


**HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS DO GESTOR ESCOLAR: ABRINDO CAMINHOS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PARA A EQUIPE**

**SOCIO-EMOTIONAL SKILLS OF THE SCHOOL MANAGER: OPENING PATHS FOR TRAINING AND DEVELOPMENT FOR THE TEAM**

**HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES DEL DIRECTOR ESCOLAR: ABRIENDO CAMINOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA EL EQUIPO**

 <https://doi.org/10.56238/arev8n1-089>

**Data de submissão:** 12/12/2025

**Data de publicação:** 12/01/2026

**Mabel Montecinos-Bustos**

Mestra em Educação

Instituição: Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP)

E-mail: [mabelmontecinos@gmail.com](mailto:mabelmontecinos@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-6422-1556>

**Giza Guimarães P. Sales**

Doutora em Educação

Instituição: Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP)

E-mail: [giza.sales@gmail.com](mailto:giza.sales@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6452-5047>

**Betania Jacob Stange Lopes**

Doutora em Educação

Instituição: Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP)

E-mail: [bstangelopes@gmail.com](mailto:bstangelopes@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6471-5791>

**Rosane Michelli de Castro**

Doutora em Educação

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)

E-mail: [r.castro@unesp.br](mailto:r.castro@unesp.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7383-4810>

---

**RESUMO**

A construção de um ambiente educacional saudável não depende exclusivamente dos aspectos pedagógicos e administrativos, mas também da capacidade dos gestores de estabelecer relações interpessoais pautadas na empatia, comunicação eficaz e equilíbrio emocional. Este artigo investiga a influência das habilidades socioemocionais dos gestores escolares no clima organizacional e na atuação dos profissionais da educação. Pautado em abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica, o estudo baseia-se em autores como Vitor Paro, Heloísa Lück e Daniel Goleman e busca trazer uma visão humanizada da liderança escolar vista tanto do ponto de vista social como escolar e apresenta resultados que validam essa forma de fazer gestão. Os resultados apontam que a gestão humanizada fortalece a colaboração, reduz conflitos e engaja as equipes. Constatou-se uma escassez de literatura voltada para a formação socioemocional de líderes educacionais, indicando a necessidade de mais estudos que integrem práticas de gestão e desenvolvimento emocional na liderança escolar.

**Palavras-chave:** Educação. Habilidades Socioemocionais. Gestão Escolar. Clima Organizacional. Educação Humanizadora.

### **ABSTRACT**

The construction of a healthy educational environment does not depend exclusively on pedagogical and administrative aspects, but also on the ability of school leaders to establish interpersonal relationships grounded in empathy, effective communication, and emotional balance. This article investigates the influence of school administrators' socioemotional skills on the organizational climate and on the professional performance of education practitioners. Based on a qualitative, exploratory, and bibliographic approach, the study draws on authors such as Vitor Paro, Heloísa Lück, and Daniel Goleman, and seeks to present a humanized perspective of school leadership, viewed from both social and educational standpoints, presenting results that validate this management approach. The findings indicate that humanized management strengthens collaboration, reduces conflicts, and enhances team engagement. A scarcity of literature focused on the socioemotional development of educational leaders was identified, highlighting the need for further studies that integrate management practices and emotional development in school leadership.

**Keywords:** Socioemotional Skills. School Management. Organizational Climate.

### **RESUMEN**

La construcción de un entorno educativo saludable no depende exclusivamente de los aspectos pedagógicos y administrativos, sino también de la capacidad de los gestores escolares para establecer relaciones interpersonales basadas en la empatía, la comunicación eficaz y el equilibrio emocional. Este artículo investiga la influencia de las habilidades socioemocionales de los gestores escolares en el clima organizacional y en el desempeño de los profesionales de la educación. Fundamentado en un enfoque cualitativo, exploratorio y bibliográfico, el estudio se apoya en autores como Vitor Paro, Heloísa Lück y Daniel Goleman, y busca presentar una visión humanizada del liderazgo escolar, considerada tanto desde la perspectiva social como educativa, y expone resultados que validan esta forma de gestión. Los resultados indican que la gestión humanizada fortalece la colaboración, reduce los conflictos y promueve el compromiso de los equipos. Se constató una escasez de literatura orientada a la formación socioemocional de los líderes educativos, lo que señala la necesidad de más estudios que integren las prácticas de gestión y el desarrollo emocional en el liderazgo escolar.

**Palabras clave:** Habilidades Socioemocionales. Gestión Escolar. Clima Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A atuação do gestor escolar exerce influência direta sobre diferentes dimensões do ambiente educacional, incluindo o clima organizacional, a formação continuada, a prática docente e, de modo especial, os processos de aprendizagem e desenvolvimento humano dos alunos. Nesse sentido, a gestão escolar ultrapassa o âmbito técnico-administrativo, assumindo um papel decisivo na qualidade das relações interpessoais e na construção de ambientes institucionais favoráveis ao trabalho pedagógico.

