


ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR E SEUS IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO DOCENTE

LEADERSHIP STYLES IN SCHOOL MANAGEMENT AND THEIR IMPACTS ON TEACHER MOTIVATION

 <https://doi.org/10.63330/armv2n5-065>

Submetido em: 26/05/2026 e Publicado em: 29/05/2026

Amanda Motta Vaz

Graduanda, UNIVASSOURAS

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2709953493950605>

Marcia Cristina do Vale de Sousa

Graduanda, UNIVASSOURAS

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3273982275891420>

Luana Regina Ramos Caldeira Mata

Mestre, Universidade Salgado de Oliveira

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1354842952894055>

Flaviane Melo de Anchieta

Mestra em Diversidade e Inclusão – UFF

E-mail: amandamottavaz@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2154074100022143>

RESUMO

O presente artigo analisa a relação entre gestão escolar, estilos de liderança e seus impactos na motivação e na saúde emocional dos professores. Diante das transformações no contexto educacional e do aumento das demandas atribuídas ao trabalho docente, torna-se fundamental compreender como a atuação do gestor escolar influencia o clima organizacional e o bem-estar da equipe pedagógica. A pesquisa caracteriza-se como um estudo bibliográfico, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, fundamentado em autores da área da gestão educacional e liderança escolar. A análise da literatura evidencia que estilos de liderança baseados no diálogo, na escuta, na participação e na valorização dos profissionais contribuem para a construção de ambientes escolares mais colaborativos e saudáveis. Conclui-se que a liderança exercida pelo gestor escolar desempenha papel relevante na motivação docente, no fortalecimento das relações de trabalho e na promoção da saúde emocional dos professores, refletindo positivamente no desenvolvimento das práticas pedagógicas e na qualidade da educação.

Palavras-chave: Liderança Escolar; Saúde Emocional Docente; Clima Organizacional; Gestão Escolar; Motivação.



ABSTRACT

This article analyzes the relationship between school management, leadership styles, and their impacts on teacher motivation and emotional well-being. In the context of ongoing changes in education and the increasing demands placed on teaching, it becomes essential to understand how school management influences the organizational climate and the well-being of the teaching staff. This study is characterized as a qualitative, exploratory bibliographic research, based on authors in the field of educational management and school leadership. The literature analysis shows that leadership styles based on dialogue, active listening, participation, and the appreciation of professionals contribute to the development of more collaborative and healthier school environments. It is concluded that the leadership exercised by school managers plays a significant role in teacher motivation, in strengthening work relationships, and in promoting teachers' emotional well-being, positively impacting teaching practices and the quality of education.

Keywords: School Leadership; Teacher Emotional Well-being; Organizational Climate; School Management; Motivation.

1 INTRODUÇÃO

A motivação dos professores não depende apenas de salários ou cargos, mas também de como se sentem em relação à forma como o gestor conduz a escola. Nos últimos anos, o trabalho docente passou por diversas transformações. Segundo Maurice Tardif (2014), a profissão docente tornou-se mais complexa devido ao aumento das exigências feitas aos professores dentro e fora da sala de aula. Além da responsabilidade de ensinar conteúdos, os professores precisam lidar com novas metodologias, com o uso de tecnologias e com diferentes realidades sociais presentes no ambiente escolar, o que torna a rotina cada vez mais desafiadora.

Muitos profissionais enfrentam situações de sobrecarga no dia a dia escolar, o que pode impactar o equilíbrio emocional e, em alguns casos, levar ao adoecimento. Com isso, a motivação para o trabalho pode ser afetada, influenciando diretamente o desempenho e o bem-estar docente. Fatores como turmas numerosas, excesso de responsabilidades, falta de valorização e condições inadequadas de trabalho contribuem para o aumento do estresse e do desgaste emocional. De acordo com Christophe Dejours (1992), ambientes de trabalho marcados por pressão constante e ausência de reconhecimento podem gerar sofrimento emocional e afetar a saúde mental dos trabalhadores.

