



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

LUCAS RODRIGUES DOS SANTOS

**ENTRE NORMAS E PRÁTICAS: A GESTÃO RELACIONAL COMO CAMINHO
PARA O FORTALECIMENTO DA DEMOCRACIA ESCOLAR NO CONTEXTO
EDUCACIONAL DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília
2025

LUCAS RODRIGUES DOS SANTOS

**ENTRE NORMAS E PRÁTICAS: A GESTÃO RELACIONAL COMO CAMINHO
PARA O FORTALECIMENTO DA DEMOCRACIA ESCOLAR NO CONTEXTO
EDUCACIONAL DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Educação da Universidade de
Brasília como requisito parcial para obtenção do
título de Pedagogo(a)

Nome do orientador
Andréia Mello Lacé

**Brasília
2025**

LUCAS RODRIGUES DOS SANTOS

**ENTRE NORMAS E PRÁTICAS: A GESTÃO RELACIONAL COMO CAMINHO
PARA O FORTALECIMENTO DA DEMOCRACIA ESCOLAR NO CONTEXTO
EDUCACIONAL DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho Final de Curso (TFC) apresentado à
Disciplina TFC 2, como requisito básico para a
conclusão do curso de Licenciatura em
Pedagogia pela Universidade de Brasília.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^a. Andréia Mello Lacé – Orientadora –
Faculdade de Educação /UnB

Prof. Dra. Renata Silva Almendra – Examinadora –
Faculdade de Educação /UnB

Prof. Mestra Iraci Pereira da Silva – Examinadora –
Faculdade de Educação /UnB

CIP - Catalogação na Publicação

SS237e Santos , Lucas Rodrigues dos .
ENTRE NORMAS E PRÁTICAS: A GESTÃO RELACIONAL COMO CAMINHO
PARA O FORTALECIMENTO DA DEMOCRACIA ESCOLAR NO CONTEXTO
EDUCACIONAL DO DISTRITO FEDERAL / Lucas Rodrigues dos
Santos ;

Orientador: Andréia Mello Lacé . Brasília, 2025.
38 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação - Pedagogia)
Universidade de Brasília, 2025.

1. Gestão democrática. 2. Gestão relacional. 3.
Comunicação escolar. 4. Formação continuada. 5. Liderança
educacional. I. Lacé , Andréia Mello , orient. II. Título.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus. Sem a Sua força, sabedoria e persistência concedidas, não teria sido possível concluir com êxito mais esta etapa da minha vida. Pude sentir a Sua presença em cada passo e em cada momento destes quase cinco anos, confortando-me, instruindo-me e iluminando o caminho. Por isso, a Ele dedico esta grande vitória.

Dedico este trabalho também a minha mãe, sem ela esse processo teria sido um pouco mais difícil, ela foi meu pilar, meu exemplo e minha força em muitos momentos, tornando-se, uma das minhas principais motivações para querer continuar.

Por fim, e com profundo reconhecimento, dedico a mim mesmo: pelo esforço incansável e pela determinação em permanecer. Esta conquista é o resultado de ter superado a dúvida e, finalmente, me sentir parte integrante deste espaço de formação humana. Sinto-me imensamente grato por fazer parte de tudo o que a UnB representa em minha trajetória,

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me dá a oportunidade de estar vivo todos os dias, para vivenciar tudo isso e mais um pouco.

A minha mãe, por nunca ter desistido, por perseverar para que eu tivesse uma educação de qualidade, que andou ao sol para que eu pudesse andar na sombra, que mesmo cansada sempre me ajudou nos deveres de casa, que sempre me incentivou aos estudos, que mesmo não querendo, sempre fez minhas marmitas para levar para a faculdade, que muitas vezes, mesmo não precisando, acordou cedo para preparar meu café da manhã, a ela que é minha inspiração de vida, de força, que me faz lembrar de nunca desistir e buscar alcançar para além dos meus objetivos.

A dona França, minha vó paterna, que só por sua existência, a quem tenho como um dos meus maiores exemplos de força, coragem e humanidade.

Ao meu pai, que mesmo de longe me ajudou e ainda ajuda de várias formas.