Com a homologação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (Brasil, 2018), o desenvolvimento das competências socioemocionais passou a integrar, de forma obrigatória, os currículos escolares brasileiros a partir de 2020. Embora a normativa destaque o estudante como foco desse processo, tal diretriz envolve igualmente professores, gestores e equipes administrativas, uma vez que o clima socioemocional da escola se constitui a partir das interações cotidianas entre todos os sujeitos. Dessa forma, analisar a influência do gestor escolar na construção desse clima mostra-se relevante, considerando os impactos que sua atuação pode gerar tanto nas relações institucionais quanto na implementação e no fortalecimento de práticas pedagógicas inovadoras.

Nessa perspectiva, Lück (2006) ressalta a importância da avaliação sistemática do clima organizacional por meio de instrumentos adequados, a fim de identificar potencialidades e aspectos que demandam aprimoramento. Para a autora, a liderança exercida pelo gestor é fundamental para orientar ações planejadas que contribuam para o fortalecimento do clima institucional, promovendo maior engajamento, autoestima e autoconfiança entre os membros da comunidade escolar.

De modo convergente, Paro (2001) enfatiza o papel central do gestor escolar na promoção de uma gestão participativa e democrática, fundamentada no diálogo, na cooperação e na corresponsabilidade. Segundo o autor, a coerência entre os objetivos educacionais e as mediações adotadas para alcançá-los é condição indispensável, uma vez que finalidades democráticas não podem ser efetivadas por meio de práticas autoritárias. Assim, o espaço escolar, enquanto *locus* da educação sistematizada, deve constituir-se como um ambiente propício ao exercício da democracia.

Essa concepção atribui ao gestor escolar a responsabilidade de criar e sustentar um clima socioemocional positivo, pautado no acolhimento, no respeito e na inclusão, elementos essenciais para o bem-estar dos estudantes e educadores e para o sucesso dos processos educativos.

O clima institucional influencia diretamente o desempenho acadêmico e o nível de satisfação dos alunos com a escola, na medida em que ambientes pautados na segurança, na motivação e no apoio favorecem a aprendizagem e o desenvolvimento humano. Ao mesmo tempo, esses ambientes impactam de forma significativa o trabalho da equipe escolar, fortalecendo o engajamento

profissional, a cooperação e o sentimento de pertencimento, elementos essenciais para o desenvolvimento coletivo e para a consolidação de práticas educativas de qualidade.

## 2 A VISÃO SOBRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O termo inteligência emocional foi inicialmente introduzido no campo acadêmico por Salovey e Mayer (1990), que o conceberam como um subconjunto da inteligência social, relacionado à capacidade de monitorar os próprios sentimentos e emoções, bem como os dos outros, utilizando essas informações para orientar pensamentos e ações. Conforme destacam Régo e Fernandes (2005), essa concepção estabelece uma articulação entre emoção e cognição, contrapondo-se às abordagens dualistas que historicamente separaram razão e emoção como dimensões dissociadas do comportamento humano.

A noção de inteligência emocional ganhou maior visibilidade a partir da publicação da obra *Emotional Intelligence*, de Daniel Goleman (1995), na qual o autor ampliou o conceito ao incluir aspectos da personalidade e defender a possibilidade de desenvolvimento dessas competências ao longo da vida. Goleman (1995) descreve cinco dimensões fundamentais da inteligência emocional: o autoconhecimento, relacionado à percepção das próprias emoções; o autocontrole, vinculado à capacidade de administrar sentimentos e impulsos; a automotivação, associada à orientação das emoções para a realização de objetivos; a empatia, entendida como a habilidade de reconhecer e compreender as emoções dos outros; e as habilidades sociais, relacionadas à gestão eficaz dos relacionamentos interpessoais.

Quando apresentada, a teoria da inteligência emocional foi inicialmente interpretada como contraditória às concepções tradicionais baseadas no quociente intelectual (QI). Contudo, ao longo do tempo, essa perspectiva ganhou consistência teórica e empírica, à medida que estudos passaram a evidenciar que indivíduos com maior capacidade de relacionamento interpessoal e equilíbrio emocional tendem a apresentar melhor desempenho profissional e social do que aqueles que se destacam apenas por habilidades cognitivas específicas (Goleman, 1998).

A inteligência intrapessoal refere-se à capacidade do indivíduo de compreender a si mesmo, envolvendo o autoconhecimento, o reconhecimento das próprias emoções e a habilidade de regulá-las. Já a inteligência interpessoal diz respeito à capacidade de compreender o outro, suas intenções, sentimentos e necessidades, bem como de estabelecer relações saudáveis, manter diálogos construtivos e interagir de forma socialmente eficaz. Essas concepções ampliam a compreensão tradicional de inteligência, superando a centralidade exclusiva das habilidades lógico-matemáticas. Nesse sentido, Gardner (2001) define a inteligência como um potencial biopsicológico para processar

informações, que pode ser ativado em determinados contextos culturais para resolver problemas ou criar produtos valorizados socialmente.

