

REFLEXOS DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESTRATÉGIAS PARA A PARTICIPAÇÃO COLETIVA

REFLECTIONS OF ASSERTIVE COMMUNICATION IN DEMOCRATIC MANAGEMENT: STRATEGIES FOR COLLECTIVE PARTICIPATION

REFLEXIONES DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA: ESTRATEGIAS PARA LA PARTICIPACIÓN COLECTIVA



10.56238/CONEDUCA-061

Romana Ana Maria Andrade Malaquias

Especialista em Gestão Escolar para Profissionais da Educação

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES)

E-mail: romanandrade26@gmail.com

RESUMO

A gestão democrática constitui um princípio estruturante da educação brasileira e figura como um dos maiores desafios da prática escolar contemporânea, pois sua efetivação requer não apenas dispositivos legais, mas sobretudo dinâmicas comunicacionais que favoreçam o diálogo, a participação e a corresponsabilidade entre os sujeitos educativos. Nesse cenário, a comunicação assertiva emerge como elemento essencial para sustentar relações pedagógicas saudáveis e processos decisórios coletivos. À luz disso, este trabalho teve como objetivo analisar em que medida a assertividade se configura como instrumento pedagógico e relacional no ambiente escolar. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa fundamentada em revisão de literatura. Os resultados indicaram que estratégias como feedback construtivo, escuta ativa, clareza nas regras de interação e mediação dialógica fortalecem a motivação docente, previnem ruídos comunicacionais e ampliam o engajamento da comunidade escolar. Conclui-se que o gestor escolar desempenha papel central nesse processo, devendo desenvolver competências comunicacionais que extrapolem a racionalidade técnica e incorporem dimensões éticas e políticas, além disso, observou-se que a comunicação assertiva constitui condição indispensável para que a gestão democrática se concretize como prática efetiva, e não apenas como dispositivo formal.

Palavras-chave: Comunicação Assertiva. Gestão Democrática. Liderança Pedagógica.

ABSTRACT

Democratic management constitutes a structuring principle of Brazilian education and is one of the greatest challenges of contemporary school practice, as its implementation requires not only legal provisions but, above all, communication dynamics that foster dialogue, participation, and shared responsibility among educational stakeholders. In this context, assertive communication emerges as an essential element for sustaining healthy pedagogical relationships and collective decision-making processes. In light of this, this study aimed to analyze the extent to which assertiveness serves as a pedagogical and relational tool in the school environment. Methodologically, this is a qualitative study based on a literature review. The results indicated that strategies such as constructive feedback, active listening, clear rules of interaction, and dialogic mediation strengthen teacher motivation, prevent



communication disruption, and increase school community engagement. It is concluded that the school manager plays a central role in this process, and must develop communication skills that go beyond technical rationality and incorporate ethical and political dimensions. Furthermore, it was observed that assertive communication constitutes an indispensable condition for democratic management to materialize as an effective practice, and not just as a formal device.

Keywords: Assertive Communication. Democratic Management. Pedagogical Leadership.

RESUMEN

La gestión democrática constituye un principio estructurante de la educación brasileña y uno de los mayores desafíos de la práctica escolar contemporánea, ya que su implementación requiere no solo disposiciones legales, sino, sobre todo, dinámicas de comunicación que fomenten el diálogo, la participación y la responsabilidad compartida entre los actores educativos. En este contexto, la comunicación asertiva emerge como un elemento esencial para el mantenimiento de relaciones pedagógicas saludables y procesos colectivos de toma de decisiones. En vista de esto, este estudio tuvo como objetivo analizar en qué medida la asertividad sirve como herramienta pedagógica y relacional en el entorno escolar. Metodológicamente, se trata de un estudio cualitativo basado en una revisión bibliográfica. Los resultados indicaron que estrategias como la retroalimentación constructiva, la escucha activa, las reglas claras de interacción y la mediación dialógica fortalecen la motivación docente, previenen la interrupción de la comunicación y aumentan la participación de la comunidad escolar. Se concluye que el gestor escolar desempeña un papel central en este proceso y debe desarrollar habilidades comunicativas que trasciendan la racionalidad técnica e incorporen dimensiones éticas y políticas. Además, se observó que la comunicación asertiva constituye una condición indispensable para que la gestión democrática se materialice como una práctica efectiva, y no solo como un dispositivo formal.