As mudanças no cenário educacional também exigem novas formas de organização e gestão, mais voltadas ao diálogo, à colaboração e à valorização dos profissionais da educação. Apesar das discussões sobre gestão democrática, muitas escolas ainda apresentam práticas centralizadoras e relações pouco



participativas. Para Vitor Henrique Paro (2015), a construção de uma gestão verdadeiramente democrática ainda representa um desafio no contexto educacional brasileiro. Demonstrando que, ao mesmo tempo em que se busca uma escola mais acolhedora e participativa, muitos professores ainda convivem com situações de desgaste emocional e pouca valorização profissional.

O papel do gestor escolar ganha ainda mais importância na construção de um ambiente de trabalho acolhedor, já que a motivação dos professores está diretamente ligada à forma como a liderança é exercida. Conforme destaca José Carlos Libâneo (2001, p. 75), “a liderança supõe sensibilidade para compreender as pessoas, suas emoções e necessidades, buscando envolvê-las no trabalho coletivo da escola”. Quando o gestor demonstra escuta, respeito e compreensão, os professores tendem a se sentir mais motivados e envolvidos com o trabalho. O equilíbrio emocional docente é essencial para a qualidade do ensino, pois influencia diretamente as relações interpessoais e o processo de ensino-aprendizagem. Quando esse aspecto não é considerado, podem surgir desmotivação, afastamento e menor participação nas atividades escolares, o que também impacta a aprendizagem dos alunos.

Refletir sobre os fatores que influenciam a motivação docente, especialmente aqueles relacionados ao clima organizacional e às relações de trabalho, é fundamental. Apesar de já existirem estudos sobre gestão escolar, ainda há espaço para aprofundar a compreensão sobre como os diferentes estilos de liderança impactam não apenas a motivação, mas também a saúde emocional, aspecto que constitui o principal foco deste estudo.

Este estudo busca ampliar as discussões já existentes ao analisar a liderança escolar para além dos aspectos administrativos e organizacionais, considerando também sua relação com o bem-estar e a saúde emocional dos professores. O diferencial desta pesquisa está em reunir elementos relacionados à liderança, à motivação docente e às dimensões emocionais presentes no ambiente escolar, permitindo uma compreensão mais ampla sobre os impactos da atuação do gestor no cotidiano da escola. Dessa forma, pretende-se contribuir para reflexões sobre práticas de gestão mais humanizadas, capazes de fortalecer as relações interpessoais e promover ambientes de trabalho mais saudáveis.

Frente a esse cenário, apresenta-se como questão de pesquisa: como os diferentes estilos de liderança podem influenciar a motivação e o bem-estar dos professores no ambiente escolar? Como objetivo geral, busca-se analisar a gestão educacional, considerando os diferentes estilos de liderança e sua influência na motivação e na saúde emocional. Como objetivos específicos, pretende-se identificar os principais estilos de liderança presentes na escola; compreendendo de que maneira esses estilos influenciam o clima organizacional e as relações de trabalho; e analisar como esses estilos impactam a motivação e a saúde emocional.



2 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo bibliográfico, com abordagem qualitativa e caráter exploratório quanto aos seus objetivos, conforme Antonio Carlos Gil (2022). Para a seleção das obras, foram utilizados materiais disponíveis em bases acadêmicas digitais, como Google Scholar e Scielo, priorizando publicações na área da educação.

Como critérios de escolha, consideraram-se publicações no período de 2015 a 2025, bem como obras clássicas que fundamentam o conteúdo estudado. Foram incluídos artigos científicos, dissertações e teses que abordam a gestão escolar, estilos de liderança, motivação docente e saúde emocional no ambiente educacional. Para a busca dos materiais, foram utilizados descritores como “liderança escolar”, “gestão escolar”, “motivação docente”, “saúde emocional docente”, “clima organizacional escolar” e “adoecimento docente”.

