

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Curso de Administração – CADM

**ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DE GESTORES  
ESCOLARES NA CIDADE DE SANTA RITA - PB.**

ALTAIR DOMINGOS DA SILVA

João Pessoa  
Setembro 2019

ALTAIR DOMINGOS DA SILVA

**ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DE GESTORES  
ESCOLARES NA CIDADE DE SANTA RITA - PB.**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professora Orientadora:** Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Dra.

João Pessoa

Setembro 2019

Catálogo na publicação  
Seção de Catalogação e Classificação

S586a Silva, Altair Domingos da.

Análise de Competências Socioemocionais de Gestores  
Escolares na Cidade de Santa Rita - PB / Altair  
Domingos da Silva. - João Pessoa, 2019.

37 f.

Orientação: Ana Karolina Kruta de Araújo Bispo.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Competências Socioemocionais. Gestores Escolares. I.  
Bispo, Ana Karolina Kruta de Araújo. II. Título.

UFPB/CCSA

## **Folha de Aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a  
Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Altair Domingos da Silva

Trabalho: Análise de competências socioemocionais de gestores escolares na cidade de  
Santa Rita - PB

Área da pesquisa: Gestão de Pessoas

Data de aprovação:

Banca examinadora

---

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Dra  
Orientadora

---

Anielson Barbosa da Silva  
Examinador

Dedico este trabalho ao meu Deus, fonte de toda a sabedoria e inteligência, que me sustenta em todos os momentos, cuidando e socorrendo-me em todas as jornadas dessa vida.

À minha mãe, que traçou meus primeiros passos e colocou-me nos primeiros caminhos; certamente está feliz em ver aonde cheguei, como anseio pelo dia do nosso reencontro.

Aos meus filhos Renan Lucas e Rebeca Domingos, tornei-me um homem melhor na execução da tarefa de servir-lhes de exemplo.

A Zuleica Rubian Soares, por esses oito setembros em que tem sonhado os meus sonhos e servido de ombro amigo e companheiro em todas as situações.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus por ter sido sempre o meu socorro bem presente na angústia, o pastor da minha alma, meu escudo e fortaleza, por sempre ter acampado os seus anjos ao meu redor, a Ele devo gratidão, honra e louvor por todos os dias da minha vida.

Agradeço à minha mãe que sempre levantou antes de mim e foi dormir depois, durante todo o meu tempo de estudante, para garantir que eu me preocupasse apenas com os estudos. Não a tenho mais por perto, mas aguardo com ansiedade o dia do nosso reencontro para poder contar-lhe sobre todas as minhas conquistas com as quais ela também sonhou.

Agradeço aos meus filhos Renan Lucas e Rebeca Domingos por existirem em minha vida, por perdoarem as minhas ausências, as minhas tantas falhas, não há palavras para explicar o amor que sinto por eles, por isso tento ser o melhor exemplo possível e isso me faz viver.

Agradeço a Zuleica Rubian Soares que em uma primavera, lá atrás no tempo, decidiu sonhar meus sonhos, ajudar-me em minhas lutas e apoiar-me nas minhas decisões. Temos colhido bons frutos e essa graduação é mais um deles.

Agradeço a Edson Brito e Cassia Guerra que me adotaram como irmão e cunhado e ensinaram suas filhas a terem por mim amor e respeito, não poderei jamais retribuir o que me deram: uma família.

Agradeço aos meus amigos do curso de Administração da UFPB, pelas mãos dadas em tantas lutas, pelos grupos de estudo aos sábados e domingos que resultaram em um CRE aceitável.

Agradeço aos meus professores, em especial a Arturo Rodrigues Felinto, de quem levarei o exemplo de amor pela Administração e à professora Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, mãe, esposa, coordenadora, orientadora... ela tinha mesmo que ser administradora para gerenciar tantas tarefas, tantas qualidades.

“O temor do Senhor é o princípio da sabedoria.”  
Provérbios 9.10a

## RESUMO

Este artigo teve como objetivo caracterizar a mobilização de Competências Socioemocionais (CSE) por gestores da área de educação da cidade de Santa Rita – PB, em seu ambiente de trabalho, baseado no modelo francês de competências amplamente aceito no Brasil, que compreende as competências como dinâmicas (LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2004).

Para alcançar os objetivos do estudo realizamos uma pesquisa de campo qualitativa exploratória com 11 escolas e 12 gestores, sendo dois da mesma escola. As escolas foram selecionadas levando-se em conta a acessibilidade e os dados foram coletados por meio de entrevista individual e semiestruturada. O método empregado para a análise dos relatos coletados foi a análise de conteúdo, numa abordagem abducativa – referente à combinação sistemática entre os dados do campo e o referencial teórico (Dubois e Gadde, 2002).

Como resultado o estudo revelou uma prática cotidiana da Competências Socioemocionais pelos gestores baseada na prática gerencial ao longo dos anos. Observou-se ainda a necessidade de formação continuada na área de gestão de pessoas, tendo em vista a falta de formação acadêmica dos gestores na área de Administração. Por fim, o estudo mostrou um aumento considerável do número de alunos na escola pública, favorecido por algumas ações principalmente na rede estadual de ensino, em detrimento da escola privada cujo número de alunos tem diminuído nos últimos anos da década de 2010. Esta situação provocou um considerável aumento nas demandas do gestor público e exigiu uma maior habilidade dos gestores privados na gestão financeira, levando ambos gestores a uma maior prática das Competências Socioemocionais.

**Palavras chaves:** Competências Socioemocionais. Gestores Escolares.

## ABSTRACT

This article aimed to characterize the mobilization of Socio-Emotional Skills (CSE) by education managers in the city of Santa Rita - PB, in their work environment, based on the French competency model widely accepted in Brazil, which perceives competencies as dynamic (LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2004).

To achieve the objectives of the study, an exploratory qualitative field research was conducted with 11 schools in a sample of 12 managers, two managers from the same school, one responsible for the morning period in the Elementary School second phase segment and another responsible for the afternoon period in the segments Early Childhood Education and Elementary School first phase. The schools were selected considering accessibility and data were collected through semi-structured interviews. The method used for the analysis of the collected reports was the content analysis, in an abductive approach - referring to the systematic combination between the field data and the theoretical referential (Dubois e Gadde, 2002).

As a result, the study revealed a daily practice of socioemotional skills by managers based on managerial practice over the years. There was also the need for continuing education in the area of people management, given the lack of academic training of managers in the area

of Administration. Finally, the study showed a considerable increase in the number of public school students, favored by some actions mainly in the state school system, to the detriment of the private school, whose number of students has been decreasing in the last years of 2010. This situation caused a considerable increase in the demands of the public manager and demanded a greater capacity of private managers in financial management, leading both managers to a greater practice of social and emotional skills.

**Keywords:** Socio-emotional competences. School managers.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. COMPETÊNCIAS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	12
2.1. Competências Socioemocionais.....	13
2.2. Competências Socioemocionais e Gestão de Conflitos no Ambiente Escolar.....	15
2.3. O Papel do Gestor na Mobilização das CSE.....	17
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
3.1 Análise dos Dados.....	21
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
4.1. Consciência Emocional.....	22
4.1.1. Percepção das próprias emoções e das emoções do outro.....	22
4.1.2. Consideração das emoções e sentimentos alheios na tomada de decisões.....	22
4.2. Regulação Emocional.....	23
4.2.1. Comportamento quando sob mudanças no longo prazo.....	23
4.2.2. Controle emocional sob pressão no longo prazo.....	23
4.3. Consciência Social.....	24
4.3.1. Empatia.....	24
4.3.2. Trabalho em Equipe.....	24
4.4. Autocontrole Emocional.....	24
4.4.1. Controle Emocional no Curto Prazo.....	24
4.5. Criatividade Emocional.....	25
4.5.1. Gerenciamento de Conflitos.....	25
4.5.2. Resolução de Problemas.....	26
4.6. Emoções no Contexto Gerencial.....	26
4.6.1. Implicações das emoções e Sentimentos no Desempenho do Gestor.....	26
4.6.2. Principais Dificuldades em Lidar com as Emoções.....	26
4.6.3. Desenvolvimento Socioemocional Para Melhoria no Desempenho.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
6. REFERÊNCIAS.....	30
APÊNDICE.....	35

## 1. INTRODUÇÃO

As pessoas envolvidas com atividades educacionais são submetidas com frequência a situações de conflitos em que são exigidas competências socioemocionais para resolução de problemas e manutenção de um bom clima organizacional assim como a criação e manutenção de boas relações com os clientes. A competência socioemocional (CSE) é a habilidade de entender, gerir e expressar aspectos sociais e emocionais na própria vida de forma a garantir sucesso na gestão de tarefas da vida, como aprendizagem, formação de relacionamentos, solução de problemas diários e adaptação a demandas complexas de crescimento e desenvolvimento. (ELIAS et al., 1997).