Nesse contexto, emerge um perfil de liderança diferente do tradicional, tanto no âmbito empresarial quanto no educacional. Passa a ser reconhecido como líder eficaz aquele que consegue estabelecer relações mais próximas, promover ambientes de confiança, tranquilidade e bem-estar, favorecendo o desenvolvimento das potencialidades individuais e coletivas de seus liderados. Segundo Goleman (1998), essa mudança de paradigma inaugura uma nova compreensão sobre administração e gestão, na qual as competências emocionais assumem papel central.

Embora os processos seletivos acadêmicos tradicionalmente enfatizem o QI como indicador de desempenho, esse fator, isoladamente, mostra-se insuficiente para explicar o sucesso ou o fracasso profissional. Pesquisas citadas por Goleman (1998) indicam que a correlação entre o QI e a eficácia no exercício profissional raramente ultrapassa 25%, podendo, em muitos casos, ser inferior a 10% ou até mesmo a 4%. Tais dados evidenciam que grande parte do sucesso no trabalho está associada a fatores não cognitivos. Um exemplo disso é o estudo realizado com graduados em Direito, Medicina, Educação e Ciências Empresariais da Universidade de Harvard, no qual se constatou que as notas nos exames de admissão não apresentavam correlação significativa com o sucesso profissional (Goleman, 1998, p. 26).

A partir dessas constatações, Goleman (1998) demonstra que as habilidades socioemocionais desempenham papel mais relevante do que as capacidades intelectuais isoladas, o que impulsionou o desenvolvimento de inúmeras pesquisas, tanto no cenário internacional quanto no contexto brasileiro.

Os testes de admissão na faculdade destacam a importância do QI, mas, por si só, dificilmente pode explicar o sucesso ou o fracasso na vida. A investigação demonstrou que a correlação entre o QI e o nível de eficácia que as pessoas apresentam no exercício de sua profissão não ultrapassa os 25%, embora uma análise mais detalhada revele que essa correlação não costuma ultrapassar os 10% e, por vezes, é até inferior a 4%. Isso significa que, no melhor dos casos, o QI deixa sem explicação 75% do sucesso no trabalho e, no pior dos casos, 96% ou, em outras palavras, o QI não permite determinar com antecedência quem terá sucesso e quem falhará. Por exemplo, um estudo realizado com graduados em direito, medicina, educação e ciências empresariais pela Universidade de Harvard revelou que as notas nos exames de admissão — uma imitação do QI — não tinham correlação com o sucesso profissional (Goleman, 1998, p. 26).

Tais estudos têm reforçado a importância das emoções na liderança e, de modo particular, na gestão escolar.

No Brasil, investigações recentes também têm evidenciado essa relação.

[...] a construção de teorias e práticas transformadoras, que não privilegiam apenas a cognição de conteúdos, mas que instigam um novo olhar de ensino com sensibilidade ao educando e a

importância do desenvolvimento dos aspectos socioemocionais como caminhos para a aprendizagem, qualidade escolar e principalmente qualidade de vida (Lobo; Ferraz da Silva, 2021 p.144).

O estudo desenvolvido por Lobo e Ferraz da Silva (2021), da Universidade da Paraíba, destaca a necessidade de construir teorias e práticas educacionais transformadoras que não privilegiem exclusivamente a cognição de conteúdos, mas que promovam um olhar pedagógico sensível ao educando, reconhecendo o desenvolvimento dos aspectos socioemocionais como caminhos fundamentais para a aprendizagem, sobretudo, a qualidade de vida de toda a equipe escolar

## 2.1 MAIS QUE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS

Para além da inteligência emocional, torna-se fundamental destacar a importância de o gestor escolar promover um clima institucional de qualidade nas unidades educativas. Nesse sentido, Abrucio (2018) ressalta que a gestão ocupa lugar central no êxito da ação pedagógica, especialmente em aspectos como a formação de professores, a qualidade do clima escolar, a implementação curricular, o estímulo às boas práticas pedagógicas e à inovação em sala de aula, bem como no fortalecimento das relações entre a escola e a comunidade.

Cada vez mais tem-se questionado a relevância do autoconhecimento emocional e da capacidade de regulação das emoções, tanto por parte do gestor quanto no que se refere ao reconhecimento das dimensões emocionais de seus liderados. Nesse contexto, torna-se imprescindível que o gestor desenvolva consciência de suas próprias limitações e potencialidades, ao mesmo tempo em que conheça sua equipe, exercitando a escuta atenta às dificuldades enfrentadas, aos sentimentos envolvidos e aos desafios vivenciados no cotidiano escolar. Tal postura contribui para a construção de um clima laboral saudável e colaborativo, favorecendo o bem-estar tanto do líder quanto dos profissionais sob sua liderança.

