



A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIAS DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO EDUCATIVO

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND MOTIVATION AS SCHOOL MANAGEMENT STRATEGIES IN THE EDUCATIONAL PROCESS

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA MOTIVACIÓN COMO ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL PROCESO EDUCATIVO

 <https://doi.org/10.56238/isevmjv4n4-009>

Recebimento dos originais: 04/07/2025

Aceitação para publicação: 04/08/2025

Dayana dos Santos Sousa

Instituição: Universidad Columbia del Paraguay

E-mail: dayanadossantossousa@gmail.com

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0943820216598247>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1341-1488>

RESUMO

Este artigo aborda a importância da inteligência emocional e da motivação como estratégias fundamentais da gestão escolar no processo educativo. Reconhecendo a escola como um espaço complexo, formado por sujeitos diversos em suas dimensões cognitivas, emocionais e sociais, a pesquisa enfatiza o papel da equipe gestora na construção de ambientes escolares que promovam o bem-estar, a aprendizagem e a convivência ética. Por meio de uma abordagem bibliográfica, foram analisados estudos recentes que evidenciam a relevância das competências socioemocionais para a liderança educacional, destacando a necessidade de formação continuada e a adoção de práticas que valorizem a escuta ativa, o diálogo e o reconhecimento das emoções. A motivação é apresentada como um fator determinante para o engajamento de estudantes e profissionais, sendo potencializada pela criação de condições institucionais que promovam autonomia, pertencimento e valorização. A inteligência emocional, por sua vez, contribui para a mediação de conflitos, a construção de vínculos e a promoção de um clima organizacional saudável. A integração dessas dimensões fortalece o papel transformador da gestão escolar, que deve atuar de forma estratégica e humanizada, promovendo a formação integral dos sujeitos envolvidos no processo educativo. O estudo aponta para a necessidade de políticas públicas que apoiem a qualificação da liderança em aspectos emocionais e motivacionais, ressaltando a contribuição dessas competências para o alcance de uma educação de qualidade, inclusiva e significativa. Dessa forma, a pesquisa conclui que a gestão escolar, ao incorporar inteligência emocional e motivação em suas práticas, potencializa a construção de ambientes educacionais acolhedores e produtivos, que favorecem o desenvolvimento pleno dos alunos e o fortalecimento da comunidade escolar.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Motivação. Gestão Escolar. Liderança Educacional. Desenvolvimento Socioemocional.

ABSTRACT

This article addresses the importance of emotional intelligence and motivation as fundamental strategies for school management in the educational process. Recognizing the school as a complex space, comprised of diverse individuals across their cognitive, emotional, and social dimensions, the research emphasizes the role of the management team in building school environments that promote well-being, learning, and ethical coexistence. Through a bibliographical approach, recent



studies were analyzed that demonstrate the relevance of socio-emotional competencies for educational leadership, highlighting the need for ongoing training and the adoption of practices that value active listening, dialogue, and emotional recognition. Motivation is presented as a determining factor for student and staff engagement, being enhanced by the creation of institutional conditions that foster autonomy, belonging, and appreciation. Emotional intelligence, in turn, contributes to conflict mediation, bonding, and the promotion of a healthy organizational climate. The integration of these dimensions strengthens the transformative role of school management, which must act strategically and humanely, promoting the comprehensive development of those involved in the educational process. The study highlights the need for public policies that support leadership development in emotional and motivational aspects, highlighting the contribution of these competencies to achieving a quality, inclusive, and meaningful education. Thus, the research concludes that school management, by incorporating emotional intelligence and motivation into its practices, enhances the creation of welcoming and productive educational environments that foster the full development of students and the strengthening of the school community.

Keywords: Emotional Intelligence. Motivation. School Management. Educational Leadership. Social-Emotional Development.

