



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

## CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA PARA FORMAÇÃO CONTINUADA DO LÍDER PEDAGÓGICO

PATRÍCIA ROBERTA ALVES XAVIER DE ALMEIDA<sup>1</sup>  
SEDUC AFOGADOS DA INGAZEIRA – PE

### RESUMO

Este artigo apresenta uma experiência de formação continuada direcionada a líderes pedagógicos da rede municipal de Afogados da Ingazeira - PE, ocorrida entre maio e novembro de 2024. Trata-se de um percurso formativo com foco na Comunicação Não-Violenta como aliada à promoção de uma liderança escolar ética, empatia e emocionalmente segura. A formação foi estruturada em cinco módulos, combinando teoria e prática, por meio de oficinas, rodas de conversa, círculos de construção de paz e estudo sobre os principais fundamentos da justiça restaurativa como abordagem para gestão de conflitos escolares. Assim, este trabalho objetiva discutir o papel das relações interpessoais e profissionais no êxito do trabalho do coordenador pedagógico, do gestor e secretário escolar em uma liderança saudável, fundamentando-se nos estudos de Bakhtin, 2006, Rosenberg (2006), Goleman (1995), Dell Prette & Dell Prette (2003), Lacan (1966), entre outros, fortalecendo a ideia de que liderar é, também, cuidar das relações humanas. Parte-se da necessidade de formação continuada, detalhando-se a vivência do processo formativo e discutindo-se os resultados alcançados a partir da avaliação dos cursistas que o considerou como uma oportunidade de fortalecimento das lideranças escolares. Conclui-se, assim, que promover formações nessa perspectiva é essencial para transformar o cotidiano escolar em uma gestão mais humanizada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Formação Continuada. Comunicação Não-Violenta. Liderança saudável.

### INTRODUÇÃO

A escola pública contemporânea tem demandado novas formas de liderança, requerendo que os líderes pedagógicos sejam capazes de lidar com desafios de diversas ordens. Partindo do pressuposto de que a forma como os desafios relativos às relações interpessoais é conduzida pode impactar positiva ou negativamente o êxito da gestão escolar, considera-se que a figura do líder pedagógico, especialmente coordenadores e gestores escolares, desempenha um papel central no fortalecimento das relações interpessoais e na criação de um clima escolar emocionalmente seguro e sustentável.

A prática aqui apresentada surgiu da constatação de algumas dificuldades enfrentadas por lideranças pedagógicas no que tange a situações de conflito, à comunicação truncada e a algumas fragilidades na escuta ativa entre membros da equipe escolar, impactando o clima escolar e a eficácia da gestão. Diante disso, justifica-se a adoção de uma proposta formativa

1. Mestre em Comunicação, Linguagem e Cultura, mestranda do Profletras pela UFAPE, Professora da Educação Básica na Rede Pública do Estado de Pernambuco e do Município de Afogados da Ingazeira, com 20 anos de experiência em formação docente.



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

com ênfase no fortalecimento das competências comunicativas e relacionais dos líderes pedagógicos.

Assim, assume-se, como base teórica, a perspectiva sociointeracionista da linguagem, compreendida “como produto social e interativo, com sujeitos participantes dialogicamente” (Leal, 2011, p. 161), associada a uma abordagem prática inovadora, apostando no uso da Comunicação Não-Violenta (CNV) como centro da estratégia formativa para o desenvolvimento de uma liderança empática, assertiva e colaborativa. Nessa direção, a formação continuada promovida para os líderes pedagógicos da rede municipal de ensino de Afogados da Ingazeira, entre maio e novembro de 2024, teve como objetivo oferecer um espaço de reflexão, diálogo e vivência, centrado no protagonismo dos participantes e no uso empático, assertivo e consciente da linguagem.