Para Lück (2006), o clima organizacional constitui um elemento fundamental para o bom funcionamento da instituição de ensino, exercendo influência direta tanto sobre o desempenho dos alunos quanto sobre a satisfação e o engajamento dos profissionais que nela atuam. Esse clima é construído a partir das interações estabelecidas entre os diferentes sujeitos da comunidade educativa, tais como gestores, professores, alunos e funcionários. Nesse processo, a liderança escolar assume papel central na criação de um ambiente institucional positivo, no qual os membros se sintam valorizados, motivados e comprometidos com os objetivos educacionais. A autora ressalta ainda que um clima organizacional favorável fortalece a confiança, o respeito mútuo, a comunicação efetiva e a colaboração entre os envolvidos, criando condições propícias para a aprendizagem, o



desenvolvimento pessoal e profissional e a consecução das metas educacionais da escola. Lück (2006) adverte ainda que “a simples presença de uma pessoa em um ambiente com pressões não verbais de apatia e indiferença diante da dimensão sociocultural de sua realidade exerce impacto negativo nesse contexto” (p. 37), evidenciando assim o papel das atitudes e posturas individuais na constituição do clima institucional.

Bisquerra e Pérez-Escoda (2007) mencionam os *cinco elementos* da competência socioemocional. O *primeiro elemento*, de acordo com os autores, é a *consciência emocional*, descrita como a capacidade de tornar-se consciente das próprias emoções e das emoções dos outros, incluindo a habilidade de perceber o clima emocional de um contexto específico. O *segundo elemento* é a *regulação emocional*, que diz respeito à capacidade de lidar de forma adequada com as emoções, ter conhecimento da relação entre emoção, cognição e comportamento, para desenvolver estratégias de enfrentamento e suscitar emoções positivas. O *terceiro elemento* é a *autonomia emocional (autogestão)*, formada por um grupo de características relacionadas ao autocontrole emocional, como a autoestima, responsabilidade, visão crítica das normas sociais, atitude positiva, reconhecer quando precisa de ajuda e pedir apoio. O *quarto elemento* é a *inteligência interpessoal ou comunicação social*, que trata da habilidade de manter boas relações com outras pessoas, da capacidade de se comunicar, de ter respeito, ser assertivo e ter um comportamento pró-social. O *quinto elemento* é composto pelas *habilidades para a vida e o bem-estar*, representadas pela capacidade de adotar comportamentos apropriados e responsáveis para a resolução de problemas tanto pessoais, familiares, profissionais quanto sociais, visando obter melhorias no bem-estar pessoal e social.

Guerra (2020) defende que a aprendizagem escolar ultrapassa o desenvolvimento dos alunos, exigindo o envolvimento constante de toda a equipe em processos formativos e de ressignificação do trabalho pedagógico. Dessa forma, a escola precisa desenvolver a capacidade de criar, revisar práticas consolidadas, escutar professores, estudantes e a comunidade, bem como manter uma dinâmica permanente de reflexão, voltada tanto para o contexto interno quanto para as transformações externas. Nesse movimento, torna-se fundamental acompanhar as mudanças sociais, econômicas, as novas tendências educacionais e o avanço das tecnologias. O autor enfatiza a necessidade de gestores escolares que estejam atentos às exigências do tempo presente, não se restringindo ao conhecimento prescrito nos currículos nacionais, mas valorizando também as dimensões relacionais e emocionais que conferem sentido aos conteúdos trabalhados no cotidiano escolar (Guerra, 2020).

Não é, pois, através de medidas externas, de agentes externos, de assessores impostos, de inspeções de hierarquias, de diretores autoritários, que uma escola pode mudar de forma enriquecedora. Porque então os professores se convertem em peças de uma engrenagem na qual não acreditam e que não amam (Guerra, 2020, p. 6).

É possível perceber que o gestor escolar autoritário não corresponde mais ao perfil de gestor esperado para o contexto atual, ou seja, aquele perfil de gestor que seguia à risca as regras estabelecidas pelas diretrizes educacionais do governo, que marcava, de maneira arbitrária, o ritmo e o método de trabalho não têm mais espaço nos dias de hoje. O gestor contemporâneo cumpre seu dever, porém sabe ser compreensivo, fomentar um ambiente de tranquilidade em que cada membro da equipe se sinta parte de uma engrenagem, se sinta confortável, valorizado e ouvido, gerando assim uma melhor qualidade de ensino para os seus alunos, e um clima laboral apto para o crescimento integral da unidade escolar.