As minhas amigas Ellen e Beatriz, que durante este percurso demonstraram ser grandes amigas, me acolhendo em colo, quando necessário, me incentivando a continuar e persistir, se tornando um porto seguro durante todo este processo, e ressignificando o conceito de amizade.

A minha grande amiga Amanda, que além de amigos, nos tornamos parceiros nessa jornada, compartilhamos frustrações, felicidades, angústias e anseios, fomos mais do que porto seguro um para o outro, nos tornamos sinônimos de calma, confiança, incentivo e apoio.

As minhas grandes amigas Andressa e Ana Clara, que ajudaram para que o processo ficasse mais leve, com as risadas infinitas, as conversas mais profundas e superficiais, as puxadas de orelha da Ana Clara nas vezes em que me excedi, ao jeito atencioso da Andressa, que por mais que pareça futilidade, suas caronas até a rodoviária, cantando sertanejos no volume máximo durante o caminho, tornaram os dias mais leves e especiais.

A minha amiga Núbya, que se demonstrou mais do que uma simples colega de faculdade, revelou-se apoio, incentivadora dos meus sonhos e metas, foi testemunha da minha maturidade, que me ensina todos os dias a ser alguém melhor e que caminhou comigo nessa jornada, tornando o caminho mais leve. Tenho um profundo orgulho em ser seu amigo.

A minha orientadora Dr^a. Andréia Mello Lacé, que me acolheu como orientando, me dando suporte para que eu pudesse concluir este trabalho com êxito, se tornando uma grande

inspiração profissional, onde desde o primeiro contato se demonstrou imensamente disposta a caminhar comigo, que haja mais profissionais como a Andréia.

A todos os colegas e professores que fizeram parte desta trajetória, seja por um gesto de apoio, uma palavra de incentivo ou até um simples sorriso, contribuindo de forma especial para que cada etapa fosse mais leve e significativa. Foram presenças que, de diferentes maneiras, deixaram marcas positivas e tornaram esses quase cinco anos uma experiência de aprendizado e crescimento coletivo. A Ana Carolina Amorim, Ana Cláudia Negri, Bárbara Luísa Abrantes, Daniella Oliveira, Eloisa Dutra, Emilly Dutra, Geovanna Paiva, Luciana Santos, Maria Tereza Muniz, Thayná Silva, Vanessa Tomasi, Vitória Lopes, e muitos outros.

EPIGRAFE

A gestão democrática não se efetivará por decreto, portarias ou por resoluções, mas pelo processo de participação coletiva dos envolvidos no processo educativo. É a garantia de mecanismos e condições para participação, descentralização e compartilhamento, mesmo sendo a escola um espaço de contradições e diferenças em que se englobam relações de poder, participação e trabalho coletivo.

Paulo Ricardo Zargolin

MEMORIAL

Falar sobre nós mesmos é sempre um desafio. É difícil nos enxergar de fora para dentro, mesmo tendo vivido todas as experiências de vida e sendo o protagonista de sua própria história. Para começar, me chamo Lucas, tenho 22 anos e estou me formando como Pedagogo pela Universidade de Brasília. Se me perguntassem, aos três anos de idade, o que eu gostaria de ser quando crescesse, eu provavelmente responderia: “quero mexer com carro, que nem o papai”. Desde que eu me entendo por gente, meu pai é mecânico, e por isso eu sempre achei eu fosse seguir este caminho, pois eu queria ser que nem ele.

Minha infância foi bastante agitada. Antes da separação definitiva dos meus pais, morei em Brasília, Teresina e São Pedro do Piauí, embora tenha nascido em Brasília. Até os cinco ou seis anos, estudei em escolas das duas regiões, mas a que mais me marcou foi quando eu estudei em São Pedro. Por mais curioso que pareça cheguei viver a experiência da palmatória. Nessa época, eu estava estudando em uma creche municipal e a professora regente era um tanto quanto rígida em suas punições. Um dia, ela me flagrou mandando bilhetinhos para uma colega, e decidiu que minha punição seria duas palmatórias diante de toda a turma. Essa é uma das lembranças mais vívidas que eu tenho desse período da minha vida, além da felicidade que era morar naquela cidade, onde eu tinha liberdade para brincar na rua e estar sempre com a minha vó paterna. Durante essas idas e vindas, minha mãe teve meu irmão, que nasceu com complicações de saúde. Por isso, precisei ir morar com a minha vó por quatro meses, para que ela pudesse se dedicar integralmente ao cuidado dele. Não me lembro muito desse período, mas sempre ouço que eu era uma criança muito arteira. Minha mãe conta que ela chegava a chorar com o tanto que eu aprontava.