Ancorando-se nos princípios da CNV e na perspectiva bakhtiniana, o desenvolvimento dessa experiência considerou que “a palavra é o território comum do locutor e do interlocutor” (Bakhtin, 2006, p. 115), reconhecendo os diferentes pontos de vista na formação da identidade individual e coletiva do contexto escolar. A vivência da proposta formativa foi estruturada em cinco módulos que integraram teoria, práticas e experiências dialógicas, com ênfase na adoção de oficinas, rodas de conversa e círculos de construção de paz como instrumentos para a escuta ativa, a gestão colaborativa de conflitos e o enfrentamento de desafios de forma dialógica. Isso porque “a intenção da linguagem CNV é dirigir a atenção para a compreensão de outras pessoas e suas experiências, palavras e ações” (Connor, 2012, p. 320).

A partir do desenvolvimento dessa experiência, discute-se a importância da formação de lideranças que estejam comprometidas com os processos pedagógicos, administrativos e, sobretudo, com os que dizem respeito às relações humanas que sustentam o fazer educativo, tendo em vista que “o líder precisa administrar suas avaliações de forma imparcial, pontuando as situações de maneira a não generalizar e estereotipar o funcionário” (Correa, 2006, p. 119).

Diante desse contexto, este artigo traz reflexões sobre o papel da formação continuada na construção de uma liderança pedagógica sustentável e apresenta a experiência vivenciada com líderes da educação municipal, destacando o uso da Comunicação Não-Violenta como



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

ferramenta capaz de contribuir para a construção de um clima escolar colaborativo e com segurança emocional.

A experiência desenvolvida reafirma, assim, a relevância de práticas formativas que fortaleçam o desenvolvimento de competências relacionais dos líderes pedagógicos, potencializando sua atuação diante dos desafios cotidianos da escola pública contemporânea.

Partindo do conceito de Comunicação Não Violenta (CNV) como “habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas” (Rosenberg, 2006, p.21), compreende-se que o uso dessa ferramenta de comunicação pode contribuir de forma significativa para a construção de uma liderança pedagógica sustentável, fortalecendo o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais que extrapolam os saberes técnicos e considerem, sobretudo, a dimensão relacional e emocional do trabalho educativo.

A experiência aqui discutida é uma resposta à uma demanda real, pois como pontua Correa (2024, p. 119):

Quando o líder não consegue criar essa empatia, cria-se um obstáculo para que a boa comunicação aconteça. No lugar delas, o que vemos são resistências que, com o tempo, começam a gerar o que Rosenberg chama de comunicação violenta: ações impostas e falta de participação da equipe na tomada de decisões.

Nesse contexto, o percurso de formação continuada aqui apresentado centrou-se no desenvolvimento de habilidades comunicacionais, considerando os atravessamentos do desenvolvimento emocional e de habilidades sociais no manejo ético das emoções e na adoção de estratégias de comunicação capazes de favorecer o diálogo e a cultura de paz no ambiente escolar, considerando-se, essencialmente, que a CNV alicerça no tripé: interpessoal, intrapessoal e sistêmico de modo inter-relacionado, sendo: a) o pilar intrapessoal, referindo-se ao autoconhecimento e ao processo interno de pensamento (Wels, 2005; Kunsch, 2002); b) o pilar interpessoal, relacionando-se com as interações com outras pessoas de maneira empática (Kunsch, 2002) e o c) sistêmico, que considera os ambientes e contextos sociais e organizacionais que influenciam os comportamentos (Dutorme, 2002).

Nessa perspectiva, ressalta-se também o papel do desenvolvimento de habilidades sociais, pois como pontuam Dell Prette e Dell Prette (2003), tendo em vista que essas habilidades são fundamentais para fortalecer as relações interpessoais e para promover



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

interações respeitadas, colaborativas e empáticas. Comunga-se com esses autores quanto à consideração de que essas habilidades favorecem o enfrentamento de conflitos e desafios cotidianos e comuns à instituição escola, acrescentando-se que elas contribuem para o fortalecimento do trabalho colaborativo e coletivo, como sendo um elemento indispensável à liderança pedagógica.