Mediante estudos aprofundados sobre o tema, autores como Lotz e Gramms (2012) demonstram que os profissionais com potencial emocional constituem vantagem para as organizações podendo oferecer condições de aprendizagens e desenvolvimento da formação humana.

Profissionais emocionalmente inteligentes têm habilidades para administrar conflitos, empregabilidade ampliada e, além disso, apresentam um diferencial chave entre colaboradores eficazes e os medíocres: são importantes fontes de vantagem competitiva (Lotz; Gramms, 2012, p. 54).

No contexto da educação e gestão de instituições confessionais, Menslin (2012) aborda uma série de tópicos que são necessários para que o gestor escolar desenvolva um bom trabalho administrativo. Um dos tópicos é criar um clima de amizade no ambiente escolar. O autor julga como ponto importante manter esse bom ambiente para o desenvolvimento de uma gestão saudável, e aponta mais um detalhe: o caráter do diretor deve ser de confiança e amizade; ele deve cumprir o que promete e propiciar ao grupo de trabalho segurança (Menslin, 2012).

Ainda segundo o mesmo autor:

Se o gestor é alguém que não se compromete com o que diz aos seus auxiliares, que não se expõe em favor de seu grupo e não revela nas suas ações o que é como pessoa, dificilmente o clima de trabalho será de confiança e amizade (Menslin, 2012, p. 35).

O gestor deve, portanto, se identificar com o grupo, apoiar, e eles precisam se sentir parte da equipe, para um bom funcionamento, gerando um bem-estar. A autora cristã Ellen White (2008) também destaca a importância da influência que uma pessoa exerce sobre a outra, devido ao trato amoroso, de cuidado e de empatia. Como isso gera um clima agradável em qualquer situação de convívio.

A necessidade de ser um líder educacional que aponta os erros com amor e cuidado gerando mudanças nas condutas de trabalho; caso contrário, muitos colaboradores se sentirão incapazes de



dar o seu melhor e se sentirão excluídos daquela equipe. Se o gestor tiver a noção real de que sua influência chega até o mais íntimo, como a mente humana, ele poderá desenvolver não só o melhor no trabalho, mas também o melhor dos seres humanos que trabalham com ele.

White destaca a influência que as pessoas têm na vida e nas emoções de outros:

Toda alma está circundada de uma atmosfera própria, que pode estar carregada do poder vivificante da fé, do ânimo, da esperança, e perfumada com a fragrância do amor. Ou pode estar pesada e fria com as nuvens do descontentamento e egoísmo, ou intoxicada com o contato mortal de um pecado acariciado. Pela atmosfera que nos envolve, toda pessoa com quem nos comunicamos é consciente ou inconscientemente afetada (White, 2005, p. 207).

Diante dessas reflexões, compreende-se que a liderança do gestor escolar exerce influência direta sobre o clima institucional e sobre o desenvolvimento humano da equipe. Uma atuação pautada no cuidado, na empatia e no respeito favorece relações mais saudáveis, fortalece o sentimento de pertencimento e cria condições para que os profissionais expressem seu potencial. Assim, ao reconhecer o alcance de sua influência emocional e relacional, o gestor contribui não apenas para a melhoria das práticas de trabalho, mas também para a construção de um ambiente escolar mais humanizado, colaborativo e propício ao bem-estar coletivo.

## 2.2 HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS E GESTÃO ESCOLAR

As instituições são formadas por indivíduos com uma diversidade de pensamentos e maneira de agir cada vez maior em um ambiente cheio de diferenças intelectuais, crenças, valores, dentre outros, e para lidar com os conflitos dentro das organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte, são necessários líderes que administrem habilidades e competências socioemocionais. Nesse sentido, o investimento em estudos e pesquisas sobre a temática é de suma importância a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos, e se possa valorizar o principal patrimônio de uma instituição que é o seu pessoal, e, da mesma forma, deve-se levar em consideração ainda, o principal ativo de cada pessoa, que é a sua competência profissional (Santos, 2008).

Para Soares (2015) um bom gestor influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações. A liderança exige paciência, disciplina humildade, respeito e compromisso ao lidar com pessoas dos mais diferentes tipos e mediar relações dentro da equipe. Para dialogar sobre as habilidades socioemocionais do gestor que mais contribuem para o desenvolvimento da equipe, focaremos em *cinco áreas principais* que a literatura científica geralmente destaca. Segundo Goleman (1995), as *cinco competências* mais importantes são:

*inteligência emocional, empatia e aceitação, autocontrole e resiliência, resolução de conflitos e liderança transformacional.*