Palabras clave: Comunicación Asertiva. Gestión Democrática. Liderazgo Pedagógico.



REFERÊNCIAS

- ALBERTI, Robert E.; EMMONS, Michael L. Assertividade: como expressar sua personalidade e manter relações saudáveis . 5. ed. São Paulo: Summus, 2017.
- ALVES, Thaís Lopes de Lucena; BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. *Revista de administração pública*, v. 56, p. 226-247, 2022.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CAROLINO, Soraia Gadelha et al. Formação continuada de Gestores Escolares no Brasil: uma Revisão Sistemática da Literatura sobre Políticas e suas perspectivas. *Revista Educação e Políticas em Debate*, v. 13, n. 1, p. 1-16, 2023.
- CASTRO, Lilianne Borba et al. A participação social como fundamento da gestão democrática da escola: confluências entre princípios e autonomia. *Educação*, v. 48, n. 1, p. 1-19, 2023.
- FREITAS, Débora Cristina de; SILVA, Maria José de Oliveira. A importância da assertividade nas relações interpessoais no contexto educacional. *Revista Psicologia e Saúde em Debate*, v. 2, p. 111-125, 2016.
- FREITAS, Marcia Guimarães de; SILVA, Mariana Batista do Nascimento. Gestor escolar e gestão participativa. *DiversaPrática*, v. 3, n. 1, p. 165-180, 2016.
- FREITAS, Maria Ester; SILVA, Anielson Barbosa da. Comunicação e ética nas organizações: fundamentos para práticas assertivas. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 17, n. 2, p. 291-308, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOMES, C. A. et al. Gestão escolar e democracia: rupturas e permanências na trajetória histórica do gestor no Brasil. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 37, n. 3, p. 1060-1078, 2021.
- HABERMAS, Jurgen. *Teoria da ação comunicativa*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.
- LIMA, Carla; CAMARGO, Flávia; WALDHELM, Andrea. Conselhos escolares e a participação na gestão democrática: Estudo de uma rede municipal de ensino. *Educação, Sociedade & Culturas*, v. 61, p. 113-135, 2022.
- LÜCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.



NETO, Maria Aline; ALVES, Sandra Maria Campos; MAIA, Sonia Cristina Ferreira. Gestão democrática escolar: uma análise da legislação vigente e da relevância da participação ativa da comunidade escolar para sua implementação. *Revista Educação em Debate*, v. 47, n. 94, p. 1-13, 2025.

NOGUEIRA, Maria Alice; SANTOS, Edson. Competências comunicacionais na gestão escolar: um estudo sobre assertividade e confiança. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, v. 3, p. 1023-1041, 2020.

OLIVEIRA, Alderi Alves de; MOURÃO, Arminda Rachel Botelho. Gestão escolar democrática e participativa da educação pública no contexto brasileiro. *Linguagens, Educação e Sociedade*, v. 29, n. 59, p. 1-20, 2025.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PEREIRA, Marcos Antônio. Comunicação e gestão escolar: desafios no uso de plataformas digitais. *Educação & Sociedade*, v. 40, 2019.

RODRIGUES, Rogilson Pantoja; HORA, Dinair Leal da. Gestão escolar participativa: um caminho para a autonomia. *Revista de Estudos Interdisciplinares*, v. 5, n. 6, p. 204-213, 2023.

SANTOS, Juarez Ribeiro dos; REIS, Jane Maria dos Santos. Gestão participativa da escola: a importância da comunidade no contexto educacional. *DiversaPrática*, v. 6, n. 1, p. 106-127, 2019.

SILVA, Maria Gorete Macêdo e; OLIVEIRA, Shirleia Moraes de. Desafios e Potencialidades dos Conselhos Escolares na Gestão Democrática: Um Estudo em Duas Escolas Públicas de Natal-RN. *Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, v. 11, p. 262-269, 2025.

SORTE, Heloisa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2009.