A adoção da CNV como ferramenta de aprimoramento da prática do líder pedagógico inclui o que Goleman (1995) denomina de inteligência emocional, pois essa adoção requer desses profissionais a capacidade de identificar, compreender e gerir emoções próprias e considerar com empatia e assertividade as emoções alheias. Conforme o autor supracitado, considera-se que dos líderes assertivos é requerida da competência de autoconsciência, de autorregulação e da empatia, além das habilidades sociais que são igualmente necessárias para a gestão de processos, de equipes e ambientes de aprendizagem emocionalmente seguros.

Nessa perspectiva, reitera-se a CNV como uma abordagem prática e empática para a construção de ambientes escolares mais humanos e colaborativos. Conforme Rosenberg (2006), esse tipo de comunicação se baseia em quatro componentes fundamentais: a) observação, b) sentimento, c) necessidade e d) pedido, tendo o objetivo substituir formas violentas ou julgadoras de interação por estratégias compassivas e conectadas às necessidades dos envolvidos. Assim, reitera-se que o desenvolvimento da experiência formativa buscou incorporar essa perspectiva à liderança pedagógica com o objetivo de lhe conferir um caráter sustentável, elucidando pontos de congruência com a CNV, conforme quadro a seguir.

**Quadro 1:** Convergências entre Comunicação Não-Violenta e Liderança Pedagógica sustentável

Foco do curso	Aspectos da CNV	Contribuição para uma liderança pedagógica sustentável
Promover a criação de um ambiente de diálogo acolhimento e confiança nas escolas	Escuta ativa e empática	Valorização das relações humanas e da escuta dos membros da equipe
Aprimorar a clareza na comunicação e prevenir ruídos nas relações profissionais	Expressão autêntica e assertiva	Comunicação clara e objetiva nas interações com a equipe



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

Fortalecer a gestão ética e restaurativa de conflitos no contexto escolar	Gestão ética de conflitos	Mediação de conflitos e promoção de um clima escolar seguro
Favorecer o desenvolvimento da autoconsciência e autorregulação emocional nos processos de liderança	Autoconhecimento emocional (dimensão intrapessoal)	Uso da inteligência emocional no exercício da liderança
Criar condições emocionais seguras para a aprendizagem e o trabalho escolar	Foco nas necessidades humanas	Liderança humanizada, com atenção ao bem-estar de profissionais e estudantes
Construir vínculos saudáveis e empáticos entre todos os atores da comunidade escolar	Prática da empatia	Valorização das diferentes perspectivas e realidades da comunidade escolar
Estimular a participação democrática na tomada de decisões escolares	Diálogo colaborativo	Gestão participativa e compartilhada
Fomentar relações éticas, respeitadas e promotoras da cultura de paz	Contribuição para a cultura de paz	Criação de um ambiente escolar acolhedor e emocionalmente seguro

**Fonte:** Elaboração própria com base em Rosenberg (2006)

Assim, corrobora-se a interseção presente no quadro acima com que diz Rocha (2017) acerca da CNV, pois em seu entendimento trata-se de uma comunicação que favorece o clima organizacional e fortalece a escuta ativa, a empatia e o autoconhecimento, que são aspectos essenciais ao exercício da liderança no contexto escolar.

Em se tratando da intercessão entre a comunicação não-violenta e esse exercício, ressalta-se o diálogo como essência da prática do que Bohm (2005) chama de consciência compartilhada, sendo essencial para uma liderança capaz de acolher a diversidade e a colaboração. O diálogo, nessa perspectiva, precisa acontecer de forma genuína, sem julgamentos, sem defesa rígida de opiniões (Bohm, 2005).

Dessa forma, reitera-se que a adoção da comunicação não-violenta se constitui em uma ferramenta potente para o desenvolvimento de uma liderança sustentável. Ressalta-se, também, a prática de círculos de construção de paz e o entendimento dos princípios da justiça restaurativa, integrados à formação relatada neste estudo, alinhadas às propostas da CNV, certamente podem proporcionar interações seguras, nas quais a gestão de conflitos pode ocorrer por meio da corresponsabilização e da busca por soluções coletivas e colaborativas.