RESUMEN

Este artículo aborda la importancia de la inteligencia emocional y la motivación como estrategias fundamentales de la gestión escolar en el proceso educativo. Reconociendo la escuela como un espacio complejo, formado por sujetos diversos en sus dimensiones cognitivas, emocionales y sociales, la investigación enfatiza el papel del equipo directivo en la construcción de ambientes escolares que promuevan el bienestar, el aprendizaje y la convivencia ética. Mediante una revisión bibliográfica, se analizaron estudios recientes que evidencian la relevancia de las competencias socioemocionales para el liderazgo educativo, destacando la necesidad de formación continua y la adopción de prácticas que valoren la escucha activa, el diálogo y el reconocimiento de las emociones. La motivación se presenta como un factor determinante para el compromiso de estudiantes y profesionales, siendo potenciada por la creación de condiciones institucionales que fomenten autonomía, pertenencia y valoración. La inteligencia emocional, por su parte, contribuye a la mediación de conflictos, la construcción de vínculos y la promoción de un clima organizacional saludable. La integración de estas dimensiones fortalece el papel transformador de la gestión escolar, que debe actuar de forma estratégica y humanizada, promoviendo la formación integral de los sujetos involucrados en el proceso educativo. El estudio señala la necesidad de políticas públicas que apoyen la cualificación del liderazgo en aspectos emocionales y motivacionales, resaltando la contribución de estas competencias para alcanzar una educación de calidad, inclusiva y significativa. Así, la investigación concluye que la gestión escolar, al incorporar inteligencia emocional y motivación en sus prácticas, potencia la construcción de ambientes educativos acogedores y productivos, que favorecen el desarrollo pleno de los estudiantes y el fortalecimiento de la comunidad escolar.

Palabras clave: Inteligencia Emocional. Motivación. Gestión Escolar. Liderazgo Educativo. Desarrollo Socioemocional.



1 INTRODUÇÃO

A realidade educacional contemporânea exige das instituições escolares um olhar atento para os múltiplos fatores que influenciam o desenvolvimento integral dos indivíduos. No centro dessas transformações, a escola emerge como um espaço de formação não apenas cognitiva, mas também emocional, relacional e ética.

Nesse contexto, a atuação da equipe gestora torna-se elemento fundamental para a construção de um ambiente propício à aprendizagem significativa. A gestão escolar, quando fundamentada em princípios humanizadores e estratégias que valorizem as dimensões emocionais dos sujeitos, contribui diretamente para o fortalecimento da motivação, do pertencimento e do engajamento da comunidade educativa como um todo.

A inteligência emocional, entendida como a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, desponta como uma habilidade essencial para a construção de relações saudáveis no ambiente escolar.

Essa competência, quando estimulada e exercitada no cotidiano das práticas escolares, favorece a mediação de conflitos, a empatia entre os membros da equipe e a cooperação entre os diversos segmentos da comunidade escolar. A gestão educacional que reconhece a importância dessas habilidades tende a promover uma cultura organizacional mais equilibrada, acolhedora e produtiva, refletindo diretamente nos resultados pedagógicos e no bem-estar dos indivíduos envolvidos no processo educacional.

A motivação, por sua vez, é um fator determinante para o desempenho escolar, tanto de estudantes quanto de profissionais da educação. Quando os sujeitos sentem-se valorizados, compreendidos e incentivados, tendem a apresentar maior interesse pelas atividades propostas, comprometimento com os objetivos educacionais e disposição para enfrentar desafios.

Cabe à equipe gestora, nesse cenário, a responsabilidade de criar condições institucionais que estimulem a motivação intrínseca, favorecendo um ambiente escolar que reconheça as conquistas, respeite os limites individuais e promova o desenvolvimento pessoal e coletivo de forma contínua e coerente com os princípios educacionais.

Ao integrar inteligência emocional e motivação no escopo das ações gestoras, a escola potencializa sua função social e formadora, aproximando-se de uma educação mais inclusiva, afetiva e eficaz. Essa integração requer intencionalidade nas práticas de liderança, escuta ativa, comunicação clara, planejamento participativo e tomada de decisões pautadas em valores democráticos.



A equipe gestora, nesse sentido, deve assumir o compromisso de liderar com sensibilidade, promovendo um clima institucional favorável ao crescimento humano, ao aprendizado colaborativo e à superação de obstáculos. Dessa forma, a gestão escolar deixa de ser apenas um conjunto de funções administrativas para se tornar um agente transformador da realidade educacional.

A importância de refletir sobre a articulação entre inteligência emocional, motivação e gestão escolar reside no reconhecimento de que a qualidade da educação depende, em grande medida, das relações humanas que se constroem no cotidiano escolar. A liderança exercida com empatia, escuta e respeito fortalece os vínculos entre os diferentes atores da comunidade educativa, contribuindo para um ambiente que favorece a aprendizagem, a convivência pacífica e a construção de valores.

Nesse sentido, este artigo propõe uma análise aprofundada sobre as contribuições possíveis da equipe gestora na promoção de uma cultura escolar alicerçada na valorização das emoções e na motivação como instrumentos de desenvolvimento pessoal e coletivo.

Ao longo do presente estudo, serão discutidas as relações entre inteligência emocional e motivação no contexto escolar, bem como as estratégias que podem ser adotadas pela gestão para potencializar tais aspectos no ambiente educacional.