Foram considerados apenas estudos relacionados diretamente ao tema da pesquisa e que apresentassem contribuições relevantes para a compreensão da relação entre liderança escolar, motivação e saúde emocional dos professores. Por outro lado, materiais que não apresentavam relação direta com o tema da pesquisa, publicações repetidas ou fora do período estabelecido, não foram incluídos na análise, com exceção das obras clássicas utilizadas na fundamentação teórica. A análise do material foi realizada por meio da leitura das obras selecionadas, caracterizando-se como uma revisão bibliográfica, com o objetivo de identificar e compreender categorias relacionadas à liderança escolar, motivação docente e saúde emocional no ambiente educacional. Também foram analisados estudos que abordam os principais fatores que impactam a saúde mental dos professores, como sobrecarga de trabalho, falta de suporte institucional, condições inadequadas de trabalho e pressão por resultados, aspectos recorrentes na literatura educacional recente. Para a produção, foram selecionados estudos que abordam gestão escolar, clima organizacional, valorização do professor e que discutem a relação entre a liderança do gestor escolar e o bem-estar dos professores no ambiente de trabalho, priorizando produções na área da educação. O trabalho se baseia nas contribuições de José Carlos Libâneo (2001), que apresenta reflexões importantes sobre a organização da escola e o papel da gestão no desenvolvimento do trabalho educativo. A partir dessas contribuições, busca-se compreender como o estilo de liderança adotado pode influenciar a motivação e os aspectos emocionais dos professores, contribuindo para a construção de um ambiente escolar mais humano, colaborativo e participativo.

Além dessas questões, também inclui discussões sobre o adoecimento docente e o aumento de casos de estresse, ansiedade e síndrome de Burnout entre professores, contribuindo para uma compreensão mais ampla sobre os impactos emocionais relacionados ao exercício da profissão. Para a análise do tema, foram consideradas algumas categorias principais, como os estilos de liderança presentes no contexto escolar, o clima organizacional da escola e os impactos da gestão na motivação e na saúde emocional. Essas categorias



ajudam a compreender de que forma a atuação da liderança pode influenciar as relações de trabalho e o cotidiano escolar. A análise dessas categorias permite compreender como os diferentes elementos presentes no ambiente escolar estão interligados e influenciam diretamente o bem-estar e a motivação dos professores.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR

De acordo com Heloísa Lück (2017), a liderança do gestor escolar não deve se limitar às questões administrativas, mas também contribuir para a construção de um ambiente de trabalho saudável, baseado no diálogo, na cooperação e no respeito entre os profissionais. Essa perspectiva dialoga com José Carlos Libâneo (2001), ao reconhecer que a liderança exerce papel fundamental na organização do trabalho escolar, indo além dos aspectos técnicos e envolvendo as relações humanas no ambiente educativo.

Enquanto Libâneo enfatiza a organização do trabalho pedagógico, Lück amplia essa compreensão ao destacar a importância do bem-estar emocional dos profissionais, evidenciando que a qualidade das relações interpessoais influencia diretamente a motivação e o desempenho docente. Estudos recentes reforçam esse cenário ao apontar o aumento de situações de estresse e desgaste emocional, muitas vezes relacionados às pressões do cotidiano escolar, podendo contribuir para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Embora ambos os autores reconheçam a importância da liderança na gestão escolar, percebe-se uma diferença em relação ao foco atribuído a essa atuação. Libâneo direciona maior atenção aos aspectos organizacionais e pedagógicos, enquanto Lück amplia esse entendimento ao incluir fatores relacionados às relações humanas e ao clima organizacional. Essa diferença não representa uma oposição entre as ideias, mas evidencia que a liderança escolar necessita ser compreendida de forma ampla, considerando tanto os aspectos técnicos quanto os aspectos emocionais e sociais presentes no ambiente educacional.

Essa diferença entre os autores também permite observar uma tensão presente nas discussões sobre gestão escolar. Em muitos contextos, a organização administrativa e o cumprimento de metas acabam recebendo maior atenção, enquanto aspectos relacionados ao bem-estar emocional dos profissionais ficam em segundo plano. Entretanto, compreender a liderança apenas como uma ferramenta de organização pode limitar sua contribuição para o ambiente escolar. Entende-se que a atuação do gestor precisa equilibrar esses diferentes aspectos, pois uma gestão excessivamente voltada para resultados administrativos pode enfraquecer as relações humanas dentro da escola.

