SEVEN publicações acadêmicas
EM PARCERIA COM: IEMS UNIASSELVI

# A gestão escolar como promotora da inteligência emocional e da motivação: Caminhos para um ambiente educacional saudável

**Dayana dos Santos Sousa**
Mestre em Ciências da Educação
Instituição: Universidad Columbia del Paraguay
E-mail: dayanadossantossousa@gmail.com

**RESUMO**
O presente artigo tem como objetivo refletir sobre as possíveis contribuições da equipe gestora escolar na promoção da inteligência emocional e da motivação como estratégias para a construção de um ambiente educacional saudável. Reconhecendo as múltiplas demandas que atravessam o cotidiano escolar, a pesquisa destaca a necessidade de práticas gestoras que valorizem as relações humanas, priorizando a escuta ativa, o acolhimento e o reconhecimento das emoções como elementos fundamentais para a convivência e o processo de ensino-aprendizagem. A inteligência emocional é abordada como uma competência essencial à liderança, permitindo ao gestor atuar de forma ética, empática e assertiva diante dos desafios cotidianos. Em paralelo, a motivação é compreendida como fator determinante para o engajamento dos profissionais da educação, sendo potencializada por ações que estimulem a valorização, a participação e a autonomia dos sujeitos. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, com abordagem bibliográfica, fundamentada em obras e artigos científicos publicados nos últimos dez anos, que discutem os temas da gestão escolar, liderança, emoção e motivação. A análise dos dados aponta que a presença de gestores emocionalmente inteligentes e motivadores pode influenciar positivamente o clima escolar, fortalecer vínculos interpessoais e elevar a qualidade dos processos pedagógicos. Nesse sentido, o estudo conclui que investir na formação emocional da equipe gestora e na construção de ambientes motivadores é um caminho promissor para a transformação das práticas educativas e para o fortalecimento de uma cultura institucional mais humanizada. Ao final, evidencia-se que a atuação sensível e estratégica da gestão escolar é fundamental para o desenvolvimento integral dos sujeitos e para a consolidação de uma escola comprometida com o bem-estar coletivo e a aprendizagem significativa.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional. Motivação. Gestão Escolar. Liderança Educacional. Clima Institucional.

## 1 INTRODUÇÃO

As exigências do ambiente escolar contemporâneo têm ampliado a complexidade das atribuições da equipe gestora, que hoje é convocada a lidar não apenas com aspectos administrativos e pedagógicos, mas também com dimensões subjetivas e relacionais que atravessam o cotidiano educacional. Entre essas dimensões, destacam-se a inteligência emocional e a motivação, que, quando bem trabalhadas, podem potencializar o desenvolvimento de um clima institucional mais colaborativo, ético e produtivo. Compreender como essas competências podem ser estimuladas e utilizadas estrategicamente na gestão escolar é fundamental para promover melhorias na convivência e no rendimento de toda a comunidade escolar.

A inteligência emocional, entendida como a capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções e as dos outros, tem se mostrado uma habilidade essencial para os profissionais da educação, sobretudo para aqueles que ocupam cargos de liderança. A atuação da equipe gestora, nesse sentido, transcende o domínio técnico e requer sensibilidade para lidar com conflitos interpessoais, apoiar emocionalmente os professores e inspirar estudantes e famílias. Quando aliada a práticas motivacionais, essa competência torna-se uma ferramenta poderosa para engajar os sujeitos em torno de metas comuns e promover uma cultura institucional saudável.

Já a motivação, enquanto força interna que impulsiona o comportamento humano, tem impacto direto nos processos de ensino e aprendizagem. Uma equipe gestora capaz de cultivar ambientes motivadores atua na valorização dos profissionais da escola, no reconhecimento dos esforços individuais e coletivos e na criação de oportunidades para a autonomia e o protagonismo. Nesse contexto, o incentivo constante à formação continuada e ao diálogo é uma das estratégias mais eficazes para estimular o comprometimento e a corresponsabilidade dos diversos atores escolares.

Diante desses elementos, este artigo busca refletir sobre as possíveis contribuições da equipe gestora no fortalecimento da inteligência emocional e da motivação no âmbito escolar. A investigação parte da premissa de que lideranças educacionais emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de enfrentar os desafios cotidianos e de inspirar práticas mais humanas, éticas e comprometidas com o bem-estar coletivo. A relevância do tema justifica-se tanto pela sua atualidade quanto pelo seu impacto direto na qualidade das relações e dos processos pedagógicos vivenciados no espaço escolar.

O cenário atual da educação exige uma atuação gestora pautada em competências que vão além do conhecimento técnico-administrativo. Nesse sentido, a inteligência emocional emerge como diferencial estratégico, pois permite aos líderes escolares compreenderem os fatores emocionais que influenciam a aprendizagem e a convivência. Mais do que lidar com normas e processos, a gestão escolar contemporânea deve desenvolver uma escuta sensível, empática e ética, capaz de acolher demandas emocionais e fortalecer vínculos entre os sujeitos que compõem a escola.