A escolha do tema parte da constatação de que a formação integral dos sujeitos requer não apenas conteúdos curriculares, mas também a promoção de competências emocionais e atitudinais que possibilitem aos indivíduos lidar com as complexidades da vida social. A atuação gestora, ao assumir essa perspectiva, contribui para a criação de um ambiente que educa para o conhecimento, mas também para a vida.

Compreende-se que a escola é um espaço privilegiado de formação humana, e a gestão escolar, quando orientada por princípios éticos, afetivos e motivacionais, cumpre um papel decisivo na materialização de uma educação transformadora.

A valorização das dimensões emocionais e motivacionais no cotidiano escolar representa um avanço necessário para enfrentar os desafios impostos à educação no século XXI. A construção de um ambiente escolar saudável, acolhedor e motivador depende, em grande medida, do olhar atento e sensível da equipe gestora, cuja liderança deve ser pautada na promoção do bem-estar, na escuta ativa e no compromisso com a formação integral de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.



2 METODOLOGIA

O presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, com delineamento bibliográfico, cuja finalidade principal é promover uma reflexão teórica a respeito das possíveis contribuições da equipe gestora escolar no estímulo à inteligência emocional e à motivação no contexto educacional. A escolha por essa modalidade de pesquisa fundamenta-se na intenção de reunir, analisar e interpretar produções científicas que tratam dos temas centrais discutidos, buscando compreender suas inter-relações e aplicações práticas na realidade das instituições de ensino.

A pesquisa bibliográfica permite acessar um conjunto amplo de conhecimentos já sistematizados, contribuindo para a formulação de uma base teórica sólida e coerente com o objetivo proposto. Assim, foram selecionadas obras acadêmicas, livros, artigos científicos, dissertações e teses publicados nos últimos dez anos, priorizando produções que abordam temáticas relacionadas à gestão escolar, inteligência emocional, motivação e clima organizacional nas instituições de ensino. Em casos específicos, foram considerados autores clássicos que oferecem fundamentos indispensáveis à compreensão conceitual dos eixos centrais da investigação.

Para a seleção do material, foram utilizados critérios de relevância temática, atualidade e reconhecimento acadêmico das fontes. As buscas foram realizadas em bases digitais confiáveis, como SciELO, Google Acadêmico, CAPES e repositórios institucionais de universidades brasileiras. Os dados obtidos foram organizados e analisados de forma qualitativa, considerando a coerência interna dos argumentos, a articulação entre os conceitos e a pertinência dos conteúdos em relação ao objetivo da pesquisa.

A análise dos dados seguiu uma abordagem interpretativa, voltada à compreensão das contribuições teóricas e práticas acerca do papel da equipe gestora na promoção de um ambiente escolar emocionalmente saudável e motivador.

A partir da sistematização das leituras, foi possível identificar pontos de convergência e divergência entre os autores, o que favoreceu a construção de uma discussão crítica e fundamentada. Ressalta-se que a metodologia adotada não objetiva quantificar dados, mas sim ampliar a compreensão sobre o fenômeno estudado por meio da análise reflexiva e do diálogo com o referencial teórico selecionado.

Dessa forma, o percurso metodológico adotado neste trabalho visa oferecer subsídios teóricos para que gestores educacionais, professores, pesquisadores e demais interessados na temática possam repensar suas práticas e contribuir para o fortalecimento de uma gestão escolar



mais humanizada, estratégica e voltada ao desenvolvimento integral dos sujeitos que compõem o ambiente educativo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A compreensão das dinâmicas emocionais que atravessam o ambiente escolar tem ganhado espaço nas pesquisas educacionais contemporâneas, especialmente no que se refere ao papel da gestão escolar na mediação dessas experiências.

A inteligência emocional, enquanto conjunto de habilidades socioemocionais aplicadas à vivência cotidiana, mostra-se uma competência essencial para a equipe gestora, sobretudo em tempos marcados por mudanças sociais e instabilidades educacionais.

Para Mayer et al. (2016), a inteligência emocional compreende a capacidade de perceber, usar, compreender e gerenciar emoções, o que a torna uma ferramenta imprescindível na atuação de líderes escolares.

Nesse sentido, a atuação gestora deve estar ancorada em práticas que promovam o bem-estar coletivo, a comunicação assertiva e o reconhecimento das emoções como parte constitutiva do processo educativo. Quando os gestores desenvolvem competências emocionais, estabelecem relações mais equilibradas com professores, estudantes e famílias, favorecendo um ambiente mais harmonioso.