No contexto escolar, diferentes estilos de liderança podem ser identificados. A liderança autocrática caracteriza-se pela centralização das decisões e pela pouca participação da equipe nos processos escolares. Já a liderança democrática busca incentivar o diálogo, a participação coletiva e a construção conjunta das



decisões. Por sua vez, a liderança transformacional destaca-se por estimular o desenvolvimento profissional, a motivação e o comprometimento da equipe com os objetivos da escola. Enquanto modelos mais centralizadores podem dificultar as relações interpessoais e a participação docente, estilos mais participativos tendem a favorecer um ambiente escolar mais colaborativo e acolhedor.

Embora modelos de liderança participativa sejam frequentemente apresentados como ideais para o ambiente escolar, sua execução pode encontrar obstáculos. Em determinadas situações, processos excessivamente coletivos podem tornar a tomada de decisões mais lenta, principalmente diante de demandas urgentes. Por outro lado, modelos mais centralizadores, apesar de possibilitarem decisões rápidas, podem reduzir a participação da equipe e gerar sentimentos de desvalorização profissional. Portanto, percebe-se que não existe um modelo único capaz de atender todas as necessidades da realidade escolar, sendo necessário que o gestor desenvolva estratégias flexíveis e adaptadas ao contexto em que atua.

Apesar dos benefícios associados aos modelos de liderança participativa e transformacional, sua implementação na realidade das escolas públicas pode enfrentar diversos desafios. Muitas instituições convivem com limitações estruturais, falta de recursos materiais, demandas burocráticas excessivas e carência de profissionais, fatores que podem dificultar a efetivação de uma gestão mais democrática. Ademais o gestor escolar frequentemente precisa assumir múltiplas funções simultaneamente, envolvendo questões administrativas, pedagógicas e até conflitos interpessoais, o que pode gerar sobrecarga e comprometer o desenvolvimento de ações mais voltadas para o acompanhamento da equipe.

Torna-se então necessário compreender que a liderança escolar não depende apenas das competências individuais. As condições institucionais também exercem influência significativa sobre sua atuação. Espera-se muitas vezes que o gestor seja capaz de resolver diferentes problemas presentes no ambiente escolar, porém existem situações que ultrapassam sua autonomia e estão relacionadas às políticas educacionais, ao apoio institucional e às condições oferecidas pelo sistema de ensino. Responsabilizá-lo exclusivamente pelos resultados escolares pode representar uma visão limitada da realidade.

Discutir liderança escolar também envolve refletir sobre práticas e políticas que valorizem o professor e promovam melhores condições de trabalho. Assim, este trabalho adota a perspectiva de que a atuação do gestor deve ir além da organização pedagógica, assumindo papel essencial na promoção de um ambiente saudável, capaz de prevenir o adoecimento e fortalecer a motivação dos profissionais.

Este estudo compreende que a liderança escolar não deve ser analisada de forma isolada ou idealizada. Mais do que atribuir ao gestor a responsabilidade por todos os resultados alcançados pela escola, torna-se necessário reconhecer que sua atuação ocorre dentro de limites institucionais e sociais. Entender que a construção de um ambiente escolar saudável depende de um conjunto de fatores que envolve a gestão, os professores, as políticas públicas e as condições estruturais oferecidas à escola.



A partir dessas discussões, entende-se que a liderança escolar precisa ser analisada de forma crítica, considerando tanto suas potencialidades quanto seus limites dentro do contexto educacional. Não basta apenas adotar modelos considerados ideais; é necessário compreender as condições reais em que a gestão acontece e os desafios enfrentados diariamente pelos profissionais. Perceber que a liderança escolar não está relacionada apenas à organização da escola, mas também à forma como o clima organizacional influencia diretamente.

3.2 MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Estudos como os de Lílian Rêgo et al. (2024) evidenciam que a saúde emocional está diretamente relacionada à qualidade da liderança presente na escola. Essa ideia dialoga com José Carlos Libâneo (2001), ao considerar que a organização do trabalho escolar depende das relações estabelecidas entre os sujeitos, especialmente no que se refere ao apoio e à valorização docente. Enquanto Rêgo et al. destacam os impactos emocionais provocados pelas relações no ambiente escolar, Libâneo enfatiza a importância da organização e das relações coletivas para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, demonstrando que liderança e clima organizacional estão diretamente conectados.