Vivemos ainda tempos em que as famílias têm cada vez mais transferido a responsabilidade com a educação de seus filhos para a escola, em que a crise financeira pela qual o país tem passado nos últimos anos tem tornado os contratos trabalhistas na área de educação cada vez mais regidos por rígidas regras, o que torna as relações de trabalho cada vez mais tênues.

O cargo de gestor escolar da escola privada na cidade de Santa Rita cabe, quase que na totalidade das escolas pesquisadas, ao proprietário da instituição. São pedagogos ou professores com licenciatura que resolveram empreender no ramo da educação e obtiveram sucesso ao longo do tempo. A liderança sobre as equipes de trabalho é centralizada no gestor, apresentando raras divisões horizontais nos organogramas das empresas, o que resulta em excessivas cargas de trabalho diário, havendo casos de gestores privados que há décadas não gozam férias. Esta situação impõe ao gestor privado demandas físicas, relacionais e emocionais além de suas capacidades, levando-os, na maioria das vezes, ao esgotamento físico e mental. Para o gestor das escolas públicas as demandas não são menores, pois o modelo de escola integral adotado pelo Governo do Estado da Paraíba impôs aos gestores escolares novas atividades e exigiu novas habilidades para as quais, muitos deles, não receberam formação anterior. Ainda nas escolas da rede municipal que atendem às crianças nas séries iniciais da educação básica os gestores precisam lidar diariamente com questões sociais complexas, tais como: crianças em situação de risco devido à violência, problemas de exploração sexual de menores, trabalho infantil, deficiência de assistência médico-odontológica, falta de políticas públicas que atendam às famílias de baixa renda, público principal dessas escolas.

Nesse contexto, os gestores da área de educação são submetidos com regularidade a situações-problema em que CSE são necessárias para o atendimento de tais demandas. Procuramos, por este motivo, analisar de que maneiras os gestores mobilizam competências socioemocionais no ambiente de trabalho, na cidade de Santa Rita, de forma a administrar conflitos interpessoais e contribuir para o alcance de metas coletivas com sucesso.

A investigação das CSE é necessária para promover melhoria do clima organizacional, assim como identificar as principais fontes de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho e apontar atitudes assertivas que norteiam as relações interpessoais nos grupos de trabalho.

Este trabalho pretende contribuir para a mobilização das CSE dos gestores das três esferas da educação na cidade de Santa Rita, tornando conhecidas dos mesmos as Competências Socioemocionais, a partir do modelo proposto por Macedo e Silva (2019), e

motivando-os a colocá-las em prática, tendo em vista serem tão necessárias para lidar com suas demandas diárias. Assim, o objetivo deste artigo é caracterizar a mobilização de Competências Socioemocionais (CSE) por gestores da área de educação da cidade de Santa Rita - PB, em seu ambiente de trabalho.

## **2. COMPETÊNCIAS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Durante muito tempo o teste de QI, Quociente de Inteligência, classificou as pessoas habilitando-as ou desabilitando-as a exercer determinadas atividades acadêmicas ou profissionais. Ignorava-se completamente as descobertas que indicam que o QI está relacionado a apenas quatro por cento do sucesso na vida real, estando os outros noventa e seis por cento relacionados a outras formas de inteligência, entre elas a inteligência emocional.

De acordo com Goleman (2012, p. 59), o QI não explica bem os diferentes destinos seguidos por pessoas em igualdade de condições intelectuais, de escolaridade e de oportunidade. Na década de 1940 foi feito um acompanhamento com 95 estudantes de Harvard cujos valores de QI variavam consideravelmente. Quando estes estudantes atingiram a meia-idade foram analisadas suas vidas profissionais e pessoais e verificou-se que, aqueles que haviam apresentado testes elevados de QI e apontavam um futuro promissor, não se distinguiam significativamente daqueles que apresentaram resultados de QI inferiores.

Existem pessoas que possuem muito bom senso quando da tomada de decisões, criativas e comunicativas, que se saíram mal em testes acadêmicos ou foram reprovadas em vários concursos públicos ao longo de suas vidas. Isso comprova que apenas inteligência acadêmica não é suficiente para que alguém alcance sucesso profissional e pessoal. Há outros tipos de inteligência, conforme propôs o cientista norteamericano Howard Gardner em sua Teoria das Inteligências Múltiplas. Segundo Gardner, como afirma Ferrari (2008), há 7 tipos de inteligências, às quais, posteriormente, ele acrescentou mais duas: Lógico-matemática é a capacidade de realizar operações numéricas e de fazer deduções; Lingüística é a habilidade de aprender idiomas e de usar a fala e a escrita para atingir objetivos; Espacial é a disposição para reconhecer e manipular situações que envolvam apreensões visuais; Físico-cinestésica é o potencial para usar o corpo com o fim de resolver problemas ou fabricar produtos; Interpessoal é a capacidade de entender as intenções e os desejos dos outros e conseqüentemente de se relacionar bem em sociedade; Intrapessoal é a inclinação para se conhecer e usar o entendimento de si mesmo para alcançar certos fins; Musical é a aptidão para tocar, apreciar e compor padrões musicais; Natural é a capacidade de reconhecer e classificar espécies da natureza; Existencial é a capacidade de refletir sobre questões fundamentais da vida humana.

Há ainda, segundo os estudos do psicólogo americano Daniel Goleman, a Inteligência emocional, que seria o uso racional das emoções, ou seja, trabalhar as emoções a seu favor. A Inteligência Emocional pode ser mensurada e aprendida, de modo que se possa tomar decisões acertadas e manter relacionamentos saudáveis no trabalho e na vida social.

Para Bar-on (1997), ao invés de usarmos o termo Inteligência Emocional, devemos usar Inteligência Socioemocional em razão desta apresentar um conceito bem mais abrangente que apenas o de inteligência. Para o autor, a Inteligência Socioemocional é um conjunto de habilidades pessoais, emocionais e sociais que influenciam a capacidade do indivíduo lidar com demandas, desafios e pressões diárias da vida pessoal e profissional.

Pesquisa realizada na Índia concluiu que pessoas com alto nível de inteligência emocional são mais felizes, saudáveis e mais bem-sucedidas nos seus relacionamentos. (LAL, 2010).

A Competência Emocional possui um significado amplo e abrangente, segundo Bar-on e Parker (2002, p.65) é a demonstração de auto-eficácia em transações sociais que produzem emoções. O termo auto-eficácia diz respeito à capacidade e às habilidades necessárias que o indivíduo acredita ter para alcançar um determinado resultado. Podemos afirmar que Competência Emocional é o conjunto de capacidades que devem ser utilizadas pelo indivíduo para nortear suas relações interpessoais nos diversos grupos dos quais participa, quer seja no trabalho ou na vida pessoal.

## **2.1 Competências Socioemocionais**

O crescente desenvolvimento da tecnologia da informação, bem como todos os avanços em todos os setores de produção em nível mundial, não foram suficientes, ao longo dos anos, para substituir a sensibilidade humana na administração dos processos e nos relacionamentos. As máquinas possuem inquestionável competência na execução de atividades práticas repetitivas, desde que sejam devidamente programadas. No entanto, nada substitui a ação humana tão necessária para estabelecer relacionamentos sociais saudáveis e administrar conflitos, tanto nos diversos setores da economia quanto em todas as esferas da vida social. Neste cenário, o desenvolvimento de Competências Socioemocionais assume papel de extrema importância e “a aprendizagem socioemocional é um esforço permanente ao longo da vida” (Perez-escoda, 2015).

De acordo com Elias et al. (1997), competência socioemocional é a habilidade de entender, gerir e expressar aspectos sociais e emocionais na própria vida de forma a garantir sucesso na gestão de tarefas da vida, como aprendizagem, formação de relacionamentos, solução de problemas diários e adaptação a demandas complexas de crescimento e desenvolvimento.

A CSE é “um construto amplo visto como um resultado da aprendizagem social e emocional (ASE)” (Jennings, 2011, p. 134).

O desenvolvimento de competências socioemocionais equivale ao processo por meio do qual as pessoas aprendem a reconhecer e gerenciar as emoções, cuidar dos outros, tomar boas decisões, comportar-se de modo ético e responsável, desenvolver relacionamentos positivos e evitar comportamentos negativos. Também ajuda a ampliar a capacidade de

pensar e de se sentir mais competente para realizar tarefas importantes na vida (Zins; Bloodworth; Weissberg; Walberg, 2004).

Para Graczyk et. al. (2002) a CSE é complexa por envolver “integração adaptativa das emoções, cognições e comportamentos de maneira a abordar questões evolutivas, transições e elementos estressantes críticos em diferentes momentos da vida”. A CSE apresenta também múltiplas facetas por abranger vários domínios de funcionamento, como o intrapessoal, interpessoal e acadêmico, em diversos contextos como a casa, escola, grupo de amigos e comunidade.