De acordo com Goleman (2021), a liderança emocionalmente inteligente está associada à construção de vínculos positivos e à capacidade de influenciar pessoas de forma ética e empática, características essenciais para a liderança escolar.

As ações gestoras, ao promoverem o desenvolvimento da inteligência emocional no cotidiano da escola, contribuem para a formação de uma cultura institucional pautada no respeito mútuo, no diálogo e na escuta ativa. Isso reflete diretamente na qualidade das relações interpessoais, no engajamento dos professores e na permanência dos alunos.

Segundo Day e Gu (2019), lideranças que demonstram sensibilidade emocional constroem ambientes de trabalho mais colaborativos e resilientes, reduzindo o estresse docente e promovendo maior comprometimento pedagógico.

Além das relações interpessoais, a inteligência emocional aplicada à gestão escolar também se expressa na forma como os conflitos são mediados e como as decisões são tomadas. Uma gestão emocionalmente equilibrada evita posturas autoritárias e investe na resolução cooperativa de problemas, considerando os aspectos emocionais dos envolvidos.

Para Barbieri e Lucas (2022), o desenvolvimento emocional na escola deve ser compreendido como um eixo estratégico da organização escolar, sendo responsabilidade dos gestores institucionalizar práticas que favoreçam essa dimensão.

A motivação, por sua vez, configura-se como elemento central para a efetivação do processo de ensino e aprendizagem. Quando os sujeitos estão motivados, sentem-se desafiados positivamente, reconhecidos e incluídos nas decisões pedagógicas. A equipe gestora desempenha papel fundamental na criação de um clima escolar que estimule a motivação de estudantes e profissionais. Segundo Ryan e Deci (2020), a motivação é influenciada por três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e pertencimento, todas elas passíveis de serem cultivadas no ambiente escolar por meio de uma liderança democrática e emocionalmente consciente.

Nesse contexto, é possível afirmar que a motivação escolar não é um fenômeno exclusivo do estudante, mas também do professor e dos demais colaboradores da escola. A ausência de reconhecimento profissional, a sobrecarga de trabalho e a falta de apoio institucional podem desmotivar os docentes, comprometendo a qualidade do ensino.

A gestão, portanto, precisa desenvolver mecanismos de valorização e escuta que promovam a satisfação no trabalho. Conforme destaca Oliveira (2021), escolas com clima organizacional positivo, promovido por lideranças competentes, apresentam menores índices de rotatividade e maior produtividade.

A relação entre motivação e desempenho escolar também tem sido confirmada por pesquisas recentes. Estudantes que se sentem acolhidos e estimulados apresentam maior interesse pelas atividades e mais facilidade para estabelecer metas de aprendizagem.

A motivação intrínseca, que nasce do desejo genuíno de aprender, é potencializada em contextos onde há segurança emocional e reconhecimento. Segundo Zanon e Andretta (2019), a gestão escolar que valoriza as emoções e promove um ambiente positivo fortalece a autorregulação emocional dos alunos, influenciando diretamente sua motivação e desempenho acadêmico.

Outro aspecto relevante diz respeito à formação continuada da equipe gestora para o desenvolvimento de competências emocionais e motivacionais. O exercício da liderança na escola exige mais do que conhecimentos técnicos; exige habilidades humanas, sensibilidade e visão sistêmica.

Segundo Fonseca e Lima (2023), a gestão escolar contemporânea deve investir na formação em competências socioemocionais, uma vez que estas influenciam diretamente o clima

escolar, a cultura institucional e os resultados pedagógicos. A formação humanizadora dos gestores constitui, assim, uma estratégia necessária para o fortalecimento das práticas educativas.

É importante ressaltar que, embora a inteligência emocional e a motivação tenham impactos positivos no cotidiano escolar, sua implementação exige planejamento estratégico, apoio institucional e comprometimento coletivo. A equipe gestora, nesse processo, atua como articuladora de mudanças, promotora de inovação e mediadora de relações. Para Santos e Almeida (2022), o gestor escolar precisa estar preparado para lidar com a complexidade das emoções humanas e utilizá-las como ferramentas de desenvolvimento organizacional, pedagógico e social.

As contribuições da gestão emocionalmente inteligente também se estendem à promoção da saúde mental na escola. Em um cenário em que os índices de adoecimento emocional entre professores e alunos crescem de forma preocupante, é fundamental que o gestor promova ações preventivas e construa um ambiente saudável. De acordo com Costa e Ribeiro (2020), lideranças que atuam com empatia e cuidado contribuem para a redução do estresse e para o fortalecimento da autoestima dos profissionais e estudantes, tornando o espaço escolar mais acolhedor e seguro.