Apesar da aproximação entre os autores, observa-se uma diferença na forma como cada perspectiva compreende a influência dessas relações dentro do ambiente escolar. Enquanto uma abordagem prioriza os impactos emocionais e o cuidado com o bem-estar dos profissionais, a outra enfatiza aspectos relacionados à organização do trabalho pedagógico. Essa diferença permite compreender que o clima organizacional não pode ser analisado apenas por uma única dimensão, pois fatores emocionais, institucionais e pedagógicos encontram-se interligados no cotidiano.

O clima organizacional exerce forte influência no bem-estar dos professores. Ambientes marcados pela falta de diálogo, pouca colaboração e ausência de apoio da gestão tendem a intensificar sentimentos de desmotivação e insegurança, favorecendo o estresse profissional e, em situações mais intensas, o desenvolvimento da Síndrome de Burnout. Por outro lado, relações baseadas no respeito, na escuta e na cooperação tornam o ambiente mais favorável ao trabalho coletivo, complementando a ideia de Heloísa Lück (2017), que defende uma liderança participativa e voltada para o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente escolar. Mesmo que frequentemente seja estabelecida uma relação direta entre liderança positiva e melhoria do clima organizacional, é importante considerar que essa relação não acontece de forma automática. Ainda que se busque desenvolver práticas participativas e acolhedoras, existem fatores externos que podem interferir no ambiente escolar, como excesso de demandas profissionais, falta de recursos, condições inadequadas de trabalho e políticas educacionais que aumentam a pressão sobre professores e gestores. Então compreender o clima organizacional apenas como consequência da atuação da liderança pode representar uma análise limitada da realidade escolar. Entende-



se que a motivação não depende exclusivamente das ações do gestor, existem os aspectos como valorização profissional, reconhecimento, condições adequadas de trabalho e apoio institucional que exercem influência significativa sobre o desempenho e o bem-estar. Assim, percebe-se que a construção de um ambiente escolar saudável envolve responsabilidades compartilhadas e não apenas ações individuais.

Portanto, torna-se essencial que as instituições de ensino desenvolvam práticas voltadas ao cuidado com o professor, promovendo apoio institucional e fortalecendo as relações interpessoais. Este estudo compreende que o clima organizacional positivo não está associado apenas a uma liderança consciente, mas também à existência de condições institucionais capazes de favorecer o desenvolvimento profissional e humano dos sujeitos envolvidos no ambiente escolar para que a motivação e a qualidade do ambiente sejam compreendidas como resultados de múltiplos fatores que atuam de maneira integrada.

3.3 SAÚDE EMOCIONAL DOCENTE

No século XXI, as escolas enfrentam novos desafios que exigem do gestor escolar uma postura mais flexível, inovadora e humana. Matos et al. (2024) destacam que o líder educacional contemporâneo precisa estar preparado para lidar com transformações tecnológicas, diferenças culturais e questões relacionadas à saúde mental no ambiente escolar. Essa perspectiva aproxima-se das contribuições de Heloísa Lück (2017), ao defender uma gestão participativa e voltada para as relações humanas dentro da escola.

Liderar, nesse cenário, envolve não apenas organizar, mas também saber ouvir, acolher, orientar e inspirar. Essas ações se manifestam no cotidiano por meio de reuniões que favorecem o diálogo, apoio emocional aos professores, mediação de conflitos e incentivo à formação continuada, contribuindo para um ambiente mais colaborativo. Enquanto Matos et al. enfatizam os desafios contemporâneos enfrentados pela gestão escolar, Lück amplia essa discussão ao destacar a importância das relações interpessoais para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável.