Em articulação com essa perspectiva, é essencial considerar a motivação como um processo dinâmico, influenciado por fatores internos e externos. A presença de gestores que reconhecem os esforços da equipe, promovem metas claras e proporcionam feedback construtivo, favorece uma cultura de pertencimento e propósito. A motivação, nesse contexto, torna-se não apenas um estado momentâneo, mas um elemento contínuo que sustenta o engajamento dos profissionais e contribui para a melhoria do ambiente educacional como um todo.

A relação entre liderança e motivação tem sido amplamente discutida por estudiosos da área educacional, que apontam a influência direta da atuação gestora sobre a disposição dos professores e demais colaboradores para enfrentar os desafios da prática pedagógica. Gestores que compreendem a importância

de valorizar as conquistas individuais e coletivas, de fomentar a participação e de construir relações pautadas no respeito e na confiança, tendem a fortalecer a autoestima e o desempenho dos profissionais da educação. Assim, a motivação no trabalho docente passa a ser compreendida como responsabilidade compartilhada.

Ao propor uma reflexão sobre essas duas dimensões – inteligência emocional e motivação – no contexto da gestão escolar, o presente estudo objetiva contribuir para o aprofundamento do debate acerca das práticas de liderança que favorecem ambientes escolares mais saudáveis e cooperativos. Acredita-se que, ao incorporar essas competências em sua atuação, a equipe gestora pode impactar positivamente o cotidiano educacional, promovendo relações mais empáticas, produtivas e comprometidas com o desenvolvimento integral dos sujeitos.

No ambiente escolar, onde diferentes emoções, expectativas e trajetórias se encontram diariamente, torna-se indispensável o desenvolvimento de práticas que considerem a subjetividade dos indivíduos e a importância do acolhimento. A inteligência emocional oferece subsídios teóricos e práticos para que a gestão escolar se torne mediadora de conflitos, promotora do diálogo e agente de transformação das relações interpessoais. Essa capacidade de regulação emocional não apenas fortalece os vínculos entre os membros da comunidade, como também favorece a aprendizagem dos estudantes.

Por sua vez, a promoção da motivação no contexto escolar exige ações contínuas e sistematizadas que valorizem a participação de todos os segmentos da escola. A presença de lideranças comprometidas com o bem-estar coletivo e com a escuta ativa favorece o surgimento de uma cultura institucional centrada na valorização da pessoa e do trabalho coletivo. Ao criar espaços de troca, de reconhecimento e de corresponsabilidade, a equipe gestora fortalece o sentimento de pertencimento e contribui para o aumento do desempenho profissional e acadêmico.

Nesse sentido, entende-se que o papel da gestão escolar é fundamental para construir um ambiente educativo que reconheça a complexidade das relações humanas. A partir da inteligência emocional e da motivação, torna-se possível estabelecer estratégias de intervenção mais eficazes, que respondam às demandas do cotidiano escolar e favoreçam uma cultura de paz, respeito e valorização do outro. Assim, a liderança escolar deixa de ser apenas administrativa e passa a assumir uma dimensão ética e relacional.

O presente estudo se justifica, portanto, pela urgência de repensar as práticas gestoras sob a ótica da formação humana e da convivência democrática. Em um contexto marcado por desafios emocionais e sociais crescentes, investir no fortalecimento das competências socioemocionais dos gestores e na construção de ambientes motivadores revela-se uma necessidade formativa e institucional. Acredita-se que a escola, enquanto espaço de construção de cidadania, deve estar alicerçada em relações pautadas pela empatia, pela escuta e pela valorização mútua.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem bibliográfica, cujo objetivo é analisar as possíveis contribuições da equipe gestora escolar no fortalecimento da inteligência emocional e da motivação no ambiente educacional.

A escolha por uma metodologia bibliográfica se justifica pela intenção de aprofundar reflexões teóricas já produzidas por estudiosos da área da educação, da psicologia e da gestão escolar, buscando compreender como essas dimensões vêm sendo tratadas em produções acadêmicas recentes. Tal abordagem permite o mapeamento de conceitos, fundamentos e práticas que relacionam liderança, emoção e engajamento no contexto das instituições escolares.

Foram selecionadas obras de referência e publicações científicas dos últimos dez anos, com ênfase em livros, artigos e dissertações disponíveis em bases como Scielo, Google Acadêmico e periódicos da área educacional. A análise do material coletado baseou-se na leitura crítica e interpretativa dos textos, priorizando autores que discutem a importância da inteligência emocional na liderança escolar e o impacto da motivação sobre os processos pedagógicos.

A construção argumentativa do artigo está, portanto, fundamentada em contribuições teóricas consolidadas, sem aplicação de instrumentos empíricos, mas com foco na articulação conceitual capaz de subsidiar práticas educativas mais sensíveis, éticas e eficazes no âmbito da gestão.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A ideia de inteligência veio se expandindo ao longo do tempo, começando com uma noção de que, como Woyciekosk (2009) afirma, seria uma resposta sensorial as percepções do meio, ou mesmo uma relação com habilidades de mentais simples, tais como reação a estímulos, ou associações de palavras.

