

IV SIPASE

Seminário Internacional Pessoa Adulta, Saúde e Educação
"A CONSTRUÇÃO DA PROFISSIONALIDADE DOCENTE: A PESSOA EM FORMAÇÃO"

A GESTÃO EDUCACIONAL INFLUENCIADA PELAS INTELIGÊNCIAS PESSOAL E EMOCIONAL

Autores: Ana Marli Hoernig¹; Paulo Fossatti

Resumo: O presente artigo tem como foco uma abordagem sobre gestão educacional, sob a perspectiva das relações interpessoais. O objetivo desta abordagem é perceber a possibilidade de fazer gestão educacional buscando efetivar a inteligência interpessoal e a inteligência emocional em instituições de educação. Para a redação deste trabalho utilizou-se metodologia qualitativa, procedeu-se a revisão de literatura pertinente ao tema e as contribuições do diário de campo dos pesquisadores. Como resultados deste trabalho, na construção do referencial teórico, encontram-se autores que apontam para a necessidade de considerar aspectos de humanização como a inteligência interpessoal e inteligência emocional nos relacionamentos humanos nas organizações de trabalho. Constata-se que é fundamental gerenciar grupos humanos considerando as inteligências interpessoal e emocional para o sucesso e a efetivação de uma gestão humanizada.

Palavras-chave: gestão educacional; inteligência interpessoal; inteligência emocional; gestão humanizada.

INTRODUÇÃO

Inseridas no contexto da educação, as instituições educacionais têm como finalidade última intervir na aprendizagem e desenvolvimento do educando. Para que isto ocorra necessitam administrar recursos, programas, procedimentos e normas (FELICETTI e MOROSINI, 2010). Todos os atores da instituição têm funções específicas e definidas para que isto aconteça, sendo que para haver sucesso neste processo nenhuma das instâncias pode ser desconsiderada ou deixar de cumprir seu papel.

Entretanto, nas circunstâncias que envolvem a prática educativa na contemporaneidade, como educadores somos constantemente surpreendidos com novas demandas e solicitações. De acordo com Fossatti (2013, p. 103) “há uma demanda externa

¹ E-mail: anamarlih7@gmail.com

que exige respostas rápidas e qualificadas, na maioria das vezes, muito além das possibilidades existenciais construídas em tempo real”. Estas exigências alcançam a sociedade como um todo e, conseqüentemente, a educação.

Em todas as áreas de atuação os profissionais são pressionados pelo sistema econômico vigente a buscar atualização e qualificação. Isto se dá de uma forma intensa e urgente, muito bem definido por Fossatti, quando diz que “a busca de atualização tornou-se um quase frenesi necessário e enlouquecido para que se possa continuar na luta por garantir reconhecimento no meio em que se atua” (2013, p.103). Parece-nos, conforme encontramos em Gaulejac (2014) que nesta nova ordem mundial, dominada por valores de empreendimento, tudo é lucro, tudo é *business*.

Todas estas questões e demandas perpassam todos os setores das instituições e chegam aos gestores educacionais. Pergunta-se, então, poderá o gestor influenciar seus liderados e a comunidade educativa incentivando-os a buscarem alternativas? Lançamos um olhar sobre literaturas de autores humanistas buscando respostas sobre como efetivar pedagogias e práticas exitosas que contribuam para alcançar níveis mais complexos de desenvolvimento das capacidades intelectuais e humanas dos educandos.

Buscando fazer uma abordagem sobre gestão educacional, sob a perspectiva das relações interpessoais, na revisão de literatura, nos atemos à teoria das inteligências múltiplas, as quais parecem proporcionar uma estrutura útil para considerar as distintas contribuições dos indivíduos nos relacionamentos interpessoais (GARDNER, 1995), bem como considerarmos os estudos sobre inteligência emocional, pois consoante Goleman (1995) a aptidão emocional é determinante para o bom uso de outras aptidões que tenhamos.

Para compormos o presente artigo utilizou-se metodologia qualitativa com revisão de literatura pertinente ao tema gestão educacional, realizando a análise textual do material estudado, sendo que os resultados se traduzem em aspectos conceituais, considerando a “pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2016, p. 1).