A maioria dos autores defendem que as CSE são expressões da Inteligência Emocional em situações complexas, dinâmicas e em vários contextos, como escola, trabalho, casa, etc. Saarni (2002) buscou diferenciar CSE de IE apresentando os resultados dos estudos de Davies et al. (1998) e de Mayer, Caruso e Salovey (2000, 2002, 2008).

Lidar com o dia-a-dia escolar exige contínuo exercício de habilidades e atitudes emocionais tendo em vista a constante interação com alunos, professores, pais e funcionários não docentes. Alguém já disse que a escola é local de encontros e desencontros, nela são construídos os saberes e traçados os caminhos da vida. Também para Elias et al. (1997, p.3) "As competências socioemocionais são a chave para o sucesso na escola e na vida".

É impossível para os gestores ir trabalhar e deixar os problemas em casa, da mesma forma que não conseguiriam voltar para casa e deixar os problemas do trabalho no seu setor para retomá-los no próximo dia de atividades. É imprescindível que estes desenvolvam competências socioemocionais para que desta forma haja melhorias no clima organizacional da empresa, pois além de aprender a lidar com suas emoções, os gestores precisam lidar com as emoções dos outros. Quanto mais desenvolvidas forem as competências socioemocionais do gestor melhor será o clima no ambiente de trabalho e melhores serão as relações entre as equipes.

Conforme o The Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL, 2013, p.9), onde a CSE é chamada de SEL (sigla em inglês que significa Aprendizado Socio Emocional), a Competência Socioemocional é composta por 5 elementos: Autoconsciência: Habilidade para identificar com precisão as emoções e pensamentos e sua influência no comportamento. Isso inclui a capacidade de avaliar com precisão os pontos fortes e as limitações, assim como um senso de confiança e otimismo bem fundamentado; Auto-gerenciamento: Competência para regular as emoções, os pensamentos e os comportamentos de forma eficaz em diferentes situações. Isso inclui gerenciar o estresse, controlar os impulsos, motivar-se e estabelecer e trabalhar para alcançar objetivos pessoais e acadêmicos; Consciência Social: Competência para ter empatia com outras pessoas de diversas origens e culturas, para entender as normas sociais e éticas de comportamento e para reconhecer os recursos e apoios da família, escola e comunidade; Habilidades de Relacionamento: Capacidade de estabelecer e manter relacionamentos saudáveis e gratificantes com diversos indivíduos e grupos. Isso inclui comunicar claramente, ouvir ativamente, cooperar, resistir a pressões sociais inadequadas, negociar conflitos de maneira construtiva e procurar e oferecer ajuda quando necessário; Tomada de Decisão Responsável:

A capacidade de fazer escolhas construtivas e respeitadas sobre comportamento pessoal e interações sociais baseadas na consideração de padrões éticos, preocupações de segurança, normas sociais, a avaliação realista das conseqüências de várias ações e o bem-estar de si e dos outros.

Ainda para Macedo (2018), as Competências Socioemocionais são também em número de 5 e apresentam alguns conceitos diferenciados: Regulação Emocional é a capacidade de manejar as emoções de forma adequada para manter um desempenho satisfatório em situações de estresse; se adaptar a situações de mudança com flexibilidade e lidar com as situações de pressão; Consciência Social é a capacidade de cooperar quando trabalha em equipe, assumindo responsabilidades pelas suas ações, agindo com empatia e senso de colaboração ao reconhecer e entender as dificuldades do outro; Autocontrole Emocional é a capacidade de manter as próprias emoções sob controle diante de situações estressantes, assumindo uma atitude de respeito quando os comportamentos dos outros são diferentes dos meus; Criatividade Emocional é a capacidade de usar as emoções de forma criativa para solucionar problemas, gerenciar conflitos de forma construtiva, criar oportunidades para experimentar emoções positivas e estabelecer parcerias em prol do interesse coletivo e o bem-estar social; Consciência Emocional é a capacidade de compreender os sentimentos e as emoções de si próprio e dos outros, mantendo uma atitude compassiva, de confiança mútua, agindo com empatia nos relacionamentos e na tomada de decisão.

## **2.2 Competências Socioemocionais e Gestão de Conflitos no Ambiente Escolar**

Lidar com questões administrativas e conflitos interpessoais faz parte da rotina do gestor escolar o que corrobora o pensamento de Elias et al. (1997, p.3) de que "as competências socioemocionais são a chave para o sucesso na escola e na vida".

Os conflitos acontecem em todos os tipos de organização, não seria diferente no ambiente escolar. Não é possível a convivência entre pessoas, a partir de duas, sem que haja divergência de opiniões, ideias, objetivos, apenas para citar alguns fatores. Para os gestores escolares os conflitos não devem ser apenas sinônimo de problemas, mas é necessário que as divergências sejam aproveitadas para promover o crescimento da empresa e o fortalecimento das relações de seus membros.

A palavra conflito origina-se do latim *conflictus* e significa ausência de concordância, de entendimento; oposição de interesses, de opiniões; divergência; choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias. De acordo com Berg (2012), conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis. Será nas organizações que o indivíduo viverá grande parte de sua vida e durante o trabalho as experiências de trocas serão uma constante. Nas empresas aprende-se e ensina-se, e a qualidade dos relacionamentos será fator determinante para um bom ambiente organizacional que influenciará diretamente no funcionamento da organização

e no alcance de suas metas. É preciso que haja um clima interrelacional propício para que o trabalho se desenvolva e que objetivos sejam atingidos pelas equipes, tendo em vista que climas favoráveis impulsionam e motivam os trabalhadores rumo ao cumprimento de suas obrigações laborais. O contrário é perfeitamente comprovado quando climas desfavoráveis levam à frustração, aparecimento de conflitos e, conseqüentemente, ao fracasso de equipes. De acordo com Chiavenato (2014) é atividade primordial do administrador guiar e convergir as organizações rumo ao alcance de objetivos e para isso a gestão de pessoas é condição primária, tendo em vista que o alcance de elevados níveis de desempenho organizacional só são possíveis através das mesmas.

Berg (2012, p.18) afirma ainda que: “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo e saber lidar com ele é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. Para Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos são naturais e em muitos casos necessários, pois funcionam como motores que impulsionam as mudanças. Há, entretanto, conflitos dos quais não se obtém crescimento pessoal nem profissional, são conflitos desnecessários que causam prejuízos às pessoas e organizações, destruindo valores e contribuindo para um clima organizacional hostil. “O conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”(Chiavenato, 2004, p. 416).

Lima (2003), observa que a ação cotidiana dos diretores escolares é construída com a participação de outros sujeitos que compõem os espaços da comunidade escolar – alunos, pais, professores, funcionários técnico-administrativos, fornecedores, dentre outros. Neste cenário considere-se o diretor escolar da rede estadual de ensino. De acordo com Tragtenberg (1982, p. 39), o gestor escolar “funciona como mediador entre o poder burocrático da secretaria e a escola.” Ele sofre pressão dos professores a fim de que defenda seus interesses, dos alunos com suas reclamações, dos pais que cobram níveis desejáveis de qualidade das ações da escola. Desta forma o gestor escolar precisa reunir qualidades de negociador, noções de administração e grande habilidade para lidar com pessoas e gerenciar conflitos interpessoais.

Para Junquillo; Almeida e Silva (2012), os gestores de escolas públicas estão sujeitos “às movimentações táticas cotidianas, praticadas pelos demais membros da comunidade escolar. *Aí, vivencia conflitos de interesses entre o poder instituído que, formalmente representa os demais praticantes na escola, em uma relação entre dominante e dominados.*” Ainda para os autores os processos decisórios no ambiente escolar implicam tensão e conflito de interesses, em um contínuo jogo de forças, mas mesmo sendo um espaço composto por conflitos, dilemas e imprevistos é também uma fonte de construção de soluções inventivas.

Um dos maiores conflitos enfrentados pelos gestores escolares da rede pública é o fato de, sendo eleitos pela comunidade escolar ou indicados pela secretaria de educação do município ou do estado, terem que lidar com antigos gestores que após a saída da gestão passam a ser gerenciados pelo novo diretor, visto que retornam à função de professor que exerciam anteriormente. Esta convivência nem sempre é pacífica e o ambiente muitas vezes torna-se palco de dilemas e conflitos constantes, o que para Paro (2010), é um problema para os gestores escolares públicos que vivem o dilema de estarem diretores e voltar a ser mais um

entre seus pares ao final do tempo de mandato. Esta problemática não se verifica na escola privada, onde o gestor é também o proprietário da empresa e permanece sempre no cargo.