A inteligência, entretanto, não poderia ser mensurada apenas por isso, posto que ela, a inteligência, por definição também não seria apenas isso. Tendo, como forma geral, duas vertentes sobre o que ela poderia ser. Ou uma regra geral que assumia que inteligência era um todo baseado em raciocínio e compreensão, ou uma vertente de diversas áreas não necessariamente dependentes, e relativas a múltiplas e distintas capacidades. (WOYCIEKOSK, 2009)

Woycieskosk (2009) traz ainda que apesar de algumas correntes firmarem que existiria até mesmo um fator geral (g) para a inteligência, que esta, a inteligência, poderia ser decomposta através de análise fatorial em diversas facetas, contradizendo, através de análise estatística, que a inteligência seria um bloco único, e corroborando com a noção de multiplicidade da inteligência.

Nisso em Stemberg (1997) salienta que a capacidade de pensar de forma abstrata constituiria uma das mais importantes capacidades da inteligência. Sendo esta, de acordo com Woycieskosk (2009), uma

forma que precisaria ser ingressada na cognição e então processada. Ressalta-se que a forma que é feita o ingresso da informação na cognição pode ser entre outras, de ordem verbal, social ou mesmo emocional.

Diante disso, adentramos na questão da emoção, construto complexo, com muitas possibilidades de definições, e como Woycieskoks (2009) nos traz, é um dos fatos psicológicos que poucos outros podem ser comparados. Sendo uma fonte de discussões e possibilidades.

> Conforme salientaram Matthews et al. (2002), para que possamos compreender a IE é necessário que se tenha claro a concepção de emoção. Além disso, o próprio aspecto multidimensional das emoções ocasionaria uma concepção de IE complexa. Segundo Fortes D'Andrea (1996), poucos fatos psicológicos se comparam com as emoções, pois elas demarcam fatos importantes em nossa vida, mas mais do que isso, elas influenciam a forma como reagimos a estas experiências. Smith e Lazarus (1990) argumentaram que elas podem causar importantes impactos no bem-estar subjetivo das pessoas, na saúde física e mental, nas interações sociais, além de influenciar a capacidade de resolução de problemas. (WOYCIESKOSK, 2009, p.5)

Sendo, segundo Smith &Lazarus (1990), a emoção um componente híbrido, partindo parcialmente de duas realidades, biológica e sociodesenvolvimental, ela pode ser compreendida como uma capacidade psicológica complexa. Segundo Woycieskosk (2009), funções sociais diversas, posto que é através do crivo emocional que um sujeito seria capaz de infundir conhecimento psicossocial sobre seu bem-estar, ou o do outro. Criando, desta forma, a capacidade de iterações com o meio social e consigo de forma dialógica. O que assume a capacidade de manejo procedural.

Portanto, começamos a pensar a inteligência emocional. A inteligência emocional, enquanto campo, é algo que possui franca expansão. Recebendo diversas áreas de pesquisa sob sua tutela e angariando mais para si mesma. Sendo capaz de ser um campo próprio dentro da ciência e se desvincular de outras formas possíveis de inteligência, sem, com isso, ser descaracterizada enquanto pertencente ao grupo das possíveis inteligências a serem encontradas.

O conceito de Inteligência Emocional surgiu a partir da década de 1990, através do artigo que ganhou relevância apresentada pelos pesquisadores Peter Salovey e John Mayer. Os autores definem inteligência emocional como “a habilidade de monitorar os sentimentos e as emoções próprios e de outras pessoas e utilizar estas informações para guiar seus pensamentos e ações” (Salovey& Mayer, 1990, p. 189). Roberts (2002) reforça essa fala ao comentar sobre a emergência deste construto e suas diversas definições ao longo da história.

Outros autores trazem sobre o construto, de forma a se conseguir pensar exatamente do que se trata, tal como chegar às possibilidades de inferências possíveis de serem alcançadas. A priori Roberts (2002) evoca a noção de que a inteligência emocional (IE) não possuía, em sua gênese, algo que aportasse exatamente o que ela seria. Nenhum estudo preliminar conseguia de início quantifica-la, o que, dentro de um universo voltado para meios métricos, este construto parecia mais algo que não estava ligado exatamente a inteligência ou meios intelectivos, mas que orbitava um liame não exatamente coerente.

O estudo de Goleman (2011), apesar de abrir portas para uma exploração da IE por parte de novos pesquisadores, incutiu na mídia popular, e no senso comum a ideia de que a IE também seria parte integrante da personalidade, percolando nela diversos traços de personalidade, e criando um vínculo que não necessariamente se faz presente.

O que a teoria traz é que a IE seria uma forma de inteligência como as demais por conta dos crivos empíricos que Woyciekoski (2009) evoca. Sendo estes:

a) Problemas emocionais possuem respostas certas e erradas: Criando desta maneira a impossibilidade de marcar respostas dúbias, ou deixá-las ao critério do acaso. Sendo, desta forma, impossível criar mais fatores do que os esperados em quaisquer que sejam os testes. Elevando assim a confiabilidade de que algo que se pretende como IE realmente seja IE, e não apenas uma concepção criada no meio comum.
b) Existe correlação entre as habilidades mensuradas e outros testes mentais: Criando assim índices que corroboram entre si de forma positiva ou negativa, marcando uma verificação dos escores através de outros escores que também são confiáveis. Fazendo com que a soma dos escores diversos possam compor um indivíduo como um todo, não um retalho esfacelado que construtos que não se conversam. O indivíduo e sua cognição caminham como um todo.
c) O nível da habilidade aumenta com a idade: Atentando-se dessa maneira a construção da ideia de que a IE é uma evolução e, também um somatório de experiências, não sendo estática, ou finita em si mesma. Como absolutamente qualquer outra forma de raciocínio, a IE, se trabalhada corretamente, também tem crescimento de escore ao longo do tempo.