Buscou-se literatura que abordasse aspectos de humanização e textos que apontassem para o uso das inteligências nas relações entre os indivíduos, pois ainda encontram-se práticas gestoriais onde tais aspectos deixam a desejar, bem como alguma tendência a eliminá-las em nome da praticidade. Considerou-se de fundamental importância a contribuição do diário de campo dos pesquisadores, que foi utilizado para a redação deste trabalho, por considerar-se que este fornece o entendimento e a posição dos autores sobre o tema estudado.

OBJETIVO

O presente trabalho tem como objetivo perceber a possibilidade de fazer gestão educacional buscando efetivar a inteligência interpessoal e a inteligência emocional em instituições de educação.

DESENVOLVIMENTO

A seguir passamos a uma abordagem reflexiva sobre o tema proposto para o presente artigo, com vistas a atender o objetivo enunciado anteriormente. O desenvolvimento do trabalho subdivide-se em dois tópicos: a humanização contribuindo para atender demandas do gestor e as inteligências pessoais e a inteligência emocional na atuação do gestor.

A HUMANIZAÇÃO CONTRIBUINDO PARA ATENDER DEMANDAS DO GESTOR

Ao longo da vida docente de um educador há muitos percalços; há aqueles profissionais que abandonam a educação porque descobrem que não tem vocação e vão buscá-la em outra área de atuação. Também há aqueles que descobrem que não têm vocação e permanecem; estes nunca se realizam e não contribuem para a realização dos educandos. Contudo muitos educadores estão de corpo e alma no seu ofício. Estes fazem a diferença, tanto para si mesmos, como para aqueles que educam, pois fazem:

Uma educação de qualidade que persegue o desenvolvimento das potencialidades de cada pessoa, respeitando suas características e necessidades e vislumbra a formação de pessoas capazes de atuar de forma ética, crítica, participativa e responsável no contexto em que vivem, pautando seus modos de ser e agir pelo bem-estar comum (SARMENTO, MENEGAT, RAMIREZ, 2015, p.317).

Indubitavelmente, fazer educação de qualidade é tarefa para todos os envolvidos no fazer educativo, mas por várias limitações, opta-se no presente trabalho em tecer alguns comentários direcionados ao gestor educacional. Ele é um ator educacional que pode contribuir de forma decisiva para efetivar uma educação de excelência. E desse modo para a área das humanidades direcionamos nossa reflexão.

No momento social que vivemos, estamos globalizados e para Farias (2014), com as demandas interculturais, as instituições passaram a ter novas percepções e passaram a exigir mais de seus gestores. Para Chanlat (2010), os modos de gestão são influenciados por fatores internos e externos que fazem pressão sobre os dirigentes, pois precisam dar conta de estratégias, recursos, pessoas e suas personalidades, tecnologias, contexto econômico, político, cultural e social, entre outros.

As exigências que recaem sobre as instituições pedem lideranças capacitadas academicamente e este quesito geralmente está bem atendido. O que se encontra na literatura pesquisada denota algum desequilíbrio, pois falta no perfil nos dirigentes competências específicas que remetem à área humanística. Conforme afirma Libâneo (2004, p.91) “é imprescindível que todos desenvolvam competência para realizar diagnósticos, definir problemas, formular objetivos, gerar soluções e estabelecer atividades necessárias para alcançar os objetivos”.

A formação acadêmica, essencialmente baseada em aspectos técnicos e indispensáveis, atendeu às necessidades das organizações, entretanto modelos de gestão verticalizados estão superados e outras aptidões deverão ser desenvolvidas em quem lidera. De acordo com Goleman (1995, p. 163) “hierarquias rígidas hoje simboliza o que as empresas eram ontem; o virtuoso em aptidões interpessoais é o que as empresas serão amanhã”.

Como as empresas, organizações e instituições deverão ser com relações interpessoais humanizadas. Mas como serão se, conforme escreve Fossatti (2013, p. 105), “dentro dessa aldeia global, onde se mundializaram as tecnologias de informação e comunicação, os saberes e as grandes ou pequenas descobertas, ainda não se deram passos na universalização da solidariedade”?

Nesta mesma linha de pensamento encontramos Nussbaum (2015, p.4), quando afirma que “O que poderíamos chamar de aspectos humanistas da ciência e das ciências humanas – o aspecto construtivo e criativo e a perspectiva de um raciocínio crítico rigoroso – também está perdendo terreno”.