A articulação entre inteligência emocional e motivação pode ser entendida, ainda, como um diferencial competitivo para as escolas públicas e privadas. Em um sistema educacional que busca qualidade e equidade, liderar com sensibilidade e propósito torna-se uma exigência.

A gestão escolar que investe na valorização das emoções e no estímulo à motivação alcança melhores indicadores de desempenho, reduz a evasão escolar e fortalece o vínculo com a comunidade. Segundo Moraes e Borges (2021), a liderança empática transforma o modo como os sujeitos se relacionam com a escola e entre si, fortalecendo o sentimento de pertencimento e a confiança mútua.

A construção de um ambiente motivador depende também da clareza dos objetivos institucionais e da coerência entre discurso e prática. Quando os valores da escola são vivenciados cotidianamente, os sujeitos passam a se identificar com sua missão, o que fortalece o engajamento.

Para Pereira e Cunha (2018), a coerência institucional promove confiança, favorece a cooperação e estimula o protagonismo dos diferentes atores escolares. A liderança ética e transparente, nesse sentido, contribui para o alinhamento das ações escolares com os princípios educativos estabelecidos.

O incentivo à autonomia dos estudantes e dos profissionais da educação também é uma estratégia motivacional eficaz. A gestão que favorece a participação e a corresponsabilidade gera maior envolvimento nas decisões pedagógicas e administrativas. Isso impacta positivamente na cultura institucional e na percepção de pertencimento. Segundo Lück (2022), a liderança



participativa favorece o comprometimento coletivo e amplia as possibilidades de inovação e melhoria contínua na escola.

A gestão emocionalmente orientada e motivadora contribui para o fortalecimento de competências socioemocionais entre os alunos, o que tem sido um dos principais desafios da educação contemporânea. O desenvolvimento da empatia, da resiliência, do autocontrole e da cooperação são essenciais para a formação integral do sujeito.

A escola que valoriza essas dimensões está mais preparada para formar cidadãos críticos, sensíveis e comprometidos com o bem comum. De acordo com Del Prette e Del Prette (2021), as habilidades sociais e emocionais são tão importantes quanto as cognitivas e devem ser trabalhadas de forma transversal no currículo escolar.

A análise dos dados teóricos aponta que a inteligência emocional e a motivação, quando integradas à prática gestora, constituem pilares para a construção de uma escola mais humanizada, eficaz e inclusiva. A liderança que considera os aspectos emocionais dos sujeitos promove um ambiente de confiança, diálogo e valorização das potencialidades individuais e coletivas.

Assim, compreende-se que o sucesso da gestão escolar está fortemente associado à capacidade de articular razão e emoção na tomada de decisões, bem como de cultivar a motivação como princípio orientador das relações escolares.

A construção de práticas gestoras voltadas ao desenvolvimento emocional e motivacional exige, ainda, atenção à diversidade cultural, social e cognitiva dos sujeitos escolares. O reconhecimento das especificidades individuais contribui para o fortalecimento do vínculo com a instituição e para a valorização das trajetórias de vida. A gestão que adota uma perspectiva inclusiva amplia sua capacidade de gerar pertencimento e engajamento.

De acordo com Campos e Teixeira (2021), o reconhecimento das diferenças como potencialidades fortalece o sentimento de acolhimento e favorece o desenvolvimento de atitudes empáticas por parte da equipe escolar.

Nesse sentido, é importante que a gestão promova ações intencionais de escuta ativa, rodas de conversa, assembleias escolares e outros espaços de diálogo, onde todos possam expressar suas emoções e opiniões. Essas estratégias contribuem para a construção de um ambiente participativo e democrático. Segundo Ferreira e Andrade (2020), lideranças que constroem processos decisórios colaborativos e pautados na escuta emocional promovem maior engajamento dos docentes e estudantes, além de fortalecer a confiança institucional.

A cultura da escuta, quando institucionalizada na escola, transforma a forma como os conflitos são compreendidos e solucionados. A gestão emocionalmente qualificada abandona a



lógica punitiva e aposta em estratégias restaurativas, que promovem a responsabilização sem humilhação.

Esse tipo de postura gera impactos positivos na convivência escolar e na autoestima dos alunos. Conforme Almeida e Silva (2019), a mediação de conflitos baseada na empatia reduz episódios de violência e favorece o desenvolvimento da autonomia moral entre os estudantes.