Outros autores que também possuem uma definição em quatro fatores para este construto são Mayer e Salovey (1997), que definem em quatro ramificações os processos psicológicos relacionados à IE, ordenando-os em ordem de complexidade, partindo do mais elementar até encontrar o processo mais sofisticado dentre os listados, a saber:

a) Percepção e Avaliação da Emoção. Sendo esta a capacidade mais rudimentar dentre as apresentadas, esta habilidade refere-se ao sujeito possuir a capacidade de identificar emoções, seja em si, sejam em outras pessoas, ou objetos, paisagens, ou até mesmo desenhos. Usando de ferramentas como a linguagem, sons, aparência e comportamentos. Esta habilidade também abrange as possibilidades do sujeito expressar as emoções e necessidades a outrem, além da habilidade de discernir emoções falsas das emoções verdadeiras.
b) Uma segunda habilidade, mais sofisticada que a primeira, trata da noção da Emoção como facilitadora do ato de pensar. Nisso as emoções podem ser tratadas como indexadores de um determinado pensamento, ou ideia. Ligando todo um paradigma a emoções que podem servir como desencadeadoras de atenção ou ojeriza. Desta maneira recuperando informações consideradas como relevantes. Também é ligado a geração voluntariosa de emoções para auxílio numa análise posterior das informações absorvidas enquanto experiencia-se esta ou aquela emoção, facilitando assim o julgamento das situações que revolvem estas experiências.
c) A terceira capacidade é a Compreensão e Análise de emoções. É o emprego do conhecimento emocional no que tange a capacidade de rotular emoções, interpretar seus significados e impactos em relações interpessoais. Neste sentido esta habilidade é a capacidade do sujeito reconhecer as transições entre as emoções, suas sutilezas e complexidades. A habilidade referente às minúcias das variações emocionais e podendo, desta forma mensurar níveis emocionais diversos.
d) A mais sofisticada de todas as capacidades é o Controle Reflexivo das Emoções afim de promover crescimento intelectual e emocional. Esta capacidade é o pináculo da inteligência emocional, sendo uma capacidade reflexiva, ou seja, sem uma atividade intencional. A volição das emoções é percebida e aceita como um todo, sejam estas emoções agradáveis ou desagradáveis. Administrando desta forma aquilo que se entende enquanto emoção desagradável e acentuando as emoções entendidas

como agradáveis. Conseguindo fazer uma moderação entre aquilo que se pretende sentir e aquilo que se sente.

Desta forma chegou-se, nesse estudo, ao resultado de estudantes de psicologia como possuindo perfil mais elevado em virtualmente todas as habilidades relacionadas a inteligência emocional. Bueno (2006) apresenta a ideia de que eximindo o curso de psicologia, que é destacadamente superior, os cursos de Comunicação & Artes e Engenharia Civil travavam alternância entre aquilo que eram superiores em relação uns aos outros. Tendo médias diferentes a depender dos itens analisados. Como a ideia de que o curso de Engenharia Civil possui média maior no que tange a percepção de suas próprias emoções e o de Comunicação & Artes possuí índice melhor em perceber emoções em Faces, o que, pela primeira vez, conseguiu superar, mesmo que discretamente, as médias do curso de Psicologia.

De posse desses resultados Bueno (2006) fala sobre as diferenças, as quais apontam para que um curso voltado para a psíque e a relação com o outro apresenta, de fato, treinamento para seus participantes criando a discrepância entre os demais cursos. Até mesmo um outro curso que também evoca uma relação com o outro, em alguma maneira, ficou aquém na maior parte dos resultados, criando assim a ideia de que não é apenas estar exposto aos estímulos de experiência, mas a qualidade e finalidade destes estímulos de experiência.

Pietro (2021) dirá ainda que IE afeta a criatividade ao moderar o estado emocional e ânimo, posto que a emoção afeta o sistema cognitivo e o molda. Tais mudanças pode fazer com que uma pessoa observe o mesmo problema através de vieses diferentes. Com enfoques variados definidos unicamente pelo estado emocional vigente.

Frente a isso, Pietro (2021) fala que alguém com emoções positivas teria melhor atentividade a um problema ou questão fazendo com que novas características possam ser encontradas, e com essa percepção arguta novos elementos de resolução de problemas surgem. Também especula-se que as emoções positivas melhoram a criatividade, posto que a percepção facilitada faz com que diversos elementos possam ser unidos, tal como a memória recebe melhoria num estado de ânimo positivo, possibilitando o aumento da flexibilidade do pensamento

Segundo Pansera (2016) a motivação é uma força. Uma energia que emerge do sujeito regulando e sustentando suas ações. A motivação, enquanto processo, é um elemento complexo que influencia as ações, desde a sua gênese, passando para manutenção desta. Fazendo desta maneira que a atividade permaneça com mais ou menos energia, vigor ou persistência ao decorrer de sua execução.

