



FORMAÇÃO CONTINUADA DE LÍDERES PEDAGÓGICOS: CURSO SOBRE O USO DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA COMO FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA LIDERANÇA SAUDÁVEL

**CONTINUING EDUCATION FOR PEDAGOGICAL LEADERS: A COURSE ON THE
USE OF NONVIOLENT COMMUNICATION AS A TOOL FOR BUILDING HEALTHY
LEADERSHIP**

**FORMACIÓN CONTINUA DE LÍDERES PEDAGÓGICOS: CURSO SOBRE EL
USO DE LA COMUNICACIÓN NO VIOLENTA COMO HERRAMIENTA PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE UN LIDERAZGO SALUDABLE**

Patricia Roberta Alvez Xavier de Almeida¹

Resumo: Este artigo relata a experiência de processo de formação continuada direcionado a líderes pedagógicos da rede municipal de Afogados da Ingazeira (PE), ocorrida entre maio e novembro de 2024. Trata-se de um curso com foco na comunicação não violenta como ferramenta para promoção de uma liderança escolar ética, empática e emocionalmente segura. O percurso formativo foi estruturado em cinco módulos, combinando teoria e prática, por meio de oficinas, rodas de conversa, círculos de construção de paz e estudo sobre 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 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 curso 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 que a promoção de formações nessa perspectiva é fundamental para transformar o cotidiano escolar em uma gestão mais humanizada.

Palavras-chave: Comunicação não Violenta. Formação Continuada. Liderança Saudável.

Abstract: This article reports on the experience of a continuing education program aimed at pedagogical leaders from the municipal school network of Afogados da Ingazeira (Brazil), conducted between May and November 2024. The course focused on Nonviolent Communication as a tool for promoting ethical, empathetic, and emotionally safe school leadership. The training path was structured in five modules, combining theory and practice through workshops, talking circles, peacebuilding circles, and studies on the foundations of restorative justice as an approach to managing school conflicts. Thus, this study aims to discuss the role of interpersonal and professional relationships in the effectiveness of the work carried out by pedagogical coordinators, school principals, and secretaries in fostering healthy leadership. It is grounded in the theoretical contributions of Rosenberg (2006), Goleman (1995), Dell Prette & Dell Prette (2003), Lacan (1966), among others, reinforcing the idea that to lead is also to care for human relationships. The study stems from the need for ongoing professional development, detailing the course experience and discussing the results achieved based on participants' evaluations, who viewed it as an opportunity to strengthen school leadership. It concludes that promoting training from this perspective is essential to transform daily school life into more humanized management.

¹ Mestre em Comunicação, Linguagem e Cultura pela Florida Christian University (FCU), Orlando/ Estados Unidos (EUA). patriciaroberta.xa@gmail.com

Keywords: Continuing education. Healthy leadership. Nonviolent communication.

Resumen: Este artículo relata la experiencia de un proceso de formación continua dirigido a líderes pedagógicos de la red municipal de Afogados da Ingazeira (Brasil), realizado entre mayo y noviembre de 2024. Se trata de un curso centrado en la Comunicación No Violenta como herramienta para promover un liderazgo escolar ético, empático y emocionalmente seguro. El recorrido formativo fue estructurado en cinco módulos, combinando teoría y práctica mediante talleres, círculos de diálogo, círculos de construcción de paz y estudios sobre los fundamentos de la justicia restaurativa como enfoque para la gestión de conflictos escolares. De este modo, el presente trabajo tiene como objetivo discutir el papel de las relaciones interpersonales y profesionales en el éxito del trabajo del coordinador pedagógico, del director y del secretario escolar en el ejercicio de un liderazgo saludable. Se fundamenta en los aportes teóricos de Rosenberg (2006), Goleman (1995), Dell Prette & Dell Prette (2003), Lacan (1966), entre otros, reforzando la idea de que liderar también es cuidar de las relaciones humanas. Parte de la necesidad de formación continua, detallando la vivencia del curso y analizando los resultados obtenidos a partir de la evaluación de los participantes, quienes lo consideraron una oportunidad para fortalecer el liderazgo escolar. Se concluye que la promoción de formaciones desde esta perspectiva es fundamental para transformar el día a día escolar en una gestión más humanizada.