Há ainda que considerar-se os conflitos gerados por indisciplina dos discentes no ambiente escolar e que precisam ser gerenciados pelo diretor escolar. É preocupante a repetição de casos, no Brasil, de alunos que invadem escolas armados, matam colegas, membros da equipe técnica, coordenadores e até ferem gestores. Essa situação corrobora o pensamento de Rego (1996), que faz uma análise da dificuldade que os educadores têm tido para trabalhar com a indisciplina e com os conflitos interpessoais no cotidiano da escola.

Através do aprendizado e desenvolvimento das Competências Socioemocionais, os gestores poderão identificar os conflitos produtivos e não produtivos e gerenciá-los, de maneira que haja crescimento profissional e harmonia no ambiente de trabalho, pois de acordo com Scott et al. (2010) e Nascimento (2006), a capacidade de gerir conflitos de forma construtiva resulta como prevenção de doenças físicas, psíquicas e morais, além de promover melhorias nos relacionamentos interpessoais.

Um outro fator importante a ser considerado é a influência dos conflitos familiares no desempenho da prática gerencial. Silva (2009, p 237) afirma que os resultados de um estudo realizado com gestores de uma instituição financeira comprovaram que os conflitos nas relações familiares refletiram no desempenho dos gestores em sua prática gerencial, isso se deve ao fato de que os conflitos levam à mudança de humor, dificuldade de concentração, preocupações e dificuldades na realização de atividades, tendo em vista que os pensamentos do gestor estarão voltados para a situação familiar que gerou o conflito.

### **2.3 O Papel do Gestor na Mobilização das CSE**

As múltiplas demandas do contexto escolar requerem dos gestores uma capacidade, cada vez maior, de gerenciamento de processos, desempenho de habilidades técnicas e desenvoltura na administração de questões relacionais. Para Freitas et al. (2002), o grande desafio para o gestor escolar, na atualidade, é oferecer educação de qualidade, sem deixar de lado os demais segmentos da escola, como o pedagógico, o financeiro, o administrativo, o jurídico, além de estabelecer um bom relacionamento com a comunidade. No Brasil é conhecida a prática comum de indicação política para cargos de gestor escolar nas escolas da rede pública, permitindo, não poucas vezes, que as instituições de ensino público sejam mal geridas por pessoas sem experiência nas áreas educacional e administrativa, fato que é facilmente observado na cidade de Santa Rita – PB, onde se desenvolveu a pesquisa deste trabalho. Nas instituições privadas este problema é menos recorrente, tendo em vista que muitos empresários ingressam em faculdades de administração ou pedagogia em busca de capacitação para gerir o próprio negócio.

Conforme Ristea et al. (2014), a escolha do gestor escolar entre os países desenvolvidos do continente europeu, é realizada através de um sério processo, a exemplo da escola secundária francesa onde o gestor escolar é recrutado entre professores, orientadores educacionais ou pessoal administrativo, depois de um concurso ou escolhido de uma lista de candidatos qualificados. O processo de recrutamento é composto de duas etapas: primeiro é

analisada a documentação dos candidatos que deve conter informações administrativas, histórico de carreira, carta de apresentação listando a extensão e a variedade de sua experiência e também uma carta de recomendação. Na segunda etapa o candidato é convidado a apresentar-se e submete-se a uma entrevista. Más escolhas para os cargos de gestor escolar justificam os índices críticos de aprendizado apresentados pelos alunos brasileiros, pois segundo as autoras, para o seu sucesso escolar, os gestores terão que provar ser capazes de iniciar, implementar e gerenciar projetos e programas educacionais orientados para a internacionalização de sua escola e desenvolver as competências e habilidades do aluno exigidas por uma sociedade globalizada.

Para Ristea et al. (2014), as competências de liderança e as habilidades gerenciais são importantes para o desenvolvimento de todas as escolas, sejam elas públicas ou privadas, e “o sistema educacional requer flexibilidade e imaginação do gestor, mas, ao mesmo tempo, requer muita responsabilidade e rigor na obtenção do objetivo educacional.”

Segundo Farah (2014) “é importante equipar o gestor escolar com o conhecimento e as habilidades para interagir com múltiplas mudanças e tarefas complexas de gerenciamento do ser humano, pois o objetivo principal das escolas é produzir estudantes criativos que serão líderes de amanhã”, daí a necessidade e importância do desenvolvimento de Competências Socioemocionais em gestores escolares.

Na Grécia, uma pesquisa com gestores concluiu que as competências emocionais dos líderes afetam os sentimentos de seus subordinados e a coesão dos grupos de trabalho (KAFETSIOS et. al., 2012).

Gonzaga (2009) concluiu que líderes com alto nível de competência em administrar emoções são mais abertos ao diálogo e possuem maior sensibilidade.

Gestores escolares devem desenvolver competências socioemocionais, pois estas são ferramentas indispensáveis para sua rotina de trabalho tendo em vista a frequente ocorrência de conflitos interpessoais no ambiente da escola. Além disso há que se considerar que “as condições de ensino são influenciadas pela administração e liderança fornecidas pelos gestores, e é amplamente assumido que a liderança da escola influencia diretamente a eficácia dos professores e os resultados de realização dos alunos” (OCDE, 2009).

Espera-se do gestor escolar atitudes assertivas, pois além de possuir conhecimentos pedagógicos e administrativos ele deve ser potencialmente mediador de conflitos, tanto entre os membros das equipes de trabalho da escola quanto quando da existência de problemas relacionais entre estas e o ambiente social que envolve a escola. Para tais situações a assertividade é imprescindível. Para Bar-on (2002) assertividade é a capacidade do indivíduo expressar suas emoções e esta competência está relacionada com a capacidade do indivíduo entender as emoções. Envolve coragem e exige que o indivíduo não seja tímido demais e nem supercontrolado. Para o autor o baixo nível de assertividade está relacionado a transtornos psicossomáticos e a razão do comportamento pouco assertivo pode estar relacionada à vergonha ou medo da reação dos outros (BAR-ON, 1997, 2002).

Uma outra característica a ser considerada na formação das competências socioemocionais do gestor escolar é a empatia. Para Bar-On (2002) empatia é a capacidade de ter consciência e de entender os sentimentos e necessidades do outro. Para o autor, empatia é um dos componentes mais importantes para se explicar a inteligência socioemocional. Muitos conflitos e situações de estresse podem ser evitados em ambientes escolares cujos gestores possuem alto grau de empatia. De acordo com Silva (2009) e Lokke, Madsen (2014) a empatia é uma das principais características socioemocionais essenciais para lidar com situações estressantes no ambiente de trabalho.

No uso das competências socioemocionais, espera-se do gestor escolar a capacidade de mobilizar suas equipes de trabalho para a execução de tarefas, projetos, processos e planejamentos, favorecendo um ambiente de convivência saudável no dia a dia escolar. O trabalho em equipe é considerado por Elias et al. (1997) como um dos principais componentes para explicar as competências socioemocionais. Para Boyatzis e Goleman (2011) conceituam o trabalho em equipe como a capacidade de trabalhar com outros em direção a um objetivo compartilhado, participando ativamente, compartilhando responsabilidades e recompensas e contribuindo para a capacidade da equipe. Unir esforços, dar as mãos, andar junto, são expressões importantes no âmbito escolar quando da realização de tarefas e há que se considerar a célebre frase de Clarice Lispector, uma das mais célebres escritoras brasileiras do século XX:

*"Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe."*

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste trabalho utilizamos o método de pesquisa qualitativa, tendo em vista a necessidade da investigação de competências, habilidades e atitudes necessárias aos gestores escolares para a gestão de conflitos nas organizações das quais fazem parte, sendo esses dados não passíveis de mensuração quantitativa. O uso da pesquisa qualitativa se justifica, pois os sujeitos que são investigados podem gerar um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem a um aprofundamento nas relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser quantificados (MINAYO, 2003).

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, foi definido que o perfil desejado dos entrevistados deveria atender à condição principal destes serem gestores de escolas públicas ou privadas e que possuísem uma experiência na função de, no mínimo, um ano (Tabela 1). Não foram definidos limites relativos à idade, escolaridade e gênero com a finalidade de termos uma maior diversidade de perfis e conseqüentemente uma maior riqueza de informações. A seleção dos entrevistados obedeceu ao critério da acessibilidade e disponibilidade de tempo, tendo em vista o fato de que as entrevistas aconteceram em horários normais de aulas, situações em que os gestores se encontravam em pleno exercício de suas funções e na execução de diversas e variadas demandas. Foram entrevistados 12 gestores da cidade de Santa Rita - PB. A média de idade dos gestores é de 39 anos, tendo o mais jovem 23 anos e o mais experiente 64 anos. Foram entrevistados dois homens e dez mulheres

distribuídos em duas escolas da rede municipal, três da rede estadual e sete escolas privadas, localizadas em 05 dos 17 bairros da cidade, tendo sido escolhidas as maiores e mais conhecidas escolas. As 11 escolas visitadas — tendo em vista que dois dos gestores pertenciam à mesma escola, sendo um responsável pelo turno manhã e outro pelo turno tarde — apresentam uma grande variação na quantidade do público discente, tendo a menor delas 67 alunos e a maior 1.200 alunos matriculados e freqüentando.