Diante disso, a motivação enquanto elemento compositor do sujeito não pode ser meramente encarada enquanto um traço estável da comportamento humano. A motivação, segundo Pansera (2016) muda em função das variabilidades do meio ao qual o sujeito primariamente se insere. Neste sentido, há de se perceber que a motivação pode ser uma caraterística volátil.

Para Robbins (2005), o que move o indivíduo a se esforçar para alcançar os seus objetivos é o momento que ele percebe quais são seus sonhos, desejos, anseios, pois a partir deste momento, ele estará disposto a trabalhar e agregar esforços para realizá-los e, portanto, se sentirá motivado para tal.

O autor Robbins (2008) salienta que:

> A palavra motivação representa uma razão que mobiliza as pessoas na busca de algo, estando diretamente ligada ao comportamento das pessoas por oferecer a energia necessária para praticar a ação e atingir seus objetivos. "A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. (ROBBINS, 2008, p. 132).

Lobos (1975) lista teorias distintas sobre a concepção de motivação, linhas teóricas inteiras distintas entre si, entre outras. Destacam-se estas:

a) Teorias Cognitivistas. Estas teorias se embasam na ideia de racionalidade do sujeito. Tal como também se enfoca na noção de que o sujeito ativamente move sua vontade para alcançar algum dos objetivos desejados. Nisto é entendido que há um esforço consciente e ativo que move a motivação. Tais teorias se fundam nos gregos, todavia não conseguem explicar a fonte do desejo, ou possuem qualquer consideração para com os motivos que fogem a consciência do sujeito.
b) Outra linha teórica que é apresentada por Lobos (1975) refere-se às teorias instintivas da motivação. Tomando a motivação como sendo estritamente emanente do sujeito tendo como nascedouro o próprio indivíduo e se encerrando em si mesmo. Numa noção de retroalimentação. Estas teorias apontam para disposições hereditárias, ou inatas. Estas disposições apontariam as áreas de interesse que motivariam um indivíduo. Posto que este, ao aproximar-se daquilo que deveria motivá-lo inatamente, apresentaria energia e exaltação emocional, e o oposto se daria ao distanciar do objeto motivacional, uma sensação de esvaziamento. Todavia esta teoria falha simplesmente ao tentar categorizar os instintos humanos, dado que em 1920 já haviam listado mais de seis mil instintos diferentes, gerando, desta forma, muito ruído estatístico.
c) A linha teórica do acionamento diz que o indivíduo precisa manter o equilíbrio físico, e este é buscado a todo custo. Neste sentido qualquer que seja a fonte que o distancie deste equilíbrio o desmotivaria, enquanto aquilo que o aproxima deste estado desejado o motivaria. Deste modo, forças de origem mais biológica, como a fome, sede e mesmo o sexo, motivariam o indivíduo a buscar este estado. A busca por este equilíbrio através de alguma recompensa seria o fator que motivaria o sujeito. O evento que acionaria a motivação não necessariamente precisa ser um evento já vivido, mas necessita estar em consonância com os sentidos de equilíbrio do sujeito.
d) A linha teórica do hedonismo baseia-se na noção de que o homem está constantemente buscando o prazer e evitando o desprazer e a dor. Então a motivação se rege pelos princípios do prazer, aos quais o sujeito buscaria uma satisfação de seus prazeres com afinco. Sendo então este um mecanismo fortemente motivador. O prazer faria com que o indivíduo apreende-se aquilo que o interessa no mundo e o perseguisse afim de encontrar sua satisfação.

Knuppe (2006) falará sobre o que é chamada de motivação intrínseca, que seria o processo motivacional que é o fim em si mesmo. Isto é, é uma ação que ela mesma se basta para se gerar motivação para desempenhá-la. Uma ação que não precisa de outros fatores externos para que ela seja acionada, sendo assim ato emanente. Deste modo é compreendido que esta motivação pode ser oriunda de um conjunto de fatores comuns, como crenças, ou atitudes, que de forma concreta alimentariam a própria ação para que esta fosse a gratificação em si mesma.

Nisso, Maslow (1970) diz que existem ações que são necessariamente mais reconfortantes que outras, mas que não são necessárias para satisfação dos itens primários. O sujeito pode desempenhar uma ação que não esteja ligada diretamente a autorrealização apenas por precisar se alimentar. O que não quer dizer que seja algo prazeroso. A motivação aqui estaria unicamente na ideia de que o sujeito teria o que comer a posteriori.

Todos os processos prescindem de um ponto de gerência para que aconteçam de forma limpa e idônea. Sendo o gestor o cerne disto. Desta forma o gestor deve garantir que a comunidade escolar, que deve ser lida para além dos membros integrantes da instituição, como alunos, professores e agentes administrativos, mas toda a comunidade ao redor, composta pelos pais dos alunos, seus familiares e vizinhos da escola. Estes todos devem fazer parte inerente do plano programático da escola.