Palabras clave: Comunicación no violenta. Formación continua. Liderazgo saludable.

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 e, partindo do pressuposto de que a forma como os desafios relativos às relações interpessoais são conduzidas pode impactar positiva ou negativamente no 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 ambientes emocionalmente seguros e sustentáveis. Diante disso, apostou-se na promoção de uma formação continuada centrada no protagonismo dos líderes pedagógicos, por meio de uma comunicação ética entre colaboradores, com vistas à assertividade da liderança desses profissionais, ampliando o repertório teórico-prático e considerando a dimensão humana da educação.

Assim, assumindo uma concepção de língua na perspectiva sociointeracionista, “como produto social e interativo, com sujeitos participantes dialogicamente” (Leal, 2011, p. 161), este artigo apresenta a experiência de um curso de formação continuada promovido para os líderes pedagógicos da rede municipal de ensino de Afogados da Ingazeira (PE), entre maio e novembro de 2024, com foco na prática da comunicação não violenta (CNV) como estratégia de fortalecimento de uma liderança escolar sustentável.

Ancorando-se nos princípios da CNV e na perspectiva bakhtiniana, o desenvolvimento dessa experiência de interação considerou que “A palavra é o território comum do locutor e do interlocutor” (Bakhtin, 2006, p. 115), validando os diferentes pontos de vista na formação da identidade individual e coletiva da comunidade escolar.

A vivência da proposta formativa aqui apresentada foi estruturada em cinco módulos que integraram teoria, práticas e vivências dialógicas, com ênfase em 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, tendo em vista que “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 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 trabalho traz uma reflexão direcionada ao papel da formação continuada na construção de uma prática da liderança pedagógica sustentável, adotando a comunicação não violenta como ferramenta capaz de contribuir para o desenvolvimento de uma liderança escolar empática, assertiva e comprometida com a construção de um clima escolar colaborativo e com segurança emocional. Assim, a experiência desenvolvida reafirma 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.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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), comprehende-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 Rosemberg 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 (Mendes, 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 (Duterme, 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 interações respeitosas, 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 de 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 comunicação não violenta	Aspectos de 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
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, respeitosas 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 Rosemberg (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.

Quando se trata 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, que, alinhados 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.

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.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como um relato de prática com abordagem qualitativa, de natureza descritiva e formativa. A experiência aqui apresentada refere-se ao desenvolvimento de um curso de formação continuada, implementado com 21 líderes pedagógicos da rede municipal de Afogados da Ingazeira (PE), no período de maio a novembro de 2024. A metodologia adotada pautou-se nos princípios da educação dialógica. Embora apresente algumas aproximações com a pesquisa-ação, este trabalho não considera todas as etapas formais dessa abordagem, configurando-se, portanto, como um relato de experiência formativa com base qualitativa.

O desenvolvimento da experiência materializou-se no processo de formação continuada realizado com caráter formativo e vivencial, pautando-se nos princípios dialógicos da comunicação não violenta e da cultura de paz. Trata-se de um curso implementado tendo como público-alvo os líderes pe-

dagógicos da rede municipal, especialmente coordenadores, gestores e secretários escolares. Com uma ementa que o estruturou em cinco módulos, organizados de maneira a articular fundamentos teóricos, reflexões críticas e experiências práticas, proporcionando aos cursistas a compreensão e a apropriação da CNV como ferramenta que requer, em certa medida, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, comunicação empática e práticas restaurativas.

A vivência dos módulos iniciou-se por momentos de estudo e oficinas envolvendo autoconhecimento e autogestão, apoiados pela CNV aplicada à identidade, à autoempatia, ao reconhecimento de emoções, à compreensão de necessidades e à capacidade de manter o equilíbrio. No segundo módulo, abordou-se habilidades sociais e desenvolvimento emocional, com foco na empatia e na escuta ativa com vistas, à ampliação da consciência emocional e fortalecimento da conexão interpessoal, aludindo à comunicação não violenta. No módulo central, aprofundou-se a teoria-prática da CNV, com oficina pautada nos seus quatro componentes básicos, fundamentando a comunicação consciente e respeitosa entre colegas. Nos dois últimos módulos, aplicou-se esses conceitos à **gestão de conflitos**, adotando a linguagem da CNV como ferramenta para coibir julgamentos e expressar necessidades, construindo soluções colaborativamente e cocriando estratégias relacionais por meio de círculos de paz e ações coletivas baseadas nos princípios de comunicação pontuados por Rosenberg (2006).