**Tabela 1.** Perfil dos Entrevistados

Identificação	Gênero	Idade	Formação	Tempo na Escola	Tempo na Função
G1	Feminino	43	Lic. Letras	26 anos	16 anos
G2	Feminino	27	Lic. Pedagogia	10 anos	8 anos
G3	Masculino	35	Lic. História	13 anos	5 anos
G4	Feminino	54	Lic. Letras e História	20 anos	20 anos
G5	Feminino	23	Ciências Jurídicas	1 ano	1 ano
G6	Feminino	34	Lic. Pedagogia	3 anos	5 anos
G7	Masculino	34	Lic. Química	10 anos	2 anos
G8	Feminino	61	Lic. Pedagogia	30 anos	30 anos
G9	Feminino	64	Lic. Pedagogia	40 anos	40 anos
G10	Feminino	40	Lic. Pedagogia	20 anos	12 anos
G11	Feminino	54	Lic. História	12 anos	23 anos
G12	Feminino	43	Lic. Letras	6 anos	10 anos

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevistas do tipo semiestruturada, que duraram em média 40 minutos cada, nas quais foram feitas perguntas abertas referentes às competências socioemocionais que foram identificadas no modelo conceitual construído por Macedo e Silva (2019, no prelo), no qual são identificadas as seguintes competências: Consciência Emocional, Regulação Emocional, Consciência Social, Autocontrole Emocional e Criatividade Emocional (Tabela 2).

**Tabela 2.** Categorias e Subcategorias de Competências Socioemocionais

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Consciência emocional	Percepção das próprias emoções e das emoções do outro.
	Consideração das emoções e sentimentos alheios na tomada de decisões.
Regulação emocional	Comportamento quando sob mudanças no longo prazo.
	Controle emocional sob pressão no longo prazo.

Consciência social	Empatia
	Trabalho em equipe
Autocontrole Emocional	Controle emocional no curto prazo.
Criatividade emocional	Gerenciamento de conflitos
	Resolução de problemas

Macedo e Silva (2019, no prelo)

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes de forma a possibilitar a posterior transcrição. O método empregado para a análise dos relatos coletados foi a análise de conteúdo, numa abordagem abduativa – referente à combinação sistemática entre os dados do campo e o referencial teórico (Dubois e Gadde, 2002).

### 3.1 Análise dos Dados

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados de acordo com o método de análise de conteúdo, técnica de tratamento de dados em pesquisa qualitativa proposto por Bardin (2011), no qual são seguidos três critérios de organização de uma análise: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Nesta técnica o pesquisador procura identificar e compreender aspectos, características ou modelos que estão por trás das mensagens investigadas.

#### 3.1.1 Pré-análise

Esta etapa consistiu na organização e sistematização de todo o material coletado seguido da transcrição na íntegra de todas as entrevistas, realizando-se desta forma o contato inicial com os documentos, chamado por Bardin (2011) de “leitura flutuante”.

#### 3.1.2 Exploração do Material

Nesta fase ocorre a identificação das unidades de registro, seguida do processo de categorização, onde cada categoria corresponde a um conjunto de unidade de análise que são formadas por fatores semelhantes.

Neste trabalho foram pré-definidas as 5 categorias de Competências Socioemocionais desenvolvidas por Macedo e Silva (2019), acrescidas de 9 sub-categorias identificadas pelo autor deste documento durante o processo de entrevistas, de acordo com a tabela 2 à página 18.

#### 3.1.3 Tratamento dos Resultados

Esta fase compreende a codificação e a inferência. Descreve as técnicas de análise, categorização, interpretação e informatização, apresentando alguns exemplos facilitadores.

Nesta fase vai-se além do conteúdo exposto na busca por sentido e significado para o que foi descrito. Segundo Bardin (2011), este mecanismo consiste na indução para se investigarem as causas inferidas a partir dos efeitos considerados.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo faremos uma análise das cinco categorias nas quais foi baseada a nossa pesquisa: Consciência Emocional, Regulação Emocional, Consciência Social, Autocontrole Emocional e Criatividade Emocional. Trataremos dos dados que foram coletados a partir de entrevistas individuais semiestruturadas aplicadas com gestores de escolas das redes públicas e privada da cidade de Santa Rita.

### **4.1 Consciência Emocional**

#### **4.1.1 Percepção das próprias emoções e das emoções do outro**

Na quase totalidade, para esta subcategoria, os entrevistados declararam-se sensíveis às emoções e sentimentos dos outros, bem como possuir facilidade em expressar e reconhecer as próprias emoções (G2, G3, G4, G6, G7, G8, G9, G11 e G12).

Entretanto, um deles reconheceu ter dificuldade em lidar com as próprias emoções: *“Eu tenho dificuldade com relação a mim [...] Mas eu mesmo sempre tenho dificuldade comigo. Até essa questão de emoção pra mim, assim, eu tenho muita dificuldade.”* (G1)

Houve ainda dois gestores que admitiram a necessidade de perceber e controlar as próprias emoções: [...] *“Às vezes é uma raiva imediata de uma certa situação.”* (G5); *“Sim, dependendo das situações.”* (G10)

Tais declarações demonstram a necessidade de desenvolvimento da consciência emocional que por sua vez favorece o entendimento e a gestão das emoções, o que para Elias et al. (1997) permitirá ao gestor formar relacionamentos, solucionar problemas diários e adaptar-se a demandas complexas de crescimento e desenvolvimento.

#### **4.1.2 Consideração das emoções e sentimentos alheios na tomada de decisões**

Considerar as emoções e sentimentos do outro na tomada de decisões foi uma afirmação recorrente nas respostas dos entrevistados: [...] *“você tem que ponderar o que é mais assertivo e tomar as decisões certas, no momento certo e na hora certa.”* (G8); [...] *Procuro avaliar, sentir como é que a pessoa está para poder realmente conversar e tomar as decisões que sejam necessárias.* (G9)

As respostas a esta subcategoria corroboram o pensamento de Zins, Bloodworth, Weissberg e Walberg (2004), no qual pessoas que desenvolvem competências socioemocionais aprendem a cuidar dos outros e tomar boas decisões, bem como comportar-se de modo ético e responsável e desenvolver relacionamentos positivos.

## 4.2 Regulação Emocional

### 4.2.1 Comportamento quando sob mudanças no longo prazo

Sete gestores admitem facilidade no trato com as mudanças (G1, G3, G6, G7, G8, G9, G12): *“Eu lido bem com isso, é tranquilo.” (G1); [...] “pra mim as mudanças são sempre muito bem-vindas” [...] (G7)*

Há, porém, aqueles que admitem dificuldades em lidar com mudanças (G2, G4, G5, G10, G11): *[...] é um ponto que eu preciso melhorar particularmente enquanto gestor [...] (G3); [...] “Infelizmente não é fácil” [...] (G5); Mudanças não são fáceis, no entanto, tento me adaptar a elas, na medida do possível. (G10)*

O ambiente escolar é reconhecidamente local de constantes mudanças, adaptar-se a elas no longo prazo é tarefa precípua aos que almejam uma gestão eficaz. Identificamos, de acordo com Macedo (2018), a necessidade de cinco gestores de desenvolverem a competência da regulação emocional, o que permitiria a estes a adaptação a situações de mudanças com maior flexibilidade.

### 4.2.2 Controle emocional sob pressão no longo prazo.

As respostas dos entrevistados para esta subcategoria revelaram uma acentuada dificuldade em controlar-se emocionalmente quando submetidos a situações de pressão. Oito gestores reconheceram a incapacidade de manter o controle emocional em situações de pressão (G1, G2, G4, G5, G6, G8, G9 e G11): *“Não, de jeito nenhum. Eu até tento, mas sempre sobra pra alguém, sempre faço o descarrego em alguém.” (G1); [...] “sou humana e que nem sempre eu preciso estar e demonstrar que suporto tudo porque eu não vou suportar tudo sozinha.” (G2); [...] “tenho minhas caídas, tenho meus choros, minhas lágrimas, meus períodos realmente que, se eu pudesse eu fugiria de todos os problemas.” (G4); “É muito complicado, na maioria das vezes eu não consigo manter o equilíbrio.” (G5); [...] muitas vezes dá vontade de jogar tudo pra cima ir pra casa, pegar a bolsa e ir pra casa mesmo [...] (G6); “Sim, é difícil, mas quando você está liderando tem que ter todo um equilíbrio pra não desequilibrar as outras pessoas.” (G8); “Procuro manter o equilíbrio o máximo que eu posso [...] Muito embora, depois comigo sozinha as coisas ficam mais fragilizadas.” (G9); “Às vezes é difícil, mas sim.” (G11)*

Um dos gestores admitiu estar aprendendo a controlar-se emocionalmente na prática diária da gestão (G10), e apenas três gestores afirmaram manter sempre o controle emocional sob pressão (G3), (G7), (G12): *[...] como eu tenho uma característica de uma pessoa mais calma, mais tranqüila [...] consigo manter o equilíbrio emocional para poder tomar decisão. (G3); “Sim, precisamos manter esse equilíbrio porque vivemos em situações estressantes todos os dias” [...] (G12)*

As demandas diárias de um gestor escolar são consideravelmente estressantes. As respostas obtidas nesta subcategoria vão ao encontro de CASEL (2013, p.9), quando ressalta a necessidade do gestor regular suas emoções, pensamentos e comportamentos de forma eficaz em diferentes situações, gerenciando o estresse e controlando os impulsos. Também há

respaldo em Macedo (2018) quando alerta para a necessidade do gestor manejar as emoções de forma adequada a fim de manter um desempenho satisfatório em situações de estresse.