### **2.2.1 Inteligência Emocional**

O ambiente de trabalho pode assumir características positivas ou negativas, variando entre contextos mais calmos e acolhedores ou, ao contrário, ambientes marcados por agitação, tensão e elevados níveis de estresse. Na perspectiva de Kantor (2019), em muitos cenários organizacionais, especialmente no campo educacional, as demandas cotidianas impõem ritmos intensos de trabalho, prazos rígidos e pressão por resultados, o que pode afetar diretamente o bem-estar dos profissionais e a qualidade das relações interpessoais. Nesse contexto, a Inteligência Emocional configura-se como uma ferramenta essencial de apoio à gestão e às práticas profissionais, uma vez que favorece o reconhecimento, a compreensão e o manejo adequado das próprias emoções e das emoções dos outros. Indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a apresentar maior equilíbrio diante de situações adversas, demonstram facilidade para o trabalho em equipe, maior capacidade de adaptação às mudanças e competência para lidar com conflitos, sejam eles internos ou externos à organização. Dessa forma, a Inteligência Emocional contribui não apenas para a saúde emocional dos profissionais, mas também para a construção de um clima organizacional mais saudável, colaborativo e propício ao alcance dos objetivos institucionais.

### **2.2.2 Empatia e Aceitação**

A aceitação do indivíduo em sua integralidade, incluindo suas limitações e potencialidades, constitui um elemento fundamental para a construção de ambientes organizacionais nos quais os profissionais se sintam seguros, reconhecidos e valorizados. Quando a liderança adota uma postura empática — compreendendo e respeitando os sentimentos, experiências e perspectivas dos outros — cria-se um espaço favorável ao crescimento pessoal e profissional, no qual os sujeitos se percebem apoiados em seus processos de desenvolvimento. Nesse contexto, líderes que exercitam a empatia e a escuta são frequentemente reconhecidos como mais competentes e íntegros em sua atuação. Essa concepção dialoga com a ideia de que o papel do líder consiste em auxiliar seus liderados a alcançar seu potencial, não por meio de críticas desqualificadoras, mas a partir de práticas de acompanhamento e feedback construtivo. Como destaca Scharmer (2014), “dois líderes, nas mesmas circunstâncias, fazendo as mesmas coisas, podem gerar resultados completamente distintos, dependendo do lugar interior a partir do qual cada um deles age” (p. 85), evidenciando a centralidade da dimensão emocional e reflexiva no exercício da liderança. Nessa perspectiva, a liderança emocional configura-

se como uma importante forma de influência no contexto educacional, uma vez que envolve práticas de apoio ao bem-estar emocional dos professores e demais profissionais da escola. Conforme apontam Bercovitch e Eyal (2021), esse tipo de liderança produz efeitos significativos sobre o afeto, o engajamento e a qualidade do trabalho docente, contribuindo para resultados positivos no ensino e no funcionamento das organizações educacionais

### **2.2.3 Autocontrole e Resiliência**

Os gestores escolares precisam desenvolver a capacidade de lidar tanto com as próprias emoções quanto com as emoções dos membros da equipe, uma vez que sua atuação influencia diretamente o clima organizacional e as relações de trabalho. Essa dinâmica torna-se especialmente desafiadora quando o gestor não consegue manter o equilíbrio emocional diante das situações cotidianas ou de contextos mais sensíveis, que exigem maior estabilidade e discernimento emocional. Para Machado et al. (2024), no processo de gestão das emoções, o líder deve fortalecer suas competências pessoais, desenvolvendo a habilidade de reconhecer, compreender e regular seus próprios estados emocionais. Tal competência é fundamental para o crescimento pessoal e profissional do gestor, além de contribuir significativamente para a melhoria dos relacionamentos intrapessoais e interpessoais nos diferentes contextos de convivência, como o trabalho, a família e as relações sociais em geral. De forma complementar, Agüera (2008) destaca que as competências e habilidades pessoais dizem respeito à maneira como o indivíduo se relaciona com suas emoções e sentimentos, influenciando diretamente a forma como percebe a si mesmo e estabelece vínculos com os outros.

### **2.2.4 Resolução de Conflitos**

As habilidades de resolução de conflitos, especialmente no âmbito da liderança socioemocional, têm se mostrado fundamentais para a redução da rotatividade docente e para o fortalecimento da permanência das equipes escolares. Líderes emocionalmente engajados e empáticos tendem a gerir os conflitos de maneira mais eficaz, contribuindo para a construção de ambientes escolares mais resilientes, cooperativos e coesos. No contexto organizacional, marcado pela diversidade cultural, social e política, é natural o surgimento de interesses, valores e aspirações distintas, os quais podem conduzir tanto à cooperação quanto à competição ou ao conflito (Andrade et al., 2004). O conflito, portanto, constitui um elemento inerente às relações humanas e aos processos de trabalho, não devendo ser compreendido exclusivamente como algo negativo. Nessa direção, Burbridge e Burbridge (2012) afirmam que o conflito é natural e, em muitas situações, necessário,

pois pode atuar como um catalisador de mudanças e inovações. Entretanto, quando mal administrados, conflitos podem tornar-se improdutivos, gerar desgaste emocional, comprometer relações profissionais e destruir valor institucional. Assim, um dos principais desafios da gestão escolar consiste em reconhecer a natureza dos conflitos — distinguindo aqueles que são produtivos dos que são prejudiciais — e intervir de forma ética, empática e estratégica. As competências e habilidades socioemocionais do gestor, especialmente a escuta ativa, a empatia e o equilíbrio emocional, desempenham papel central nesse processo, articulando-se diretamente à promoção de um clima organizacional saudável e ao desenvolvimento sustentável da equipe escolar.