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

Considera-se, assim, que essas práticas podem ajudar a favorecer a (re) construção de vínculos, funcionando como ferramenta para lidar com desafios envolvendo a violência no âmbito escolar e contribuindo para uma cultura voltada ao exercício da cidadania na escola.

A importância da comunicação não-violenta na formação do líder pedagógico é ratificada por Correia (2024) ao abordar o papel transformador (CNV) no exercício da liderança e na construção de relações saudáveis no ambiente profissional, destacando o diálogo empático, a escuta ativa e o feedback claro e respeitoso como ferramentas essenciais para o líder que deseja promover um clima organizacional acolhedor e colaborativo.

Nessa perspectiva, cabe ressaltar que liderar é um ato de conexão humana, e que o fortalecimento dos vínculos interpessoais por meio da CNV contribui para a prevenção de conflitos, a gestão emocional e a cocriação de ambientes mais pacíficos e produtivos (Correia, 2024).

Dessa forma, a formação de líderes pedagógicos, tomando por base esses referenciais, permite ampliar a compreensão do papel da liderança escolar e da sua responsabilidade na promoção de um clima escolar comprometido com as relações humanas, com o bem-estar coletivo e com o desenvolvimento integral de todos os colaboradores envolvidos no processo educativo.

## DESENVOLVIMENTO

A prática apresentada refere-se à implementação de um processo de formação continuada voltado para líderes pedagógicos da rede municipal de Afogados da Ingazeira - PE, desenvolvido entre os meses de maio e novembro de 2024. Apresenta-se um relato de prática com abordagem qualitativa, natureza descritiva e formativa, fundamentado nos princípios da educação dialógica e da comunicação não-violenta (CNV), com aproximações à pesquisa-ação, embora não se apliquem todas as etapas formais desta metodologia.

Ressalta-se que este estudo se configura como um relato de prática com abordagem qualitativa e descritiva, fundamentado em registros e reflexões oriundos da formação continuada oferecida aos profissionais da educação. As contribuições dos participantes foram obtidas em contextos formativos, sem qualquer identificação pessoal, e utilizadas



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

exclusivamente com fins pedagógicos e acadêmicos. Todos os envolvidos foram previamente informados sobre os objetivos da formação e consentiram, de forma livre e esclarecida, com o uso de suas contribuições. Assim, conforme previsto no artigo 1º, inciso VII, da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, este trabalho está dispensado de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa por tratar-se de um relato de experiência formativa.

A proposta surgiu da necessidade de fortalecer o clima escolar, a atuação ética, empática e colaborativa dos líderes escolares diante dos desafios contemporâneos da educação. A formação baseou-se em evidências teóricas e científicas oriundas dos estudos de Rosenberg (2006) sobre CNV, Goleman (1995) sobre inteligência emocional e dos pesquisadores Zilda e Almir Del Prette (2003) no campo das habilidades sociais, além dos pressupostos da justiça restaurativa abordada conforme materiais disponibilizados pela Casa do Saber (2024) e da teoria da linguagem de Jacques Lacan (1966), que serviram de alicerce para aprofundar a compreensão das relações interpessoais imbrincadas na linguagem.

A experiência aqui abordada teve como público-alvo 21 líderes pedagógicos, entre coordenadores pedagógicos, gestores e secretários escolares, todos vinculados à rede pública municipal de ensino de Afogados da Ingazeira. A formação foi estruturada em cinco módulos, cada um desenvolvido com estratégias metodológicas interativas como oficinas, rodas de conversa, círculos de paz e momentos de (auto) avaliação e reflexão coletiva, sendo os encontros distribuídos em momentos presenciais e, também, atividades assíncronas, perfazendo uma carga-horária de 40h.

A estrutura e planejamento da prática exigiram uma cuidadosa articulação, contando com o apoio logístico da Secretaria de Educação, com a participação *pro bono* de profissionais das áreas de psicologia e mediação de conflitos convidados a colaborar, bem como com a experiência da formadora. Adotou-se materiais instrucionais e teóricos, como o arquivo em PDF do livro Comunicação não violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais (2021), bloco de registro, slides, vídeos, além sites, plataformas e dinâmicas catalogados para cada módulo.