Outro ponto relevante é o papel do gestor como formador de lideranças intermediárias. Coordenadores pedagógicos, professores referência e conselhos escolares devem ser envolvidos nas estratégias de fortalecimento emocional e motivacional.

A descentralização do poder e a criação de lideranças compartilhadas tornam a gestão mais sustentável e engajada com os objetivos comuns. Para Lima e Castro (2023), a liderança distribuída é um modelo eficaz para enfrentar os desafios contemporâneos da escola, pois valoriza a escuta coletiva e o protagonismo dos sujeitos na construção das soluções.

O incentivo à cultura do cuidado entre os membros da comunidade escolar também faz parte das estratégias emocionais e motivacionais da gestão. A promoção de projetos voltados à saúde mental, ao bem-estar físico e à convivência ética impacta diretamente nos indicadores de rendimento e permanência. Segundo Ramos e Oliveira (2022), escolas que desenvolvem programas de autocuidado e inteligência emocional apresentam maior estabilidade emocional entre os professores e menor índice de evasão escolar entre os alunos.

A formação continuada dos profissionais da educação, com foco nas competências socioemocionais, é uma estratégia que pode ser articulada pelo gestor escolar em parceria com as redes de ensino. Essas formações não devem restringir-se à técnica pedagógica, mas contemplar aspectos como autoconsciência, empatia, comunicação não violenta e resolução de conflitos. De acordo com Souza e Mattos (2020), formações que integram aspectos emocionais à prática docente promovem reflexões profundas sobre o fazer pedagógico e potencializam a transformação da cultura escolar.

O gestor, como figura central na organização escolar, tem a responsabilidade de fomentar uma cultura de pertencimento que reconheça os esforços individuais e coletivos. O reconhecimento, quando praticado de maneira sensível e constante, torna-se um potente estímulo à motivação e ao engajamento.

Segundo Gohn (2019), a valorização dos sujeitos e a construção de vínculos afetivos fortalecem o compromisso dos profissionais com os objetivos institucionais e com o sucesso da comunidade educativa.



A gestão orientada por valores humanos e emocionais também repercute no relacionamento com as famílias. A aproximação entre escola e família, mediada por práticas empáticas e dialógicas, contribui para a construção de uma rede de apoio ao estudante.

Famílias que se sentem ouvidas e respeitadas tendem a colaborar mais com o processo educativo. De acordo com Antunes e Faria (2021), a gestão que investe na escuta das famílias constrói pontes de confiança que repercutem positivamente no comportamento e no rendimento dos alunos.

A pandemia de COVID-19 evidenciou a importância da liderança sensível e equilibrada diante das adversidades. Gestores emocionalmente preparados foram capazes de manter o vínculo com a comunidade, adaptar estratégias e acolher as fragilidades do momento. Segundo Barbosa e Mendes (2022), a liderança emocionalmente inteligente foi um fator determinante para a continuidade das atividades escolares e para o bem-estar dos profissionais durante a crise sanitária.

A prática da escuta institucional, quando combinada com o monitoramento sistemático das ações, permite à gestão identificar pontos de melhoria e ajustar as estratégias implementadas. Essa postura reflexiva e aberta ao feedback qualifica as decisões e potencializa os resultados pedagógicos. Conforme Pinto e Rocha (2023), a cultura avaliativa pautada na escuta ativa favorece a aprendizagem institucional e contribui para a formação de lideranças mais sensíveis às reais necessidades da comunidade escolar.

A promoção de projetos interdisciplinares e colaborativos, articulados pela gestão, também contribui para o desenvolvimento emocional e motivacional dos sujeitos escolares. Tais projetos promovem o senso de pertencimento, incentivam o trabalho em equipe e fortalecem a convivência ética.

De acordo com Andrade e Torres (2020), projetos educativos integradores aumentam a autoestima dos estudantes e dos professores, gerando maior envolvimento com as atividades escolares e com os objetivos formativos da instituição.

A articulação entre as dimensões emocional e motivacional deve estar presente no projeto político-pedagógico da escola, como princípio orientador das ações pedagógicas e administrativas. Quando o PPP contempla esses aspectos de forma explícita e sistemática, torna-se instrumento efetivo de promoção da qualidade educativa.

Segundo Moraes e Silva (2021), o projeto político-pedagógico que integra a formação emocional amplia a potência educativa da escola e a aproxima das necessidades reais dos seus sujeitos.



É necessário destacar que o desenvolvimento de uma gestão emocionalmente consciente e motivadora não ocorre de forma isolada, mas exige uma política educacional que valorize essas dimensões e promova condições estruturais, formativas e humanas adequadas ao seu exercício.