Embora as perspectivas apresentadas se complementem, percebe-se que os autores direcionam suas discussões para aspectos diferentes da gestão escolar. Enquanto Matos et al. enfatizam as mudanças e os desafios presentes na educação atual, Lück amplia esse olhar ao valorizar as relações humanas como parte importante da atuação do gestor. Essa diferença permite compreender que a liderança escolar precisa envolver não apenas questões organizacionais, mas também aspectos relacionados ao cuidado com as pessoas que fazem parte do ambiente educativo. Fatores como sobrecarga de trabalho, falta de suporte institucional e pressão por resultados intensificam o desgaste emocional docente. Com isso, a promoção da saúde emocional passa a ser uma responsabilidade compartilhada, na qual a gestão escolar assume papel central na construção de um ambiente mais equilibrado e acolhedor.



Relacionar a saúde emocional dos professores apenas à atuação da gestão escolar pode limitar a compreensão dessa realidade. Apesar da influência exercida pelo gestor no ambiente de trabalho, outros fatores também interferem nesse processo, como excesso de atividades, falta de recursos, condições inadequadas de trabalho e baixa valorização profissional. Em muitos casos, espera-se que a gestão consiga solucionar situações que ultrapassam sua atuação direta.

Este estudo compreende que a promoção da saúde emocional docente depende de diferentes fatores que atuam de maneira conjunta. A liderança escolar possui papel importante nesse processo, porém a construção de ambientes saudáveis também exige apoio institucional e melhores condições para o exercício da profissão.

3.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA ESCOLAR

Pesquisas recentes evidenciam que a inteligência emocional é uma qualidade fundamental que o gestor escolar deve desenvolver, conforme apontam Daniel Goleman (1995) e Bustos et al. (2025). Essa concepção amplia a discussão sobre liderança ao evidenciar que a capacidade de compreender e gerenciar emoções influencia diretamente as relações no ambiente de trabalho. Enquanto Goleman destaca a inteligência emocional como elemento essencial para o desenvolvimento das relações humanas, Bustos et al. relacionam essa habilidade aos desafios presentes no contexto escolar contemporâneo. As contribuições dos autores apresentam aproximações, cada perspectiva enfatiza aspectos diferentes sobre a inteligência emocional. Enquanto Goleman apresenta esse conceito de forma mais ampla, relacionado ao desenvolvimento pessoal e às relações humanas, Bustos et al. aproximam essa discussão da realidade escolar e dos desafios encontrados no cotidiano educacional. Essa diferença permite compreender que a inteligência emocional não deve ser vista apenas como uma característica individual do gestor, mas também como uma habilidade necessária para lidar com as demandas presentes no ambiente escolar.

Gestores emocionalmente preparados tendem a promover um clima de respeito e segurança, favorecendo a comunicação, o engajamento e a confiança entre os profissionais. Isso contribui para um ambiente mais equilibrado, no qual os professores se sentem mais valorizados e motivados a desenvolver suas práticas pedagógicas. Nesse sentido, a inteligência emocional também se relaciona à capacidade do gestor de lidar com conflitos e promover relações interpessoais mais saudáveis no ambiente escolar.

Entretanto, apesar da importância atribuída à inteligência emocional, é necessário considerar que essa habilidade, por si só, não garante a solução dos desafios encontrados no contexto escolar. Mesmo gestores emocionalmente preparados podem enfrentar dificuldades relacionadas à falta de recursos, excesso de responsabilidades e limitações institucionais que interferem diretamente em sua atuação.

Por esse motivo, a inteligência emocional não deve ser vista como algo complementar, mas como um elemento essencial para a construção de uma liderança mais eficaz, com impacto direto no clima escolar



e no desempenho da equipe. Essas discussões, entende-se que a inteligência emocional representa um importante recurso para o exercício da liderança escolar, porém seus resultados também dependem das condições em que a gestão é desenvolvida. A construção de relações saudáveis no ambiente escolar envolve fatores que ultrapassam características individuais, exigem apoio institucional e condições adequadas. Líderes emocionalmente preparados tendem a contribuir de forma mais positiva.

3.5 ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS

Segundo Malta et al. (2024), a liderança transformadora se destaca como um dos estilos mais eficazes no contexto escolar, pois estimula a participação ativa, o protagonismo docente e o comprometimento com os objetivos coletivos. Esse tipo de liderança incentiva o desenvolvimento profissional e favorece a inovação nas práticas pedagógicas.