Par deter as perdas e para iniciar os passos de humanização nas instituições vislumbram-se horizontes para quem está de fato preocupado com a questão. Não se pode prescindir dos aspectos cognitivos em uma formação acadêmica e em uma atuação profissional e este é o anseio de muitos educadores que procuram ancorar aspectos cognitivos em bases mais solidárias que permitem uma melhor apreensão do conhecimento e a formação de educandos humanizados, mas entendemos que “o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional” (GOLEMAN, 1995, p. 42).

A sociedade pede, as instituições sentem a necessidade e os profissionais buscam competências não quantificáveis, competências de humanidades, embasadas em uma equilibrada inteligência emocional, pois “terá muito pouco êxito na sua atividade profissional se não apresentar as qualidades e competências consideradas ideais a um profissional” (LIBÂNEO, 2004, p. 76).

Atuar considerando as subjetividades do outro; líderes que atuam desta forma têm mais chances de lograr êxito, pois conforme Goleman, (1995, p. 175) “liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem em vistas de um objetivo comum”. Neste sentido, este mesmo autor reforça a ideia de que gerir com pessoas é muito mais proveitoso, além do que, tenderá a haver mais harmonia no grupo. Goleman escreve que “a possibilidade de as pessoas formarem uma rede – na verdade transformá-la numa equipe temporária, apenas para aquele fim – é um fator crucial para o sucesso no trabalho” (1995, p.175).

Farias (2014) escreve sobre a sutileza de líderes experientes que possuem habilidade em lidar com as diferenças e as consideram como um recurso na viabilidade dos projetos a serem executados. Para esta autora o bom líder “têm a sensibilidade de acolher e compreender as necessidades ditas e até mesmo as não percebidas pelos próprios colaboradores” (2014, p.30).

Encontramos em Goleman (1995) o quanto as emoções podem influenciar um grupo ou instituições inteiras quando sentimentos como medo, raiva, rivalidades e ressentimentos podem condicionar grupos a altos níveis de estática social e emocional, travando as pessoas que não conseguem dar o melhor de si. Mas, para o referido autor, “a harmonia permite a um grupo aproveitar ao máximo as capacidades mais criativas e talentosas de seus membros” (1995, p. 175).

É sabido que lideranças com competências administrativas adequadas são encontrados facilmente, porém líderes com competências que equilibrem aspectos técnicos com aspectos de humanização se formam com o tempo de atuação e com a experiência adquirida, e, além disso, é imprescindível a determinação do gestor em buscar e desenvolver-se neste sentido. Além de encontramos um respaldo para assim acreditar, em Fossatti (2013, p. 121) também constatamos o quanto isto poderá ser benéfico para si mesmo e para o outro, pois para este autor:

O querer existencial se mostra como força propulsora para a ação como movimento para a exterioridade, direcionado para algo ou alguém, diferente de si mesmo, situado para além dos limites do social, da cultura, da história, ou mesmo das contingências que cercam o sujeito, mas com sentido para sua vida.

AS INTELIGÊNCIAS PESSOAIS E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ATUAÇÃO DO GESTOR

Encontramos na literatura visitada, que constitui nosso referencial teórico, teorias e riquezas a serem exploradas na área das humanidades, aplicáveis e necessárias a todas as

esferas da vida social. Sobre estes postulados que nos foram desvelados passamos a nos debruçar. Gardner (1995) nos traz contribuições sobre a inteligência humana e sua capacidade de manter os laços sociais na comunidade das sociedades tradicionais.

A respeito da inteligência emocional escreve Goleman (1995, p. 163) afirmando que “Uma nova realidade competitiva impõe a utilização da inteligência emocional no ambiente de trabalho”. Para este autor a relação custo-benefício advindo pela inteligência emocional ainda é uma questão a ser apreendida. No fazer educativo é urgente; necessita-se formar pessoas com mente e coração. A cognição deve ser bem desenvolvida e a humanização não pode ser esquecida.

Na gestão educacional, o gestor que passar a considerar a utilização da inteligência emocional semeará harmonia e em consequência colherá cooperação. Para Gardner (1995, p. 199) “Numa sociedade que depende basicamente da cooperação de muitos indivíduos para necessidades básicas, faz muito sentido que aqueles que conseguem assegurar essa cooperação sejam considerados inteligentes”. Trazemos ainda, o quão importante é considerar num grupo, a singularidade da pessoa. A gestão inteligente valoriza as marcas que a pessoa consegue imprimir em seus modos de ser, saber, fazer e conviver (FOSSATTI, 2013) e deste modo, contribui para o crescimento de todos.

