal*.
- Lück, Heloísa. (2017). *Gestão da cultura e clima organizacional da escola*. 4. ed. Petrópolis: Vozes.
- Paro, Vitor. (2001). *Escritos sobre Educação*. São Paulo: Xamã Editora.
- Salovey, Peter; Mayer, John D. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, v. 54, p. 772-781.
- Santos, P. R. (2014). *Desenvolvimento e aprendizado escolar: uma proposta de mensuração para apoiar políticas públicas*. São Paulo: OCDE, SEEDUC, Instituto Ayrton Senna.
- Tacca, D., Tacca, A., & Cuarez, R. (2020). Inteligência emocional del docente y satisfacción académica del estudiante universitario. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1), e1085. <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.887>.
- Whittemore, Robin; Knafl, Kathleen. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, Portland, v. 52, n. 5, p. 546-553..
Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Submetido em: 08/08/2024

Revisões requeridas: 23/12/2024

Aprovado em: 29/01/2025

Publicado em: 30/01/2025