Essa perspectiva se aproxima das contribuições de Casagrande (2025), ao destacar que o gestor que alia sensibilidade humana e visão estratégica consegue alinhar as demandas pedagógicas ao bem-estar da equipe, promovendo uma cultura institucional baseada na confiança e na valorização dos profissionais. Enquanto Malta enfatizam a participação e o engajamento coletivo como elementos centrais da liderança transformadora, Casagrande amplia essa discussão ao relacionar a atuação do gestor também aos aspectos emocionais e às relações humanas no ambiente escolar.

As ideias apresentadas pelos autores são complementares, percebe-se que cada perspectiva direciona a discussão para aspectos distintos da liderança escolar. Enquanto Malta et al. enfatizam a participação e o envolvimento coletivo, Casagrande amplia esse entendimento ao considerar fatores emocionais e interpessoais como elementos importantes na atuação da gestão. Essa diferença permite compreender que a liderança escolar envolve múltiplas dimensões que se relacionam e influenciam o cotidiano da escola. Apesar da liderança transformadora ser frequentemente apontada como uma das mais adequadas ao contexto escolar, sua aplicação prática pode apresentar desafios. Em determinadas situações, demandas urgentes podem exigir decisões mais rápidas por parte do gestor. Da mesma forma, modelos excessivamente centralizadores podem reduzir a participação da equipe e enfraquecer o sentimento de pertencimento entre os profissionais, entende-se que não existe um único modelo de liderança capaz de atender plenamente todas as realidades escolares. É fundamental que o gestor vá além das funções técnicas e administrativas, assumindo um papel ativo na construção de relações mais humanas e no fortalecimento da equipe docente. A liderança escolar não está relacionada apenas à organização, mas também à maneira como o clima organizacional é influenciado.

Compreende-se então que a liderança escolar precisa ser analisada considerando não apenas seus benefícios, mas também seus limites e desafios dentro da realidade educacional. Mais do que adotar



modelos considerados ideais, torna-se necessário compreender as necessidades específicas de cada contexto.

Em algumas realidades escolares, especialmente em contextos de municípios de menor porte, as relações sociais mais próximas podem influenciar a dinâmica institucional, refletindo-se na forma como determinadas situações do cotidiano são conduzidas. Esse cenário pode gerar desafios adicionais à atuação da gestão escolar, exigindo uma postura ética, equilibrada e comprometida com a equidade, de modo a garantir que as decisões sejam pautadas na imparcialidade e no respeito às normas institucionais. Logo, reforça-se a importância de uma liderança consciente, capaz de preservar um ambiente escolar justo, acolhedor e profissional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da questão de pesquisa proposta, que buscou compreender de que forma os diferentes estilos de liderança influenciam a motivação e o bem-estar dos professores, os estudos analisados indicam que a atuação do gestor exerce influência significativa no clima organizacional, nas relações de trabalho e na saúde emocional dos docentes.

Os resultados evidenciam que lideranças baseadas no diálogo, na empatia e na participação tendem a favorecer ambientes escolares mais colaborativos, promovendo maior motivação, engajamento e satisfação profissional. Em contrapartida, estilos mais centralizadores e pouco abertos à escuta podem contribuir para um ambiente mais tenso, favorecendo situações de estresse e desgaste emocional.

A análise também mostra que, quando o gestor demonstra sensibilidade às necessidades da equipe, incentiva a formação continuada e promove espaços de escuta e cooperação, fortalece o sentimento de pertencimento dos professores e contribui para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Destaca-se, ainda, a importância da inteligência emocional na atuação do gestor, especialmente na mediação de conflitos e no fortalecimento das relações interpessoais.

Observa-se que a ausência de apoio, a sobrecarga de trabalho e a falta de valorização profissional podem intensificar o desgaste emocional dos docentes, podendo contribuir para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout. Esse cenário reforça a necessidade de uma gestão escolar mais atenta às dimensões humanas do trabalho docente, valorizando o professor e promovendo condições mais saudáveis no ambiente.