Cabe esclarecer que a proposta também demandou a construção de um clima de confiança e escuta, que foi promovido por interações sensíveis à realidade dos cursistas, com momentos que antecederam o curso, incluindo a participação de um psicólogo colaborador,



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

ambientando a execução prática do percurso formativo, que seguiu a organização dos os módulos.

O desenvolvimento materializou-se por meio de atividades específicas e intencionalmente sequenciadas, tais como: rodas de conversa para socialização, oficinas para prática de habilidades, dinâmicas para aprofundamento emocional e círculos de paz para experimentação de novos modos de escuta e resolução de conflitos. Faz-se necessário ressaltar que a participação de especialistas convidados foi integrada ao planejamento, adotando um olhar interdisciplinar ao processo formativo.

Todo o percurso foi permeado pela tematização da prática, adotando a avaliação com um caráter funcional, com natureza qualitativa e processual. Dessa forma, a avaliação centrou-se na observação da evolução dos participantes quanto à compreensão e uso da CNV como ferramenta de interação e otimização da liderança pedagógica ao longo das atividades.

Conforme detalhado a seguir, no primeiro módulo, a vivência formativa partiu do individual ao coletivo, vislumbrando abordar, posteriormente, a consciência emocional, a escuta ativa, o autoconhecimento e a gestão de conflitos, com base na CNV e os princípios de uma cultura de paz. Dessa forma, o percurso iniciou-se com discussões que trabalharam autoconhecimento, autoempatia e reconhecimento de emoções.

O segundo módulo abordou habilidades sociais e desenvolvimento emocional, retomando as bases emocionais abordadas no início do curso. O segundo momento envolveu discussões, rodas de conversa e reflexões sobre habilidades sociais.

O terceiro, módulo central do curso, aprofundou a compreensão teórica e a prática da comunicação não-violenta, detalhando seus quatro componentes: observação, sentimento, necessidade e pedido. Já os dois módulos finais foram voltados à gestão de conflitos e à construção de soluções colaborativas, por meio de práticas restaurativas como círculos de paz.

Nessa etapa, a aplicação prática da CNV dialogou com as orientações de Chaves e Kempfer (2020), que enfatizam o desenvolvimento da empatia e da escuta ativa em contextos formativos.

No quarto módulo, os líderes pedagógicos estudaram noções de justiça restaurativa e círculos de cultura de paz, participando da vivência de círculos restaurativos conduzidos por uma convidada com experiência em Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa.



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

Nessa perspectiva, faz-se oportuno esclarecer que os cursistas participaram ativamente das atividades e a avaliação se deu por meio de instrumentos qualitativos, adotando-se relatos reflexivos, registros das discussões em grupo e observação da participação nos momentos formativos. Agregou-se, assim, a relevância das habilidades relacionais ao exercício da liderança pedagógica, a partir das contribuições de Okamoto e Melo (2021), compreendendo que a formação de líderes escolares e a gestão institucional inclui atenção à dimensão humana e relacional.

Este trabalho foi desenvolvido com profundo respeito aos envolvidos. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos das atividades e consentiram, de forma livre e espontânea, fazendo registros de suas contribuições, considerando seu uso para fins de discussões e análises pedagógicas e acadêmicas. Prezou-se pela escuta atenta, pela preservação da identidade dos participantes e pelo zelo com os relatos e experiências compartilhadas, em consonância com os princípios éticos que orientam a prática na formação de profissionais da educação.

Em curto prazo, os principais resultados observados foram o fortalecimento da escuta empática entre os cursistas, a apropriação da CNV como ferramenta profissional e a ampliação da consciência emocional nas relações. Esses resultados foram avaliados qualitativamente por meio de observações, devolutivas orais e depoimentos dos cursistas nas interações durante as oficinas. Em consonância com Rosenberg (2021), pode-se dizer que a CNV foi compreendida como um instrumento para aprimorar os relacionamentos pessoais e profissionais no contexto educacional. Essa edição do livro de Rosenberg adquirida por todos os participantes do percurso formativo.