A vivência do percurso formativo seguiu essa sequência para partir do indivíduo ao coletivo, considerando que a CNV pode constituir uma base capaz de embasar a formação dos líderes pedagógicos e contribuir para o desenvolvimento de uma liderança mais consciente, empática, colaborativa e sustentável.

Assim, a vivência das atividades foi desenhada para favorecer processos colaborativos e de escuta atenta e ativa, fortalecendo competências e habilidades necessárias para uma liderança escolar ética, humanizada e emocionalmente segura.

Dentre as estratégias metodológicas adotadas, foram feitas oficinas interativas, rodas de conversa, círculos de construção de paz, dinâmicas de grupo e momentos de (auto)avaliação e reflexão coletiva.

Assim, a CNV atravessou todo o percurso formativo, sendo meio e fim na formação dos educadores envolvidos. Como cursistas, eles estudaram e praticaram a comunicação não violenta na gestão de conflitos e fortalecimento das relações interpessoais no ambiente escolar, além de participarem de oficinas e discussões específicas acerca do desenvolvimento da inteligência emocional e habilidades sociais, pautadas nos referenciais de Goleman (1995), Dell Prette e Dell Prette (2003), respectivamente.

Ademais, a compreensão do papel estruturante da linguagem nas relações, conforme os pressupostos de Lacan (1966), também foi integrada às reflexões do grupo, potencializando os processos de escuta, acolhimento e mediação.

A noção de justiça restaurativa que respaldou este trabalho pautou-se em um paradigma humanizador, tomando o conflito como violação às relações interpessoais e buscando redesenhar o papel tradicional de justiça, ao colocar possíveis vítimas, ofensores e a comunidade no centro do processo, em um contexto de escuta empática, diálogo voluntário e responsabilidade compartilhada (Casa do Saber, 2024).

Assim, ainda conforme a noção de justiça restaurativa acima mencionada possibilitou a abertura

de um caminho progressivo para a construção de uma cultura de paz. Cabe ressaltar que a comunicação não violenta foi abordada como ferramenta para promover a reconciliação, fortalecer a confiança entre colaboradores e ensinar a comunidade escolar a responder a possíveis e eventuais danos com empatia, transformação e respeito.

Dessa forma, cabe esclarecer que, no percurso formativo, contou-se também com a participação de profissionais convidados de diferentes áreas, como psicologia, mediação de conflitos e desenvolvimento humano, enriquecendo as discussões e trazendo aportes complementares às práticas dos líderes pedagógicos.

A avaliação da formação ocorreu de forma contínua, processual e formativa, considerando a participação dos cursistas nas atividades e seus relatos acerca da percepção e possíveis mudanças nas práticas profissionais.

Por fim, cabe ressaltar que o seminário de encerramento, além de se constituir em um momento de certificação, consolidou-se como um espaço de socialização dos aprendizados e fortalecimento do compromisso coletivo com a construção de uma cultura escolar mais colaborativa, ética e emocionalmente segura.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados que foram sendo obtidos ao longo do processo de formação continuada evidencia 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, foi possível 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 situações de promoção de ambiente mais ético, acolhedor e seguro emocionalmente em suas escolas.

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 que são: (a) autoconsciência emocional, (b) desenvolvimento da competência comunicativa e (c) fortalecimento das relações colaborativas nas escolas.

No que tange aos avanços relativos à autoconsciência emocional, 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.