### **2.2.5 Liderança Transformacional**

A liderança transformacional, apontada por Goleman, caracteriza-se pela capacidade de inspirar, motivar e mobilizar pessoas, exerce influência direta na constituição do clima organizacional da escola e no desenvolvimento profissional da equipe docente. Esse modelo de liderança pressupõe que o gestor mobilize competências vinculadas à inteligência emocional, como o autoconhecimento, a autorregulação e a empatia, fundamentais para a construção de relações interpessoais saudáveis, para a mediação de conflitos e para a tomada de decisões equilibradas no cotidiano escolar. Nesse sentido, o fortalecimento das habilidades socioemocionais do gestor reflete-se na qualidade das interações institucionais, promovendo um ambiente de confiança, colaboração e pertencimento. Alinhado a essa perspectiva, o *Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning* (CASEL) destaca a autoconsciência, a autogestão e a consciência social como competências essenciais para líderes escolares, uma vez que sustentam práticas colaborativas, favorecem o engajamento coletivo e contribuem para a consolidação de um clima organizacional propício ao desenvolvimento da equipe e à efetividade dos processos educativos.

Figura 1 – Habilidades Socioemocionais



Fonte: Elaborada pelas autoras

A inteligência emocional dentro das habilidades socioemocionais é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento e a prática eficaz das habilidades de liderança. Como evidenciado na figura apresentada acima, a capacidade de um líder em gerenciar suas próprias emoções e influenciar especificamente a equipe que lidera depende diretamente dessa competência emocional. A inteligência emocional não apenas facilita o autoconhecimento e a autorregulação emocional, mas também desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, ao promover a empatia, a motivação intrínseca e a habilidade de estabelecer e manter relacionamentos interpessoais saudáveis.

Conforme destacado pela literatura especializada, as habilidades socioemocionais abrangem um conjunto de cinco habilidades principais, que são essenciais para a eficácia de um líder. Essas habilidades possuem características próprias, mas estão profundamente interligadas e são complementares no processo de desenvolvimento do líder. Cada uma delas contribui para a construção de um líder mais consciente, resiliente e capaz de enfrentar os desafios, como demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 1 — Habilidades Socioemocionais do Gestor

Habilidade	Definição	Práticas para desenvolver
Inteligência Emocional	Habilidade de reconhecer, compreender e gerenciar emoções próprias e dos outros para criar um ambiente equilibrado.	Desenvolver autoconhecimento, praticar autocontrole, demonstrar empatia, aprimorar habilidades sociais.
Empatia e Aceitação	Capacidade de compreender as emoções dos outros, aceitar diferenças e criar um ambiente de confiança.	Escuta ativa, reconhecer imperfeições humanas, dar feedback construtivo, criar um ambiente inclusivo.
Autocontrole e Resiliência	Capacidade de manter a calma sob pressão, controlar impulsos e se recuperar de adversidades.	Pausas estratégicas, respiração consciente, autorreflexão, mentalidade de crescimento, redes de apoio.
Resolução de Conflitos	Aptidão para mediar e solucionar conflitos de forma colaborativa e construtiva.	Praticar escuta ativa, manter calma, focar no problema e não nas pessoas, promover soluções colaborativas.
Liderança Transformacional	Capacidade de inspirar, motivar e engajar a equipe, promovendo crescimento pessoal e profissional.	Inspirar com uma visão clara, atuar como modelo, investir no desenvolvimento da equipe, estimular inovação.

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto teve como objetivo compreender as principais habilidades socioemocionais do gestor escolar e sua influência sobre a equipe, analisando de que maneira as habilidades e competências repercutem no clima organizacional e na atuação dos profissionais da educação. A partir de uma breve revisão de literatura realizada, foi possível identificar evidências consistentes acerca da centralidade da dimensão socioemocional no exercício da liderança escolar contemporânea.