Em médio prazo, foi possível perceber mudanças nas práticas de gestão de conflitos e nas dinâmicas de convivência escolar relatadas espontaneamente pelos cursistas. A avaliação também foi qualitativa, concebida através dos relatos em rodas de conversa e nos momentos de socialização das vivências.

Em longo prazo, considera-se que a proposta permanece em processo de acompanhamento, pois acredita-se que os impactos da formação continuarão reverberando e contribuindo para a consolidação de uma cultura escolar mais colaborativa e emocionalmente segura. Embora os resultados de longo prazo ainda não possam ser mensurados, os indícios



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

identificados no decorrer do percurso, como já mencionado, apontam para uma transformação positiva na cultura relacional das escolas da rede.

Por fim, o último módulo, que envolveu o seminário de encerramento, representou a culminância de um processo coletivo de aprendizagem, comprometido com a construção de um clima escolar mais humano, dialógico e restaurativo. Nesse momento também foi feita a certificação dos participantes.

A análise dos resultados que foram sendo obtidos ao longo do processo de formação continuada evidenciou impactos sutis, porém bastante significativos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos cursistas, sobretudo no que tange às práticas de liderança pedagógica adotadas nas unidades escolares da rede onde o estudo foi desenvolvido.

Durante os encontros formativos, pôde-se verificar uma mobilização ascendente nos líderes no sentido de ressignificação de suas práticas comunicacionais, adotando os pressupostos da CNV como estratégia para aprimorar os processos de gestão de conflitos, fortalecer vínculos interpessoais em relatos sobre clima escolar.

Os relatos compartilhados em rodas de conversa, durante oficinas e até nas discussões acerca dos círculos de paz e avaliação, apontaram avanços positivos em três dimensões centrais da liderança pedagógica: a) autoconsciência emocional, b) desenvolvimento da competência comunicativa e c) fortalecimento das relações colaborativas nas escolas.

No que tange aos avanços relativos à autoconsciência, os registros dos participantes sinalizaram facilidade em reconhecer e nomear seus próprios sentimentos e necessidades, como também maior frequência de situações da escuta mais qualificada em relação ao outro. Considerando que Goleman (1995) destaca a inteligência emocional como competência essencial para a liderança, pode-se dizer que o percurso formativo atingiu o objetivo pretendido nesse aspecto.

Em relação à comunicação interpessoal, os cursistas relataram maior clareza na distinção entre julgamentos e observações, bem como na formulação de pedidos assertivos, sem recorrer à imposição, repudiando a linguagem violenta. Observou-se a compreensão dos princípios da CNV, preconizados por Rosenberg (2006) e a adoção desses princípios nas interações, o que se configurou em um dos elementos mais transformadores da formação.



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES, PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

Ainda durante o curso, os fundamentos dos círculos de construção de paz e das práticas restaurativas passaram a ser adotados como estratégia para lidar com os conflitos, conforme menções feitas por líderes de três escolas da rede.

Em se tratando da avaliação dos líderes envolvidos nesse percurso, a figura a seguir sintetiza suas impressões por meio de um gráfico que apresenta o percentual de respostas dos cursistas sobre a percepção da CNV na formação.

**Gráfico 1:** Avaliação dos cursistas sobre a contribuição de CNV como ferramenta para construir uma liderança sustentável



**Fonte:** Elaboração própria a partir da avaliação final do curso (2025)

As análises dos instrumentos de avaliação aplicada ao final do curso de formação apontaram que mais de 90% dos participantes consideraram que incorporar a CNV na formação para fortalecer a liderança pedagógica trouxe uma contribuição muito positiva para suas rotinas de gestão escolar, além de destacarem benefícios relativos à redução de tensões nas relações de trabalho; à maior disposição para o diálogo; à melhoria na mediação de conflitos entre estudantes, professores e famílias; à construção de um clima escolar emocionalmente mais seguro e colaborativo.