Frente a isso, o gestor deve garantir que a comunidade escolar, lida não apenas como os membros integrantes da instituição, como alunos, professores e agentes administrativos, mas a comunidade viva ao seu entorno. Como os pais de alunos, familiares e, até mesmo, os vizinhos da escola, faça parte dos planos da escola. Lock (2006) afirma que o gestor deve democratizar a escola expandindo assim as tomadas de decisões dos membros da comunidade. Além disso, os gestores devem atualizar-se e compartilhar seus conhecimentos com a equipe. (VICENTINI, 2010)

Para Santos (2012), a escola contemporânea precisa lidar com a responsabilidade educativa de estar sempre ligada e norteada por princípios e práticas democráticas. Sendo, desta forma, um espaço plural, que abrange diversas idiosincrasias e individualidades. Defende, assim, uma relação equânime para os participantes da comunidade escolar. Seja essa equidade em que esfera for, tal como gênero, etnia, religiosidade, sexualidade, e cultural como um todo.

Nesse breve percurso histórico, em que a gestão passa a ser ponto de atenção e de debate teórico, observa-se que seu conceito vai alterando-se em função do que, em cada período, coloca-se como finalidade social mais ampla em termos de intencionalidade política e econômica. Nesse sentido, no âmbito da América Latina, vemos que para um paradigma marcado pela racionalidade instrumental e técnica dos anos 1950-1970, a ideia de administração educacional e escolar parece ter assentado bem.

Já a partir dos 1980, com a mudança na matriz política em função dos movimentos de abertura democrática, a expressão que melhor se assentou foi a de gestão democrática. Dos anos 1990 em diante a ideia de gerenciamento da educação e da escola parece ganhar maior espaço, trazendo consigo terminologias complementares como liderança e governança.

O gerencialismo, em geral, está associado à ideia de pragmatismo e de ação por objetivos pontuais e imediatos. Seu lema maior é ação focada em resultados. Essa lógica, que trás consigo a proposta de eficiência e eficácia, parece estar convencendo parcela significativa dos gestores educacionais que,

representando os interesses do Estado-Mercado, trabalham para alancar melhores indicadores nos ranqueamentos da educação.

A democracia, como qualquer outro processo, precisa de subsídios que a concretizem. Os elementos que elencamos como os mais relevantes são o colegiado e a eleição para os dirigentes da escola. Deste modo, a democratização da escola pressupõe uma nova forma de gerir, visto que são imprescindíveis novas propostas como, por exemplo, o colegiado.

É importante que o colegiado proporcione um resgate de valores e culturas, de forma a considerar os aspectos socioeconômicos, pois isso proporciona à escola uma contribuição mais abrangente na formação dos alunos. No entanto, de acordo com Lock (2006), os membros do colegiado não são apenas o ponto de partida para que toda comunidade se envolva com as atividades escolares. Por isso, eles são responsáveis por buscar meios para promover esse envolvimento.

Consequentemente, a proposta de um colegiado dentro das escolas é uma forma de integrar a comunidade à vida escolar de seus filhos; porém, cabe à escola promover meios ou atividades que gerem esta participação, e uma melhor forma para que isso ocorra é promover dentro das escolas um órgão colegiado. Santos (2012, pag 179) diz ” Gestão e ensino fazem parte de um processo dialógico na escola, pois de acordo com uma perspectiva democrática de educação, gerir é ensinar e ensinar é gerir.” Essa fala é cabal para compreender o processo não linear na gestão. Posto que há uma gama de indivíduos que precisam participar e trazem consigo suas próprias experiências para o meio educacional. Criando um meio prolífico para diversas pessoas e formas de agir, ou pensar.

A gestão escolar é caracterizada pela organização e funcionamento da escola em todos os aspectos: pedagógico, administrativo, financeiro, relacional e sócio-político. Entretanto, a gestão contemporânea assume um papel de liderança diante das adversidades, além disso, ela busca desenvolver um ambiente saudável frente aos desafios do cotidiano como também saber lidar com situações de vulnerabilidade e conflito, devendo ser capazes de resolver todos os fatos.

Silva (2009) diz que o gestor educacional é o principal articulador na construção desse ambiente de diálogo e de participação favorável para o melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, consequentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. Para isso é importante que seja um líder audacioso, com visão de conjunto, unindo e integrando setores, vislumbrando resultados para a instituição educacional que possam ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado a um propósito bem definido, além de ter uma comunicação eficaz com sua equipe.

Diante desse contexto, evidenciamos que o gestor educacional é o profissional que lidera, orienta, respeita as diferenças como também propõe discussões qualitativas envolvendo a todos no trabalho garantindo maior flexibilidade na busca pela solução dos desafios da escola.

A escola com sua pluraridade social, cultural e humana, determina que cada pessoa envolvida nesse sistema tenha seu papel definido na participação coletiva. Vislumbrando uma efetivação da gestão democrática passa por princípios, condições para assegurar tal realização. Faz parte de todo o contexto de processo educativo ir em busca de meios que venham possibilitar a gestão democrática, e o gestor realizar um trabalho participativo,pois não há gestão democrática sem o processo de participação de todos da comunidade escolar e comunidade em torno.