Em complemento aos resultados encontrados, este estudo busca contribuir para ampliar as discussões sobre liderança escolar ao relacionar não apenas aspectos organizacionais e pedagógicos, mas também fatores ligados ao bem-estar e à saúde emocional dos professores. Diferentemente de abordagens que analisam a liderança apenas sob a perspectiva administrativa, esta pesquisa procurou compreender sua influência nas relações interpessoais, na motivação docente e na construção de ambientes escolares mais



saudáveis. Nesse sentido, o estudo acrescenta uma reflexão sobre a importância de uma gestão mais humanizada, evidenciando que a atuação do gestor pode gerar impactos que ultrapassam questões relacionadas ao desempenho e alcançam também aspectos humanos e emocionais presentes no cotidiano escolar.

Como limitação deste estudo, destaca-se o fato de se tratar de uma pesquisa bibliográfica, o que restringe a análise a produções teóricas já publicadas, sem investigação direta no contexto escolar. Assim, não foi possível observar empiricamente como esses estilos de liderança se manifestam no cotidiano das escolas pesquisadas.

Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem essa temática por meio de estudos de campo, com a participação de gestores e professores, possibilitando uma análise mais próxima da realidade escolar e das práticas de liderança adotadas.

Do ponto de vista prático, este estudo pode contribuir para a reflexão dos gestores escolares sobre a importância de uma liderança mais humanizada e participativa, que valorize o diálogo e o bem-estar docente. Na prática, isso pode impactar diretamente na melhoria do clima organizacional, na redução do estresse profissional e no fortalecimento das relações dentro da escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. *Valorização dos profissionais da educação*. Disponível em: <https://www.gov.br/mec>. Acesso em: 14 mar. 2026.

BUSTOS, Mabel A. M.; SANTOS, Heloísa R. G.; SALES, Giza G. *Habilidades socioemocionais do gestor escolar: possibilidades de formação para a equipe – uma revisão integrativa da literatura*. *Internet Latent Corpus Journal*, v. 15, n. 1, 2025.

CASAGRANDE, Renato J. *A liderança escolar na gestão educacional: conceitos, modelos e implicações para a prática pedagógica*. *Revista Campo da História*, v. 10, n. 2, 2025.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. *Desafios da profissão docente e condições de trabalho dos professores*. Disponível em: <https://www.fcc.org.br>. Acesso em: 14 mar. 2026.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

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

HEES, Luciane W. B.; PIMENTEL, Magnun R. *Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional*. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 5, 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. *Liderança educacional: uma nova visão para a gestão escolar*. Petrópolis: Vozes, 2017.



MALTA, Daniela P. L. N. et al. *Liderança educacional: estratégias para uma gestão eficiente*. Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades, v. 13, n. 2, 2024.

MATOS, Ervânio F. et al. *Liderança escolar no século XXI: desafios e estratégias na gestão de centros educacionais*. Revista Caderno Pedagógico, v. 21, n. 4, 2024.

MELO, Rayra Silva. *O papel da gestão escolar em benefício da saúde mental dos professores do ensino superior no âmbito do IFPB/Campus João Pessoa*. João Pessoa: IFPB, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/3945/1/RAYRA%20SILVA%20MELO%20-%20O%20papel%20da%20gest%C3%A3o%20escolar%20em%20benef%C3%ADcio%20da%20sa%C3%BAde%20mental%20dos%20professores%20do%20ensino%20superior%20no%20%C3%A2mbito%20do%20IFPB-campus%20Jo%C3%A3o%20Pessoa.pdf>. Acesso em: 19 set. 2025.

PINTO, Marcela Gonçalves de Oliveira; PINTO, Laura Manuela de Oliveira (Org.). *Saúde mental docente*. Vassouras: Universidade de Vassouras, 2025.

RÊGO, Lílian Andrade do; FREITAS, Adriana Q.; VASCONCELOS, Antonia M. L. de S. *A relação entre saúde emocional dos educadores e o sucesso educacional*. Revista Foco, v. 17, n. 12, 2024.

NOBRE, Fabiana Oliveira. *Inteligência emocional no ambiente de trabalho e suas relações com a saúde: revisão de literatura*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br>. Acesso em: 11 set. 2025.