### **4.3 Consciência Social**

#### **4.3.1 Empatia**

Nove, dos doze gestores entrevistados, afirmaram possuir alto grau de empatia nas relações com seus colaboradores e público discente, citando exemplos entusiasmados de momentos em que agiram com empatia (G1, G3, G4, G6, G7, G8, G9, G11, G12): [...] *“às vezes tomo até decisões que não deveria por tanto me colocar no lugar do outro.”* (G9); [...] *O gestor, ele tem que ter sempre muito esse cuidado dele tá sempre se colocando no lugar do outro, é imprescindível.* (G 11)

Dois deles limitaram-se apenas a responder com um “sim” quando questionados se eram empáticos em suas relações de trabalho (G5 e G10) e apenas um gestor afirmou atuar com empatia de forma moderada (G2).

Verificamos que a empatia é uma característica predominante na maioria dos gestores entrevistados, o que é fundamental para a função, conforme afirmado por Silva (2009) e Lokke, Madsen (2014) quando citam a empatia como uma das principais características socioemocionais essenciais para lidar com situações estressantes no ambiente de trabalho.

#### **4.3.2 Trabalho em Equipe**

Encontramos uma unanimidade nas respostas dos entrevistados quando perguntados sobre a capacidade de trabalhar em equipe. Todos foram enfáticos em afirmar a compreensão da necessidade do trabalho em equipe para o desenvolvimento das instituições de ensino das quais fazem parte: [...] *“a gente pra tomar uma decisão, tem que ser coletiva, senão dá errado.”* (G1); [...] *“a gente tem resultados melhores quando trabalha em equipe.”* (G7); [...] *se eu não tiver essa divisão, esse olhar de líder democrático de trabalhar em equipe a escola não vai funcionar.* (G12)

Verificamos forte conscientização dos gestores quanto à necessidade do trabalho em equipe para o sucesso de suas escolas. Isso confirma os estudos de Elias et al. (1997) e Boyatzis e Goleman (2011), que consideram o trabalho em equipe como um dos principais elementos para explicar as competências socioemocionais.

### **4.4 Autocontrole Emocional**

#### **4.4.1 Controle Emocional no Curto Prazo**

As respostas obtidas demonstraram uma variedade de comportamentos quanto a manter o equilíbrio emocional diante de situações estressantes. Os gestores G1, G 10 e G12 afirmaram estar aprendendo com a prática diária de gestão ao longo dos anos: [...] *“No início, logo quando comecei a gestão, eu era muito estressada, hoje não, hoje eu já me desligo.”* (G1)

Os gestores G2, G3, G8 e G9 declararam procurar controlar-se diante de tais situações, mas admitem dificuldades: [...] *“você tem que manter esse equilíbrio, você tem que manter esse controle, que não é fácil logicamente, mas tem que sempre tá se policiando [...]”* (G3); *“Às vezes sim, as vezes não.”* (G8); *“Procuro me controlar o máximo que posso.”* (G9)

O gestor G4 afirmou estar sofrendo problemas fisiológicos na tentativa de controlar-se em situações estressantes: [...] *“individualmente, ultimamente eu tenho sofrido bastante, sofrido problemas até de baixa imunidade por conta de estresse do trabalho.”*

O gestor G5 afirmou que os momentos de maior estresse e falta de autocontrole são os que envolvem mudanças na escola. Já G5 declarou completa falta de autocontrole diante de algumas situações estressantes: [...] *“muitas vezes tem situações que eu perco completamente o controle”* [...]

Por fim, G7 e G11 reconheceram possuir bom controle das próprias emoções em situações estressantes: *“Sempre procuro manter esse controle, até porque eu acho que faz parte de mim, sou uma pessoa paciente.”* (G7)

A escola é um ambiente em que situações de tensão e conflitos são frequentes. Verificou-se a necessidade de alguns gestores em trabalhar a capacidade de gerir o autocontrole emocional, principalmente no curto prazo, pois alguns afirmaram ser explosivos em determinados momentos, chegando a tomar decisões das quais se arrependem posteriormente. Macedo (2018) ressalta a importância desta categoria em que se faz necessário controlar as próprias emoções ao mesmo tempo em que se respeita o comportamento dos outros.

## **4.5 Criatividade Emocional**

### **4.5.1 Gerenciamento de Conflitos**

Quando questionados acerca do gerenciamento dos conflitos os gestores foram unânimes em afirmar que trabalham todos os conflitos na escola através do diálogo, ouvindo sempre as partes envolvidas de forma imparcial: [...] *“ouvir as duas de forma imparcial, sem tomar partido por nenhuma”* [...] (G11); *“Com diálogo, com conversa. Junto o pessoal da equipe pra conversar, para refletirmos e encontrarmos a saída.”* (G9)

Na aplicação empírica para este contexto nós identificamos o conceito de Macedo (2018) em que é necessário o aprimoramento da capacidade de gerir as próprias emoções diante de situações de estresse, mantendo o respeito pelo comportamento do outro. Os resultados também corroboram os estudos de Berg (2012) que afirma que os conflitos são inevitáveis nos tempos atuais, porém se faz necessário, para o sucesso profissional e pessoal, compreendê-los e saber lidar com eles. Ainda para Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos são naturais e em muitos casos necessários, pois funcionam como motores que impulsionam as mudanças.

#### **4.5.2 Resolução de Problemas**

Para a pergunta sobre a forma como os gestores costumam resolver os problemas houve uma diversificação de respostas, tendo em vista que as escolas pertencem a esferas diferentes, sete privadas, três estaduais e duas municipais. Os gestores de escolas privadas, em sua grande maioria empresários administradores das empresas ou filhos dos mesmos, centralizam as decisões quando da resolução de problemas administrativos ou que envolvem processos: *“Eu tenho uma tendência a me sobrecarregar e eu sei que isso não é bom.” (G4)*

Para os gestores de escolas públicas a resolução de problemas administrativos dá-se através do acionamento dos órgãos competentes das respectivas redes de ensino: [...] *“tudo o que é público demora. [...] falta de pessoal, que depende da secretaria, é só uns officios que eu faço” [...] (G9)*

Verificamos, de acordo com Farah (2014) a importância de equipar o gestor escolar com o conhecimento e as habilidades para interagir com múltiplas mudanças e tarefas complexas no ambiente escolar.

Após analisarmos as cinco categorias das Competências Socioemocionais propostas por Macedo (2018), faremos uma breve análise das emoções dos entrevistados no contexto gerencial.

### **4.6 Emoções no Contexto Gerencial**

#### **4.6.1 Implicações das Emoções e Sentimentos no Desempenho do Gestor**

Com exceção de G11 e G12 que afirmaram manter sempre o controle sobre as emoções e sentimentos, todos os outros gestores declararam sofrer influência dos sentimentos e emoções no desempenho de suas funções: *“Não é fácil ser fria nas horas de tomar decisões, jamais será fácil” [...] (G9); “Com certeza. Os sentimentos interferem até demais na nossa vida, porque por trás de um gestor sempre tem uma pessoa, um ser humano que tem emoções, que tem sentimentos” [...] (G7)*

Estes posicionamentos corroboram com Silva (2009), onde estudos com gerentes de uma instituição financeira apontaram mudança de humor, dificuldade de concentração, preocupações e dificuldades na realização de atividades como resultantes de conflitos familiares.