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

Os dados obtidos corroboram os pressupostos teóricos aqui discutidos no que se refere à constituição de um clima escolar saudável, confirmando que a formação continuada, quando estruturada sob uma perspectiva humanizadora e dialógica, contribui para transformar práticas profissionais e culturas institucionais arraigadas nas escolas.

Dessa forma, constata-se que, em se tratando de processos formativos voltados para formação de líderes pedagógicos, integrar a comunicação não-violenta é um caminho promissor para a construção de uma liderança humanizada e socialmente responsável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise dos resultados obtidos com o desenvolvimento da experiência aqui relatada, conclui-se que o curso de formação continuada para líderes pedagógicos de Afogados da Ingazeira demonstrou ser uma iniciativa adequada para aperfeiçoar a forma de liderar no ambiente escolar. A incorporação da comunicação não-violenta atravessada pelo letramento emocional propiciou aos líderes pedagógicos tornassem-se mais conscientes de si mesmos, mais empáticos em suas comunicações e mais assertivos na gestão de conflitos.

Pode-se dizer que a formação evidenciou que o cuidado com as relações humanas precisa ser parte integrante das práticas de liderança, endossando que os líderes precisam estar emocionalmente preparados para promover saúde emocional na instituição e o bem-estar da comunidade escolar.

Assim, considera-se pertinente propor a continuidade e a ampliação da proposta formativa com inserção da CNV nas formações regulares de líderes com possibilidade de incluir professores e demais profissionais da escola nos próximos ciclos e adotar-se um acompanhamento dos efeitos da formação no clima escolar a longo prazo.

Por fim, destaca-se que este trabalho não tem a pretensão de abarcar toda a complexidade que envolve o uso da CNV na formação de lideranças escolares e ratifica-se que o objetivo é fomentar novas discussões, reflexões e pesquisas que possam vir a ser desenvolvidas, ampliando o horizonte de percepção sobre o tema. A experiência vivida em Afogados da Ingazeira é possivelmente replicável, podendo contribuir para que outras redes de ensino desenvolvam iniciativas semelhantes, fortalecendo o cuidado com as relações



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

humanas e a construção de um clima escolar mais acolhedor e colaborativo e emocionalmente seguro.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, M. **Os gêneros do discurso**. In: BAKHTIN, Mikhail. In: Estética da criação verbal. Trad. Paulo Bezerra. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

BOHM, David. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em:

<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 22 out. 2025.

CASA DO SABER. **Justiça Restaurativa**. Disponível em:  
<https://www.casadodesaber.com.br>. Acesso em: 11 dez. 2024.

CHAVES, A. L.; KEMPFER, A. V. **Comunicação Não-Violenta: Desenvolvimento na prática**. RSD, 2020.

CONNOR, J. M.; KILLIAN, D. **Connecting across differences: finding common ground with anyone, anywhere, anytime**. 2. ed. PuddleDancer Press, 2012.

CORREA, V. **A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento do líder**. São Paulo: Cásper Líbero, 2006.

DELL PRETTE, Almir; DELL PRETTE, Zilda A. P. **Habilidades sociais: intervenções eficazes em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2003.

DELL PRETTE, Z. A. P.; DELL PRETTE, A. D. **Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática**. Petrópolis: Vozes, 2003.

DUTERME, C. **A comunicação interna na empresa: a abordagem de Palo Alto e análise das organizações**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

LACAN, Jacques. **Escritos**. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

LEAL, Audria. **A organização textual do gênero Cartoon: Aspectos Linguísticos e Condicionamentos não linguísticos**. Tese Março, 2011.

OKAMOTO, C.; MELO, M. **Formação de líderes escolares: habilidades relacionais e gestão institucional**. Preprints SciELO, 2021.

ROCHA, C. R. **Manual de comunicação não violenta para organizações**. Brasília: Universidade de Brasília, 2017.

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 3. ed. São Paulo: Ágora, 2021.

WELS, E. **Comunicação intrapessoal: um processo de auto-orientação**. São Paulo: Summus, 2005.