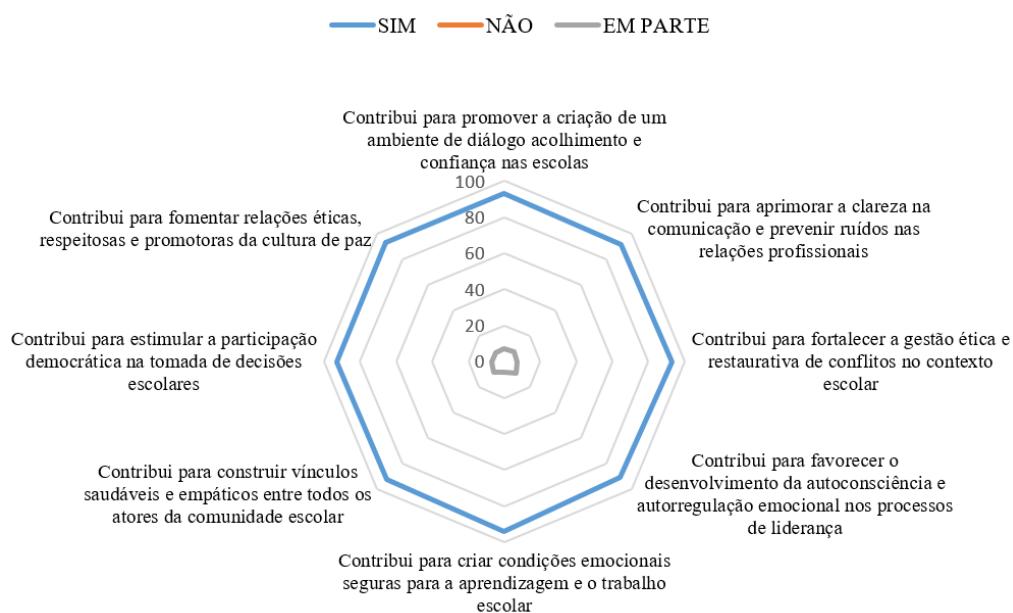
Em relação à comunicação interpessoal, os cursistas relataram maior clareza na distinção entre julgamentos e observações, bem como na formulação de pedidos assertivos, sem recorrer à imposição,

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.

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 relato dos líderes de três escolas da rede, ainda durante o percurso formativo.

Ao se referir à avaliação dos líderes envolvidos nesse percurso, a figura a seguir sintetiza suas impressões:

Figura 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.

As análises dos instrumentos de avaliação aplicada ao final do curso de formação apontaram que, em média, 93% 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 ambiente escolar emocionalmente mais seguro e colaborativo.

Os dados obtidos corroboram os pressupostos teóricos aqui discutidos, no que se refere à constituição de ambientes educativos saudáveis e colaborativos, 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, ao se abordar processos formativos voltados para formação de líderes pedagógicos, integrar a comunicação não violenta é um caminho promissor para a construção de uma liderança mais ética, 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 tornarem-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 abranger toda a complexidade que envolve o uso da CNV na formação de lideranças escolares. Ratifica-se que o objetivo é abrir caminho para que novas discussões, reflexões e pesquisas 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 humanas e a construção de ambientes escolares mais acolhedores e colaborativos.

REFERÊNCIAS

- BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. Trad. Paulo Bezerra. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- BOHM, D. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005.
- CASA DO SABER. **Justiça Restaurativa**. Disponível em: <https://www.casadodesaber.com.br>. Acesso em: 11 dez. 2024.
- CALABRIA, A. C.; KEMPFER, A. V. Comunicação Não Violenta: Desenvolvimento na prática. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 12, p. e12391210894, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i12.10894. Disponível em: <https://rsdjurnal.org/index.php/rsd/article/view/10894>. Acesso em: 11 dez. 2024.
- CONNOR, J. M.; KILLIAN, D. **Connecting across differences: finding common ground with anyone, anywhere, anytime**. 2. ed. Encinitas: 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, A.; DELL PRETTE, Z. 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.

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

LEAL, A. A. **A organização textual do gênero cartoon: aspectos linguísticos e condicionamentos não linguísticos.** 2011. Tese (Doutorado em Linguística – Teoria do Texto) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/6646>. Acesso em: 11 dez. 2024.

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

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

Submissão: 26/06/2025

Aceite: 9/10/2025