Consoante Gardner (1995, p. 29) “A inteligência interpessoal nos permite compreender os outros e trabalhar com eles; a inteligência intrapessoal nos permite compreender a nós mesmos e trabalhar conosco”, sendo que ocorre estreita ligação entre a inteligência intrapessoal e interpessoal. Ora, aqui as humanidades se alargam de uma maneira ilimitada; que possibilidades para um gestor que atua em instituições educativas, nos pequenos ou grandes grupos, compreender-se e compreender os seus liderados, o ganho final é para todos e alcança os educandos.

O ser humano em sua singularidade, já mencionada, satisfaz-se com seus feitos. Para Goleman (1995) os mecanismos internos de um grupo devem permitir que as pessoas exibam seus talentos. Na praticidade do dia a dia isto significa que o líder deve estar sempre atento ao *feedback* que isto requer; o reconhecimento e valorização de todos, pois é a atuação de cada um que faz o todo.

Gardner, o estudioso das inteligências múltiplas, escreve que “as inteligências pessoais apresentam tentativas de resolver problemas significativos para o indivíduo e a espécie”. (1995, p. 29). O autor escreve que tais competências intelectuais humanas podem ser mobilizadas e desenvolvidas de diversas maneiras. (1995, p. 284). No contexto da gestão

educacional isto pode ser apreendido pelo gestor e pelos demais envolvidos. Sábio será o gestor que perceber os diferentes talentos e inteligências, direcionando tarefas específicas conforme as aptidões de cada um. Sábio também será aquele que entender estes princípios, dando o máximo de si naquilo é expert, sem se preocupar com as deficiências ou aptidões dos demais.

Conforme Antunes (1998) as inteligências não nascem prontas nas pessoas. Como as demais, a inteligência interpessoal pode ser estimulada. Provavelmente líderes são detentores desta inteligência e poderão conduzir seus liderados de modo a que estes também desejem buscá-la, além do mais é prazeroso ser conduzido por quem possui a inteligência pessoal bem acentuada, tal líder se conduz de uma forma tal que traz em alta a autoestima de todos os integrantes do grupo.

Temos então que pessoas possuem inteligência interpessoal e que esta pode ser estimulada e desenvolvida. Enfatizamos aqui que isto ocorre quando existe o querer por parte do indivíduo, querer que vem carregado de ação ao longo da trajetória da pessoa. Para Fossatti (2013, p. 127), “É um querer que se efetiva na ação do sujeito desejante e que deve ser conjugado na primeira pessoa”. Num trabalho de equipe dá-se o somatório do querer de cada indivíduo que poderá contribuir grandemente para a unidade do grupo.

A vida social requer relacionamentos; em um grupo as pessoas interagem com ou sem diálogos, com diferentes possibilidades de trocas que irão acrescentar ao grupo e ao próprio indivíduo. Para Gardner (1995), existem pressões para empregar nossas inteligências pessoais, para ele é “incomum o indivíduo que não tente desenvolver seu entendimento da esfera pessoal para melhorar seu próprio bem-estar ou seu relacionamento com a comunidade” (p.187).

Sobre a interação em grupos, Goleman (1995, p. 164) concorda com o autor supracitado ao dizer que “São proveitosas para o trabalho as aptidões emocionais, estar sintonizados com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com as discordâncias para que elas não cresçam, saber entrar em fluxo na execução de um trabalho” . Voltamos aqui às diferenças entre as pessoas, por isto surgem discordâncias, entretanto, como refere Goleman, é preciso entrar no fluxo, isto significa que alguém deverá ceder em algum momento para o bem de todos. Consoante Justino *et al.* (2015), indivíduos que conseguem compreender e administrar suas emoções negativas apresentam desempenho positivo em situações desafiadoras e alterações organizacionais. É a aplicação da inteligência interpessoal

na prática, que se volta para fora, considerando o comportamento e motivação dos outros (GARDNER, 1995).