A escola, como espaço de vida, precisa ser compreendida em sua complexidade, e a gestão, como prática articuladora, deve assumir o compromisso com uma educação integral, afetiva e transformadora.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória reflexiva construída ao longo deste artigo permitiu identificar que a inteligência emocional e a motivação são dimensões centrais para a construção de uma gestão escolar comprometida com a formação integral dos sujeitos. Ao considerar que o ambiente educacional é formado por indivíduos dotados de emoções, expectativas, histórias de vida e desafios diversos, compreende-se que a atuação da equipe gestora deve ultrapassar os limites técnico-administrativos, assumindo uma postura sensível, acolhedora e estrategicamente planejada. Essa abordagem transforma a liderança em um processo de humanização da escola, no qual as relações interpessoais, a escuta ativa e a empatia se tornam pilares estruturantes das ações pedagógicas e institucionais.

A presença da inteligência emocional na prática da gestão escolar não se limita à resolução de conflitos ou à condução de reuniões com maior harmonia, mas se consolida na maneira como o gestor se posiciona diante das adversidades, acolhe a diversidade, orienta a equipe docente e estabelece vínculos sólidos com estudantes e suas famílias. A atuação emocionalmente equilibrada fortalece o clima organizacional e cria um ambiente propício à aprendizagem e à convivência ética. Essa postura amplia as possibilidades de engajamento da comunidade escolar, promovendo uma cultura institucional pautada na confiança, no respeito mútuo e no comprometimento coletivo com os objetivos educacionais.

No mesmo sentido, a motivação constitui um dos principais fatores que impulsionam a permanência, o envolvimento e o desenvolvimento dos sujeitos no espaço escolar. O gestor escolar, ao promover práticas motivacionais efetivas, contribui para o fortalecimento do protagonismo discente, da valorização docente e da corresponsabilidade nos processos de ensino e aprendizagem. A motivação não se impõe; ela se constrói por meio do reconhecimento, da valorização, da autonomia e da clareza de metas. Nesse aspecto, a liderança escolar motivadora é aquela que inspira, acolhe, orienta e cria condições para que todos se sintam parte significativa da instituição.



Outro aspecto importante evidenciado ao longo da análise foi a importância da formação continuada da equipe gestora no campo das competências socioemocionais. A liderança escolar exige preparo técnico, mas também requer autoconhecimento, equilíbrio emocional e habilidade para lidar com situações complexas que envolvem múltiplas dimensões humanas. As ações formativas, quando voltadas à inteligência emocional, potencializam a capacidade do gestor de atuar de maneira ética, reflexiva e estratégica, contribuindo para a construção de uma escola mais sensível às necessidades do seu tempo.

A articulação entre inteligência emocional e motivação na prática da gestão escolar também se revela como estratégia eficaz para a promoção do bem-estar coletivo. A escuta ativa, a mediação sensível de conflitos, o reconhecimento das conquistas e a valorização da diversidade são práticas que consolidam uma cultura de pertencimento e cooperação. Ao estimular esses aspectos, a gestão fortalece a autoestima dos indivíduos, reduz o estresse no trabalho docente e amplia a capacidade dos estudantes de enfrentar os desafios da vida escolar com maior resiliência.

Ressalta-se que os resultados teóricos discutidos evidenciam a urgência de políticas públicas que incentivem práticas de gestão escolar mais humanizadas e emocionalmente conscientes. A promoção da inteligência emocional e da motivação não pode depender exclusivamente da iniciativa individual dos gestores, sendo necessário que as redes de ensino reconheçam institucionalmente a importância dessas competências. A construção de ambientes escolares emocionalmente saudáveis depende de uma cultura organizacional que valorize a escuta, o diálogo, a empatia e o bem-estar como princípios fundamentais da educação contemporânea.

A escola do século XXI exige uma gestão capaz de compreender e responder às complexidades humanas presentes no cotidiano escolar. Nesse cenário, a inteligência emocional e a motivação surgem como instrumentos indispensáveis para que a liderança escolar atue de forma transformadora, comprometida não apenas com os resultados acadêmicos, mas, sobretudo, com a formação de sujeitos autônomos, críticos, solidários e emocionalmente saudáveis. Ao cultivar essas dimensões, a gestão escolar se afirma como agente central na construção de uma educação verdadeiramente significativa, inclusiva e humanizadora.



REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. S.; SILVA, L. C. Mediação de conflitos e cultura de paz na escola: desafios para a gestão democrática. *Revista Educação e Políticas em Debate*, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 78–93, 2019.
- ANDRADE, F. A.; TORRES, M. E. Projetos interdisciplinares e sua influência no engajamento escolar. *Revista Internacional de Educação Superior*, Brasília, v. 6, n. 2, p. 55–70, 2020. <https://doi.org/10.22366/ries.v6n2p55-70>
- ANTUNES, R. M.; FARIA, A. P. Escola e família: aproximações possíveis por meio da escuta na gestão escolar. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 447–463, 2021.
- BARBOSA, R. F.; MENDES, V. C. Liderança escolar em tempos de pandemia: reflexões sobre inteligência emocional e gestão de crises. *Revista Gestão e Desenvolvimento em Contextos Educacionais*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 22–40, 2022.
- BARBIERI, A. M.; LUCAS, M. S. Inteligência emocional na escola: estratégias para o desenvolvimento socioemocional no ambiente educacional. *Revista Brasileira de Educação Básica*, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 112–129, 2022.
- CAMPOS, V. L.; TEIXEIRA, J. F. Gestão escolar e diversidade: práticas inclusivas na construção do pertencimento. *Revista Práxis Educacional*, Vitória da Conquista, v. 17, n. 47, p. 183–199, 2021.
- COSTA, L. A.; RIBEIRO, M. T. Saúde emocional no contexto escolar: desafios para a gestão educacional. *Cadernos de Educação: Docência, Pesquisa e Extensão*, São Paulo, v. 9, n. 18, p. 211–228, 2020.
- DAY, C.; GU, Q. *The impact of leadership on teacher's lives and work: well-being, commitment and effectiveness*. London: Routledge, 2019.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. *Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2021.
- FERREIRA, T. S.; ANDRADE, L. F. Escuta e empatia na liderança escolar: caminhos para a gestão humanizada. *Revista Interinstitucional Artes de Educar*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 300–316, 2020.
- FONSECA, D. R.; LIMA, M. R. Formação de gestores escolares: competências emocionais e desafios contemporâneos. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 44, p. 1–20, 2023. <https://doi.org/10.1590/es.278318>
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 5. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.
- GOHN, M. G. Gestão democrática e participação: caminhos da cidadania na escola. *Cadernos Cedex*, Campinas, v. 39, n. 108, p. 240–256, 2019.



LIMA, R. M.; CASTRO, A. L. Liderança distribuída na educação: perspectivas para a gestão compartilhada. *Revista Brasileira de Gestão Educacional*, Curitiba, v. 27, n. 3, p. 72–90, 2023.

LÜCK, H. *Gestão escolar e qualidade da educação: desafios e perspectivas*. Curitiba: CRV, 2022.

MAYER, J. D. et al. Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? *American Psychologist*, Washington, v. 71, n. 6, p. 730–740, 2016. <https://doi.org/10.1037/amp0000036>

MORAES, C. R.; SILVA, G. P. Projeto político-pedagógico e inteligência emocional: reflexões sobre a formação integral. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 16, n. esp. 2, p. 1027–1043, 2021.

MORAIS, F. J. M.; BORGES, L. R. Liderança empática e clima escolar: reflexões sobre o papel do gestor na educação básica. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 1–17, 2021.

OLIVEIRA, A. S. Clima organizacional na escola: impactos da gestão na motivação docente. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 16, n. esp. 1, p. 923–939, 2021.

PEREIRA, J. A.; CUNHA, V. L. Valores institucionais e identidade profissional: implicações para a liderança escolar. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 34, n. 3, p. 713–732, 2018.

PINTO, L. A.; ROCHA, D. S. Cultura avaliativa e gestão escolar: o papel da escuta ativa no planejamento estratégico. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 141–159, 2023.

RAMOS, G. H.; OLIVEIRA, S. M. Cuidado e bem-estar na escola: uma abordagem sobre saúde emocional e clima organizacional. *Revista Brasileira de Educação Básica*, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 200–215, 2022.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. New York: Routledge, 2020.

SANTOS, R. G.; ALMEIDA, T. C. Competências emocionais na formação de gestores escolares: uma análise crítica. *Revista Eletrônica de Educação*, São Carlos, v. 16, n. esp. 1, p. 1–19, 2022.

SOUZA, T. A.; MATTOS, D. R. Formação docente e competências emocionais: desafios para a escola contemporânea. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 36, p. 1–20, 2020. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.74170>

ZANON, C.; ANDRETTA, I. Avaliação de motivação escolar e regulação emocional em adolescentes. *Psicologia: Teoria e Prática*, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 1–18, 2019. <https://doi.org/10.5935/1980-6906/psicologia.v21n1p1-18>