> [...] Não falta algo no inicio do parágrafo.?âmbito da gestão escolar que o princípio da democratização do ensino se consolida como prática concreta. Portanto, cabe entender os limites e as possibilidades da lei, menos como expressão de normas jurídicas e genéricas e mais como instrumento indutor de modificações de práticas sociais concretas, neste caso, das práticas escolares. (PARO,2017,p.71)

A participação deve ser garantida a todos os envolvidos no processo de ensino e processo de ensino aprendizagem. Com a promulgação da Constituição Federal do Brasil (CFB) de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996 o movimento de democratização, descentralização e construção da autonomia passaram a orientar novas formas de mecanismos. As ações no interior das escolas proporcionam a participação da comunidade escolar e local nas decisões que envolvem as questões educacionais ampliando a responsabilidade e atuação do gestor escolar (CAMPOS; SILVA, 2009).

A escola, concebida como uma instituição de responsabilidade de todos - professores, pais, agentes educacionais, comunidade e equipe gestora que participam efetivamente nos processos de tomada de decisão, com muitas possibilidades de diminuir ou evitar o abandono, a evasão e a repetência de estudantes. Neste sentido, o desafio da gestão consiste em ampliar e criar novos canais de participação dos sujeitos sociais nos rumos da escola, afirmando-a como espaço público da cidadania.

No âmbito educacional os mecanismos da gestão democrática têm como princípio a luta dos movimentos sociais, em prol da educação pública brasileira na Constituição do Brasil (1988) em seu Art. 206, inciso VI, regulamentada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDBEN/1996) em seu Art. 3º, inciso VIII, e sancionada no Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024. Portanto, a democratização da educação é vista por outros autores como uma gestão participativa, envolvendo a gestão política educacional e a gestão das instituições escolares (TURÍBIO; SANTOS, 2017).

Diante disso, observa-se princípios norteadores para descentralização e participação democrática com a implantação e implementação de ações e de mecanismos direcionados as perspectivas políticas e educacionais nos lócus da gestão escolar.

Nesse contexto, o fortalecimento da gestão democrática se dar mediante mecanismos que instituem a participação e o envolvimento na tomada de decisões compartilhadas através de criação de colegiados, conselhos, associação, projetos políticos e pedagógicos de maneira coletiva, garantindo a efetividade da

participação dos profissionais e cidadãos na vida pública que gerem a instituição

Como bem avalia Freitas (2011), o discurso neotecnicista mais recente agora sob a forma da teoria da “responsabilização” e/ou “meritocracia”, propõe a mesma racionalidade técnica de antes na forma de “standards” de processo de ensino aprendizagem medidos em testes padronizados, com ênfase nos processos de gerenciamento da força de trabalho da escola (controle pelo processo, bônus e punições). Racionalidades ancoradas nas mesmas concepções vinda da psicologia behaviorista, da econometria, das ciências da informação e de sistemas, elevadas à condição de pilares da educação contemporânea.

Todavia, o movimento de atualização discursiva não inclui apenas novas terminologias para justificar a padronização educativa, traz consigo também outros conceitos de gestão, um claro gesto político que associa elementos do recente progressivismo aos antigos conceitos liberais. Os feitos mais diretos evidenciados no âmbito da gestão educacional e escolar podem ser descritos nos termos das mudanças no conceito de administração nas várias acepções que este assume ao longo das últimas décadas.

A educação, ao longo dos tempos, passou por diversas revoluções, transformando o substrato daquilo que se pretende ensinar, e formar, com o passar do tempo. O sujeito formado mudou com o tempo, a escola mudou com o tempo, e era de se esperar que sua forma de administrar também mudaria com o passar dos anos. Carvalho e Soares (2019) retomam os idos do século XVI para falar de como a primazia da Companhia de Jesus, de Inácio de Loiola, foi cedendo espaço a outras formas, igualmente regidas pela igreja católica na época, mais dinâmicas e abertas as crescentes formas de pensamento filosófico e científico da época. O que, para a época, representou numa enorme revolução.

Em 1990, segundo Lock (2006), o termo gestão seria implementado no Brasil sobrepondo o nome administração. Esse termo seria então o termo que se daria ao processo de não apenas observar fatores burocráticos da instituição, mas de lidar com os processos educacionais, melhoria de qualidade de ensino, aplicação das políticas educacionais, gerência de pessoal administrativo, docentes e discentes. Uma pletora de atribuições que ultrapassam, e muito, o mero sentido de administração.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada ao longo deste artigo evidencia que a atuação da equipe gestora vai muito além da organização administrativa e pedagógica da escola. Sua função envolve a construção de relações humanas pautadas pela empatia, escuta ativa e valorização dos sujeitos que compõem a comunidade escolar. Nesse contexto, o desenvolvimento da inteligência emocional e da motivação revela-se um diferencial essencial para lideranças comprometidas com o bem-estar coletivo e a promoção de um ambiente educacional mais acolhedor, ético e produtivo.