#### **4.6.2 Principais Dificuldades em Lidar com as Emoções**

Para os gestores G1 e G8 a maior dificuldade é controlar o desânimo e a preocupação gerados pela falta de compromisso das autoridades com a educação básica, o que dificulta a prática gerencial nas redes públicas: [...] *“Mas eu não vejo ninguém se mover pra nada, eu não vejo interesse nenhum, aí isso vai lhe acabando, lhe consumindo. Você não consegue fazer, aí se sente às vezes, incapaz.” (G1); [...] quando os proventos, por acaso, estão atrasados, nesse momento é muito difícil de você chegar junto do colaborador [...] (G8)*

Os gestores G2, G3, G5, G9, G10 e G12 reconhecem a necessidade de aprender a lidar com as emoções e afirmam que o desenvolvimento dessa capacidade lhes favorecerá a prática gerencial: [...] *O cargo nos exige controlar nossas emoções e sentimentos [...] (G3); Pra mim a maior dificuldade é lidar com a raiva, é horrível. Não gosto e na verdade, não sei lidar. (G5)*

G4 e G6 apontaram dificuldade em gerenciar os problemas pessoais: *A maior dificuldade é você dar uma de forte na frente deles e ter palavras, ter sabedoria pra lidar com a situação. (G6)*

Para G7 a falta de formação anterior impede melhor desempenho no gerenciamento das emoções: *Acho que a maior dificuldade é a questão da formação, porque nem sempre, na nossa formação, nós estamos prontos pra lidar com esse tipo de emoções. (G7)*

Por fim, o gestor 11 afirmou envolver-se emocionalmente com problemas dos outros, o que prejudica seu desempenho gerencial: [...] *gosto muito de me colocar no lugar do outro e muitas vezes dentro do dia a dia da escola eu me deparo com situações que fogem da minha governabilidade [...] e isso me leva para o chão [...] (G11)*

Mais uma vez é possível verificar, através dos estudos de Silva (2009), a necessidade dos gestores gerenciarem problemas pessoais e profissionais, tendo em vista que, segundo o autor, conflitos nas relações familiares refletem no desempenho dos gestores em sua prática gerencial.

#### **4.6.3 Desenvolvimento Socioemocional Para Melhoria no Desempenho**

Os gestores foram perguntados sobre o que poderia melhorar no contexto socioemocional para que tivessem um desempenho superior como gestor. G1 afirmou que necessita controlar o estresse e evitar o acúmulo de trabalho. G2, G5, G6 e G7 reconheceram a necessidade de aprender mais sobre sentimentos e emoções e como controlá-los e apontaram a necessidade do auxílio de um profissional de psicologia. Enfatizaram a necessidade de cuidados com a vida pessoal. G4 Reconheceu que a sobrecarga de trabalho tem afetado seu desempenho emocional e profissional. G8, G9 e G10 Reconheceram a necessidade de tomar decisões mais assertivas. G11 Reconhece a necessidade de trabalhar as emoções para poder ajudar os outros sem sofrer emocionalmente. G12 Reconheceu a necessidade de ser uma boa gestora sem parecer tola.

Verificamos que todos os gestores se preocupam em promover ações que favoreçam a prática das competências socioemocionais. No entanto, conforme o reconhecimento de alguns em suas respostas, sentem falta de uma formação acadêmica que lhes dê suporte neste sentido.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto – a análise das competências socioemocionais em gestores escolares da cidade de Santa Rita - PB – e da proposta inicial deste trabalho - caracterizar a mobilização de Competências Socioemocionais (CSE) por gestores da área de educação da cidade de Santa Rita, em seu ambiente de trabalho – evidencia-se que as CSE constituem

elemento essencial para a formação dos gestores escolares nas esferas privada, municipal e estadual da rede de ensino da cidade. Verificou-se também uma mobilização dos gestores no sentido da prática das CSE, mesmo sem conhecimento teórico e faltando-lhes fundamentação científica das mesmas.

A pesquisa permitiu visualizar um êxodo dos alunos da rede privada de ensino em direção às redes públicas, fenômeno favorecido pela crise econômica dos últimos anos, e um conseqüente aumento das demandas no dia a dia da escola pública, provocando desta forma uma sobrecarga de trabalho físico e emocional sobre os gestores das mesmas. Verificou-se ainda que a escola privada tem sofrido com a perda de alunos que migraram para as redes públicas, o que resultou no desequilíbrio financeiro das instituições privadas levando inclusive algumas delas às portas do fechamento por falta de alunos, fenômeno que provocou uma considerável sobrecarga emocional nos gestores da rede privada de ensino que passaram a ter que manter a mesma qualidade no ensino oferecido, contratando bons profissionais apesar dos orçamentos reduzidos. Nesse aspecto concluímos que, nos últimos cinco anos, há um aumento crescente do número de alunos na escola pública em detrimento da escola privada na cidade de Santa Rita.

A pesquisa nos mostra ainda um aumento da necessidade de mobilização das CSE nos gestores públicos da rede estadual tendo em vista o aumento considerável nos processos administrativos provocados pela instalação do modelo de escola integral em todo o estado da Paraíba. Para os gestores das escolas municipais a necessidade de mobilizar as CSE não é menor, devido aos problemas diários que os gestores enfrentam por ter que lidar, além das situações comuns à comunidade escolar, com problemas sociais do ambiente externo como a violência, drogas, trabalho infantil e questões sexuais.

Constatou-se ainda a necessidade de formação dos gestores na área de Administração, o que favoreceria a melhor gestão de pessoas e uma conseqüente melhoria da gestão dos conflitos.

Ainda sobre a gestão de conflitos evidencia-se ainda mais a necessidade de conhecimentos da área de Administração, tendo em vista que os conflitos, na totalidade das escolas pesquisadas, são resolvidos tendo como base a experiência prática de gestão dos diretores ao longo dos anos. Isto corrobora o pensamento de Scott et al. (2010) e Nascimento (2006), em que a capacidade de gerir conflitos de forma construtiva resulta como prevenção de doenças físicas, psíquicas e morais, além de promover melhorias nos relacionamentos interpessoais.

A escola, ao longo dos anos, principalmente nesses últimos cinco anos da segunda metade da década de 2010, tem se transformado em uma instituição complexa, tendo em vista as mudanças econômicas e políticas pelas quais o Brasil tem passado. Tome-se como exemplo as escolas estaduais da rede de ensino do estado da Paraíba – três das quais, na cidade de Santa Rita, foram analisadas para construção deste trabalho – onde, após a instalação do modelo de Escola Integral pelo governo do estado, uma delas possui uma carteira de stakeholders diretos com quase 70 funcionários, 1200 alunos, grande número de fornecedores de livros, fardamentos, gêneros alimentícios, funcionários da secretaria estadual de ensino ligados diretamente à escola, funcionando em três turnos durante cinco dias da semana, uma demanda de processos considerável e um orçamento anual maior que o de muitas MEIs e pequenas empresas. Todo esse universo organizacional tem sido administrado, nos últimos

anos, por excelentes profissionais da educação que se destacaram como professores em suas respectivas disciplinas, vide quadro do perfil dos entrevistados, mas que receberam pouca ou nenhuma formação na área de Administração, com exceção dos gestores graduados em Pedagogia, cujo curso de licenciatura da Universidade Federal da Paraíba possui em sua grade curricular uma disciplina, no 4º período, de 60 horas, denominada Gestão Educacional, o que pode ser considerado insuficiente, tendo em vista as proporções das demandas administrativas exigidas na gestão escolar da atualidade.

De acordo com relatos dos gestores em suas entrevistas, quando da coleta de dados para este trabalho, foram identificadas situações sobre as quais há necessidade de uma maior reflexão. No quadro a seguir são apresentadas algumas situações específicas que exigem na atualidade uma maior mobilização das Competências Socioemoconais nos gestores escolares da cidade de Santa Rita:

CONTEXTO	ESPECIFICIDADES
Escola Municipal	Por possuir sua clientela formada, em sua maioria por crianças, foi citada por gestores a preocupação com situações de riscos às quais os alunos são submetidos em alguns casos, como trabalho infantil, abuso sexual, falta de políticas públicas que auxiliem as famílias no sustento de seus filhos, serviço precário de assistência médico-odontológica e descaso das autoridades municipais com a educação do município.
Escola Estadual	Nesta esfera os gestores sofrem com a violência, com as ações do crime organizado, tráfico de drogas, falta de segurança e aumento das demandas diárias de trabalho devido aos projetos instalados na escola como a escola de tempo integral.
Escola Privada	Em virtude da evasão do público discente em direção às redes públicas os principais problemas enfrentados pelos gestores privados são os desafios de manter a qualidade de ensino, contratar e manter bons professores, efetuar pagamento de salários atrativos aos mesmos, pagamento em dia da folha de funcionários, conservar toda a estrutura física da empresa, entre outras questões administrativo-financeiras, tudo isso com um orçamento mais reduzido a cada ano.