Os achados indicam que a inteligência emocional constitui um fator determinante para a eficácia da gestão escolar e evidenciam a necessidade de que os gestores escolares desenvolvam habilidades socioemocionais como *inteligência emocional*, *empatia e aceitação*, *autocontrole e resiliência*, *resolução de conflitos* e *liderança transformacional* dentre outras. Os estudos analisados reforçam que líderes eficazes não se limitam à administração de processos e rotinas institucionais, mas atuam na construção de relações interpessoais positivas, influenciando diretamente a motivação da equipe, o engajamento profissional e, consequentemente, a qualidade do trabalho pedagógico desenvolvido na escola.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à disparidade existente entre a produção acadêmica voltada à liderança escolar e aquela dedicada à gestão empresarial. Tal cenário evidencia um descompasso na valorização científica da gestão educacional, indicando a necessidade de maior investimento em pesquisas que considerem as especificidades do contexto escolar e os desafios próprios da liderança em instituições educativas.

Com base nos resultados desta investigação, sugere-se o aprofundamento da temática em estudos futuros, contemplando, entre outros aspectos: o impacto da inteligência emocional do gestor no desempenho acadêmico dos estudantes; a influência da liderança emocionalmente inteligente sobre a motivação e a aprendizagem discente; a relação entre a sobrecarga administrativa e o desenvolvimento de competências socioemocionais; bem como a identificação de modelos de formação continuada capazes de promover, de forma efetiva, o desenvolvimento dessas habilidades nos gestores escolares.

Dessa forma, a pesquisa revelada por meio deste texto demonstra que a gestão escolar ultrapassa a dimensão burocrática e administrativa, exigindo um conjunto amplo e articulado de habilidades socioemocionais para o enfrentamento dos desafios cotidianos da educação. A liderança socioemocional contribui não apenas para a melhoria do clima organizacional e para o fortalecimento das equipes, mas também para a promoção do bem-estar dos profissionais e para a elevação da qualidade do processo educativo.

Diante desse cenário, torna-se fundamental que as políticas educacionais incentivem programas de formação voltados ao desenvolvimento da liderança emocionalmente inteligente, bem como fomentem pesquisas que aprofundem a compreensão dessa temática no contexto educacional. Somente por meio de um esforço coletivo envolvendo pesquisadores, gestores e educadores será possível construir modelos de gestão escolar mais humanizados, inclusivos e eficazes, alinhados às demandas da escola e da sociedade contemporânea.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. Princípios de negociação: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.
- AGÜERA, L. G. Além da inteligência emocional: As cinco dimensões da mente. São Paulo: Cenage Learning, 2008.
- BAILEY, J.; WEINER, R. Interpreting social-emotional learning: how school leaders make sense of SEL skills for themselves and others. *School Leadership Review*, v. 16, n. 2, 2022.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BISQUERRA, R.; PÉREZ-ESCODA, N. Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 2007.
- BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 05 mar. 2024.
- BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GARDNER, Howard. Inteligência: um conceito reformulado. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. Emotional intelligence: why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, Espanha: Editorial Kairós, 1998.
- GUERRA, Miguel Ángel. La escuela que aprende. Madrid, Espanha: Editora Morata, 2020.
- LOBO, A. R.; FERRAZ DA SILVA, C. Habilidades socioemocionais no âmbito escolar: desenvolver para a vida. *Ivy Enber Scientific Journal*, v. 1, n. 1, p. 146–158, 2021. Disponível em: <https://enber.edu.eu/revista/index.php/ies/article/view/10>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. Gestão de talentos [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- LÜCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, Heloísa. Gestão da cultura e clima organizacional da escola. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.
- MACHADO, Elenira et al. Resiliência e inteligência emocional no contexto organizacional. *Revista Tópicos*, v. 2, n. 11, 2024.

MENSLIN, Douglas. O que esperam de mim na gestão escolar. São Paulo: Editora MM, 2012.

PARO, Vitor. Escritos sobre educação. São Paulo: Xamã Editora, 2001.

PIAGET, J. O juízo moral da criança. São Paulo: Summus, 1932/1994.

PIAGET, J. Relações entre afetividade e a inteligência no desenvolvimento mental da criança. Rio de Janeiro: Wak, 1954/2014.

RÉGO, A.; FERNANDES, C. Inteligência emocional: contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19(1/2), 139–167. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v19i1/2.401>.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, v. 54, p. 772–781, 1990.

SANTOS, P. R. Desenvolvimento e aprendizado escolar: uma proposta de mensuração para apoiar políticas públicas. São Paulo: OCDE, SEEDUC, Instituto Ayrton Senna, 2014.

SCHARMER, Otto. Liderar a partir do futuro que emerge: a evolução do sistema econômico egocêntrico para o ecocêntrico. Como aplicar a Teoria U para contribuir com a transformação de indivíduos, organizações e sociedades. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VYGOTSKY, L. S. A formação social da mente. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1991.

WHITE, Ellen G. Mente, caráter e personalidade v. 1. Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira, 2005.

WHITE, Ellen G. Testemunhos para ministros e obreiros evangélicos. Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira, 2008.