Ao compreender a inteligência emocional como uma competência que favorece o equilíbrio nas relações interpessoais e o enfrentamento saudável de conflitos, os gestores escolares passam a exercer um

papel transformador. Essa transformação se concretiza na forma como lideram, comunicam-se e tomam decisões, sempre considerando os aspectos emocionais que impactam diretamente a convivência e o processo de aprendizagem. Por sua vez, a motivação torna-se um elemento-chave para o fortalecimento da equipe, influenciando positivamente o desempenho docente e a construção de metas compartilhadas.

Os dados obtidos na revisão bibliográfica reforçam que o investimento em práticas gestoras baseadas em relações humanas saudáveis e motivadoras favorece a constituição de um clima escolar positivo. A gestão escolar, ao assumir uma postura sensível e inspiradora, torna-se mediadora entre os diferentes atores da escola, estimulando a cooperação, o respeito mútuo e o compromisso com a aprendizagem. O desenvolvimento contínuo dessas competências por parte dos líderes educacionais pode refletir em avanços significativos no cotidiano pedagógico.

Dessa forma, conclui-se que a valorização da inteligência emocional e da motivação no exercício da gestão escolar é um caminho necessário para a construção de instituições mais democráticas e sensíveis às necessidades humanas. Espera-se que este estudo possa contribuir com a reflexão de gestores, formadores e pesquisadores interessados em ampliar os horizontes da liderança educacional, apontando possibilidades de atuação que promovam não apenas resultados pedagógicos, mas também relações mais éticas, colaborativas e saudáveis no espaço escolar.

## REFERÊNCIAS


BUENO, M. L. S. Perfil da inteligência emocional de estudantes universitários. Revista Psicologia, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 123-135, 2006.

CAMPOS, V.; SILVA, A. Gestão escolar e participação da comunidade. Revista Educação e Sociedade, v. 30, n. 108, p. 95-110, 2009.

CARVALHO, M. L.; SOARES, M. G. História da educação: revoluções e mudanças na formação escolar. Revista Brasileira de Educação, v. 24, n. 73, p. 211-230, 2019.

D'ANDREA, F. (Fortes). Emoções e experiências humanas. São Paulo: Editora Ática, 1996.

FREITAS, E. Neotecnismo e meritocracia na educação contemporânea. Cadernos de Pesquisa, v. 41, n. 145, p. 230-250, 2011.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

KNUPPE, M. Motivação intrínseca: fundamentos e aplicações. Revista Brasileira de Psicologia, v. 1, n. 2, p. 45-60, 2006.

LOCK, S. Democracia e gestão escolar: perspectivas e desafios. Revista de Administração Educacional, v. 12, n. 1, p. 34-47, 2006.

LOCK, S. Gestão escolar no Brasil: origem e evolução. Revista de Administração Escolar, v. 10, n. 2, p. 58-72, 2006.

LOBOS, A. Teorias da motivação: uma abordagem crítica. Psicologia e Sociedade, v. 7, n. 1, p. 12-25, 1975.

MASLOW, A. H. Motivation and personality. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

MATTHEWS, G.; ZEIDNER, M.; ROBERTS, R. D. Emotional intelligence: science and myth. Cambridge: MIT Press, 2002.

PANSERA, R. A. Motivação humana: forças que regulam o comportamento. Revista de Psicologia Aplicada, v. 22, n. 4, p. 89-102, 2016.

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

PIETRO, R. R. Inteligência emocional e criatividade: influências do estado emocional no processo criativo. Revista de Psicologia Aplicada, v. 35, n. 1, p. 45-60, 2021.

ROBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBINS, S. P. Administração: conceitos, práticas e casos. São Paulo: Pearson Education, 2008.

ROBERTS, R. D. Emerging conceptualizations of emotional intelligence: implications for education and training. Human Resource Development Review, v. 1, n. 1, p. 35-44, 2002.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. Applied & Preventive Psychology, v. 4, n. 3, p. 197-208, 1997.

SANTOS, F. Gestão democrática e práticas inclusivas na escola contemporânea. Cadernos de Educação, v. 8, n. 2, p. 75-90, 2012.

SANTOS, F. Gestão e ensino na perspectiva democrática. In: ENCONTRO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2012, São Paulo. Anais... São Paulo: ABED, 2012. p. 177-185.

SILVA, M. A. O papel do gestor escolar na construção do ambiente educativo. Revista Educação em Foco, v. 4, n. 1, p. 65-78, 2009.

SMITH, C. A.; LAZARUS, R. S. Emotion and adaptation. In: PERVIN, L. A. (Ed.). Handbook of personality: theory and research. New York: Guilford Press, 1990. p. 609-637.

STERNBERG, R. J. The triarchic mind: a new theory of intelligence. New York: Viking, 1997.

TURÍBIO, J. A.; SANTOS, R. Gestão democrática e participação social na escola. Revista de Políticas Públicas em Educação, v. 21, n. 1, p. 45-62, 2017.

VICENTINI, M. G. Gestão escolar: democratização e participação comunitária. Revista Educação e Sociedade, v. 31, n. 110, p. 1155-1173, 2010.

WOYCIEKOSK, L. Inteligência emocional: uma análise crítica. São Paulo: Atlas, 2009.