Para que os gestores escolares possam mobilizar as Competências Socioemoconais de forma mais efetiva sugerimos algumas ações simples que certamente lhes trarão excelentes resultados:

- Não abrir mão do direito de usufruir o período de férias de acordo com o calendário de cada contexto escolar;
- Evitar levar documentos e tarefas inacabadas para concluir em casa. Tarefas do trabalho devem ser iniciadas e concluídas no ambiente de trabalho;
- Participar de programas culturais, religiosos ou sociais fora do contexto de trabalho;

- Promover passeios e viagens com os familiares;
- Cultivar o hábito de ler bons livros de gêneros literários de sua preferência e que não sejam livros pedagógicos;
- Investir no estudo de novas áreas do conhecimento que lhe ofereçam suporte na mobilização de competências socioemocionais;
- Procurar outros gestores escolares e trocar experiências e ideias do cotidiano profissional;
- Adicionar à esta lista outras ações que lhe tragam satisfação pessoal.

A partir da análise dos relatos dos participantes foi possível perceber a importância do desenvolvimento de habilidades e competências socioemocionais em gestores escolares da cidade de Santa Rita – PB. Verificamos, como principal contribuição teórica do presente estudo, que o desenvolvimento de competências socioemocionais em gestores escolares é um dos passos essenciais para a formação integral desses profissionais e visualizamos no cenário escolar, um ambiente rico em experiências, que oferece ao Administrador um vasto campo de estudos e uma excelente opção de atuação profissional.

Para finalizar, em razão das limitações desta pesquisa, é necessário sugerir a comparação entre diversos modelos de gestão escolar e a ampliação deste estudo para um número maior de escolas e até mesmo para além do município de Santa Rita.

## 6. REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAR-ON, Reuven. Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems. In: **The handbook of emotional intelligence**. San Francisco: **JosseyBass**, 1997.

BAR-ON, R. Inteligência social e emocional: Visões do emotional quotient inventory. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. Manual de inteligência emocional, Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 266-283.

BAR-ON, Reuven, PARKER, James D.A. **Manual de inteligência emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho**. Porto Alegre: Artmed Editora, p.65, 2002.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL). (2012). 2013 CASEL Guide: **Effective social and emotional learning programs: Pre-school and elementary school edition**. Chicago, IL: Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning.

Dubois, A; Gadde, L. Systematic combining: **an abductive approach to case research**. Journal of Business Research, 55, 553-560, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

ELIAS, M. J. et. al. **Promoting Social and Emotional Learning: Guidelines for Educators**. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development; 1997.

E. ZINS, Joseph & Bloodworth, Michelle & Weissberg, Roger & Walberg, Herbert. (2007). **The Scientific Base Linking Social and Emotional Learning to School Success**. Journal of Educational and Psychological Consultation - J EDUC PSYCHOLOGICAL CONS. 17. 191-210. 10.1080/10474410701413145.

FARAH, A. (2014). "School Management: Characteristics of Effective Principal". Global Journal of Human-Social Science Research, 13(13).

FREITAS, K. S., GIRLING, R. & PINHEIRO, J. X. (2002). **Education politics and the Administration of the Public School: culture, leadership and legislation**. Brazilian journal of education policy and administration (RBPAAE), V.18, n. 1, Jan / Jul, p. 42 -52.

GOLEMAN, Daniel, ph. D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro, Objetiva, p. 59, 2012.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues. **Inteligência emocional e qualidade de vida em líderes organizacionais'** 01/08/2009 108 f. Mestrado em PSICOLOGIA Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS, São Leopoldo Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da Unisinos.

GRACZYK, P. A. et. al. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional**, Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 286 - 299.

JENNINGS, P. A. (2011). Promoting teachers' social and emotional competencies to support performance and reduce burnout. In A. Cohan & A. Honigsfeld (Eds.), **Breaking the mold of pre-service and in-service teacher education: Innovative and successful practices for the 21st century** (pp. 133–143.) New York, NY: Rowman and Littlefield.

JUNQUILHO, Gelson Silva; ALMEIDA, Roberta Alvarenga de; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. **As artes do fazer gestão na escola pública: uma proposta de estudo**. Cadernos EBAPE.BR, v. 10, nº 2, artigo 5, Rio de Janeiro, Jun. 2012.

KAFETSIOS, Konstantinos; NEZLEK, John B.; VASSILAKOU, Thanai. **Relationships between leaders' and subordinates' emotion regulation and satisfaction and affect at work**. The Journal of social psychology, v. 152, n. 4, p. 436-457, 2012.

LALL, Madhurima. Physiological understanding of human emotions for effective management. **Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 1 Nos. 3 & 4**, p. 117, 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2003.

LOKKE, A.; MADSEN, H. "**Public sector managers and work stress**", International Journal of Workplace Health Management, Vol. 7 Issue: 2, pp.105-120, 2014.

MACEDO, José Wilker de Lucena. **Competências Socioemocionais no serviço público: Um estudo com gerentes de atendimento do INSS.** João Pessoa, 2018.

MACEDO, José Wilker de Lucena; SILVA, Anielson Barbosa da. **Competências Socioemocionais de gerentes no serviço público.** 2019, no prelo.

MINAYO, M. C. S.; MINAYO-GOMÉZ, C. **Difíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde.** In: GOLDENBERG, P. Rio de Janeiro : Editora Fiocruz, 2003.

NASCIMENTO, SILVANA HELAL. **As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho'** 01/09/2006 101 f. Mestrado em PSICOLOGIA DA SAÚDE Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO, São Bernardo do Campo Biblioteca Depositária: UMESP.

OECD, (2009). **Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS,** OECD, Paris.

PARO, V. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PÉREZ-ESCODA. **Emociones, Competencias Emocionales y Satisfacción con la Vida.** In Romão da Veiga, m. A. (Coord.) Livro de atas do II Seminário Internacional em Inteligência Emocional 2015, Editors: Edição - Instituto Politécnico de Bragança, pp.23-33

REGO, T.C.R. **A indisciplina e o processo educativo: uma análise na perspectiva vygotskiana.** In: AQUINO, J. G. Indisciplina na escola. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

RISTEA, Bianca; CIOBANU, Alina; IVAN, Mihaela. **School manager profile in the decentralized educational system – comparative research in the European countries.** ADMINISTRATION AND PUBLIC MANAGEMENT, 23/2014.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCOTT, B.; COLQUITT, J. A.; PADDOCK, E. L.; JUDGE, T. A. **A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 113, n. 2, p. 127-140, 2010.

SILVA, A.B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva 2009.

TRAGTENBERG, M. **Sobre educação, política e sindicalismo.** São Paulo: Ed. Cortez, 1982.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

Orientadora: Prof. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Orientanda: Altair Domingos da Silva

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DE GESTORES DA CIDADE DE SANTA RITA

## Roteiro de Entrevista

### 1ª Parte – Informações Sociodemográficas

1- Nome do Entrevistado (a): \_\_\_\_\_

2- Nome da Instituição: \_\_\_\_\_

3- Idade: \_\_\_\_\_ anos

3- Gênero:

( ) Masculino ( ) Feminino

4- Estado Civil:

( ) Solteiro (a)

( ) Casado (a)

( ) Divorciado(a)

( ) Separado (a)

( ) Viúvo (a)

5- Escolaridade:

( ) Ensino Médio ( ) Graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado

6- Como classifica a sua situação econômica?

( ) Má ( ) Média ( ) Boa ( ) Excelente

7- Há quanto tempo exerce a função de gestor escolar? \_\_\_\_\_

8- Há quanto tempo trabalha na instituição? \_\_\_\_\_

9- Quantos profissionais estão sob sua responsabilidade?

- a) Professores \_\_\_\_\_
- b) Coordenadores \_\_\_\_\_
- c) Vigilantes \_\_\_\_\_
- d) Merendeiras \_\_\_\_\_
- e) Inspetor de alunos \_\_\_\_\_
- f) Auxiliar de limpeza \_\_\_\_\_
- g) Outras funções \_\_\_\_\_

10- Quantos alunos são assistidos pela instituição? \_\_\_\_\_

## 2ª Parte – Competências Socioemocionais

Consciência emocional	1 - Você acredita ter facilidade de perceber as suas emoções e de entender como as outras pessoas se sentem?
	2- Antes de tomar uma decisão você procura considerar as emoções e sentimentos dos outros?
Regulação emocional	3 - Como você lida com situações de mudança?
	4 - Você consegue manter o equilíbrio emocional em situações estressantes no trabalho ou sob pressão?
Consciência social	5 – Você procura se colocar no lugar do outro?
	6 - Do ponto de vista do trabalho em equipe, como você se considera?
Autodomínio	7 - Você costuma manter o controle em situações estressantes?
Criatividade emocional	8 - Como você gerencia os conflitos com sua equipe de trabalho?
	9 – Como você busca resolver os problemas?
Emoções no contexto	10 - Você considera que os sentimentos e emoções estão ligados ou possuem influencia no seu desempenho como

gerencial	gestor?
	11 – Qual a maior dificuldade como gestor em lidar com emoções?
	12 - O que você acha que poderia melhorar no contexto socioemocional para ter um desempenho superior como gestor?