Goleman (1995) relata inúmeras situações em seu livro, suas muitas observações de acontecimentos diversos envolvendo relações entre pessoas, acontecimentos que provavelmente possibilitaram afirmar que “as pessoas que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam intensas batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de pensar com clareza” (p. 49). Este tipo de comportamento traz grandes dificuldades para o indivíduo. Para modificar esta situação, tanto o indivíduo deverá querer fazê-lo, como precisará contar com ajuda. Em um grupo, ou mesmo no todo da instituição, um líder bem sintonizado com seus liderados poderá contribuir, tendo em vista que “a inteligência interpessoal baseia-se na capacidade nuclear de perceber distinções nos outros; particularmente, contrastes em seus estados de ânimo, suas motivações, suas intenções e seu temperamento” (ANTUNES, 1998, p. 88).

A vida em sociedade somente acontece com relacionamentos entre os indivíduos, todos são responsáveis para que estes relacionamentos aconteçam da melhor maneira possível. Em nossa breve reflexão mencionamos o fato que a inteligência interpessoal pode ser desenvolvida por todos. Em atividades grupais é imprescindível ao líder procurar desenvolvê-la em si mesmo e naqueles com quem interage, talvez não seja tão fácil, mas é possível. Reforçamos o grande ganho que advirá desta conduta, citando Goleman (1995, p.132):

As pessoas que causam uma excelente impressão social são hábeis no controle de suas expressões de emoção, finamente sintonizadas com a maneira como os outros reagem e, assim, capazes de continuamente sintonizar sua atuação social, ajustando-a para assegurar-se de que estão obtendo o efeito desejado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente texto teve como objetivo perceber a possibilidade de fazer gestão educacional buscando efetivar a inteligência interpessoal e a inteligência emocional em instituições de educação. Concluímos esta breve reflexão com maior clareza sobre o quão complexo é gerir pessoas, entretanto a vida em grupos se desenrola com interações entre os indivíduos. Desta forma, a solução é enfrentar as situações diversas buscando alternativas que possibilitem que tais relações se estabeleçam de uma forma equilibrada e harmônica.

No presente trabalho, após um breve olhar sobre os autores consultados, podemos vislumbrar o equilíbrio almejado. Há teorias bem estabelecidas sobre a possibilidade de melhorarmos nossos relacionamentos procurando desenvolver nossas inteligências

interpessoal e emocional. Em instituições educacionais, poderá o gestor educacional ter este vislumbre e trabalhar no sentido de que seus liderados também se empenhem nesta busca, objetivando o sucesso de todos nos grupos que constituem a instituição.

As limitações deste trabalho referem-se ao fato de ter sido brevemente analisado a literatura pertinente ao tema. Dado a grande necessidade de melhorar os relacionamentos, especialmente nas instituições educacionais, sugere-se a ampliação do estudo, que pode ser feito com maior aprofundamento na literatura disponível e específica sobre o tema, como também é possível utilizar outras formas de pesquisa.

Fazer gestão educacional humanizada não é modismo, poderá ser resposta e solução para instituições de ensino que enfrentam dificuldades de toda ordem. A gestão educacional procurando desenvolver as inteligências interpessoal e emocional certamente trará grande contribuição para vencer muitas destas demandas, posto que, relacionamentos equilibrados e harmônicos possibilitam o fluir do trabalho de todos nas instituições educacionais.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. Campinas: Papirus, 16. ed., 1998.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Yangraf Gráfica e Editora, 2010.

FELICETTI, Vera Lucia; MOROSINI, Marília Costa. Comprometimento e Pedagogia Universitária. SANTOS, Bettina Steren dos; CARREÑO, Ángel Boza (Org.). **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2016.

FOSSATTI, Paulo. **Perfil docente e produção de sentido**. Canoas: UnilaSalle, 2013.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: A Teoria na Prática**. Porto Alegre: Artmed, 1995.

_____. **Estruturas da mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre: Artmed, 1994.

GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro, Objetiva, 33. ed., 1995.

JUSTINO, Eduardo *et al.* A importância do relacionamento interpessoal na gestão de competência da empresa Afaco Convertedora de Gás Natural Veicular Ltda. **In: Anais do VII Seminário Multidisciplinar**, v. 1, n. 7, p. 185-196, Guarulhos, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

NUSSBAUM, Martha. **Sem fins lucrativos:** porque a democracia precisa das humanidades. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.

SARMENTO, Dirléia; MENEGAT, Jardelino; RAMIREZ, Vera Lúcia. Educação de qualidade e gestão pública: a construção do planejamento de uma secretaria de educação. **Revista Brasileira de Pesquisa e Administração da Educação** - v. 31, n. 2, p. 313 - 333 mai./ago. Goiânia, 2015.