Quando meus pais se separaram e viemos definitivamente em Brasília, eu não compreendia muito bem na época o que estava acontecendo, mas já sabia que eles não ficariam mais juntos. Não lembro exatamente da minha readaptação escolar, mas recordo que tinha uma excelente professora no jardim de infância. Ela facilitava muito meu processo de ensino e aprendizagem, especialmente por causas das mudanças constantes. Quando entrei no primeiro segmento do ensino fundamental, eu praticamente já sabia ler e escrever, mesmo com mudanças constantes, minha mãe sempre priorizou minha educação, ela se sentava comigo para fazermos as atividades juntos, me ensinava e incentivava a leitura e a escrita. Sempre fui muito preguiçoso, então, às vezes, o incentivo que ela dava para que eu mantivesse o foco, era R\$ 0,50. Não era muito, mas, com quatro ou cinco anos, era tudo que

eu precisava para me motivar. Além dos professores e da escola, minha mãe teve um papel essencial na minha trajetória educacional. Lembro que, em algumas ocasiões, enquanto fazíamos a tarefa de casa, dizia para ela e falava que queria ser bandido, porque achava mais fácil do que estudar. Ela sempre me repreendia e pedia para Deus não me escutar, dizendo que eu não sabia o que estava falando - e realmente não sabia. O conceito que eu tinha de “bandido” naquela época era raso. E ao mesmo tempo, é tão contraditório pensar nisso hoje, vendo aonde cheguei.

Durante os primeiros anos do ensino fundamental I, posso considerar que eu era uma criança feliz e realizada e sem grandes preocupações. Minha rotina e vida eram direcionadas exclusivamente a escola, não fazia outra coisa. Eu brincava muito e tinha muitas amizades. Com a separação dos meus pais, passei a passar todas as férias escolares com o meu pai – ou melhor, já que ele nos visitava (eu e meu irmão) apenas nos fins de semana. Além, de viver parte da minha infância em Brasília, eu passava dois meses por ano no Piauí. Eu amava, pois sempre era uma expectativa para ir e a volta era sempre triste. Até eu entrar na UnB, eu ia todos os anos, porém, isso foi se perdendo pelo calendário pós pandemia da UnB, e por falta de tempo.

No ensino fundamental II, vivi a fase da minha vida que até hoje é a mais vívida em minha memória. Acredito que foi quando eu comecei a lidar, de fato, com os problemas interpessoais, com as intrigas bobas da adolescência e, principalmente, com o *bullying*. Durante toda essa fase, eu tive um grupo de amigos - éramos apenas quatro. Durante os quatro longos anos do fundamental II, fomos o apoio um do outro, passamos por muita coisa juntos, demos muitos risos e nos fazíamos presente sempre. Isso acabou se perdendo quando fomos entrar no ensino médio, pois cada um foi para um canto e seguimos vida diferentes.

Sempre fui uma criança gordinha, então, o *bullying* esteve presente desde sempre, por comentários, insinuações, olhares, porém, nunca fui de me importar muito. Nunca quis ser alguém que eu não era, sempre gostei de mim mesmo. Nessa fase do fundamental II, o *bullying* foi mais intenso, eram piadas, comentários e brincadeiras de mau gosto. De alguma forma eu sabia lidar, mas ali eu sentia que aquilo traria marcas para a minha vida e afetaria meu emocional e minha personalidade. Os comentários vindos da família eram ainda mais dolorosos. Eu não entendia como pessoas que diziam gostar de mim podiam fazer observações tão maldosas – sobre meu corpo ou meu jeito de vestir. Com o tempo, percebi que família é quem a gente escolhe. Essa fase da minha vida me moldou muito e me preparou para o futuro. Me fez ser forte e, principalmente, resiliente.

No último ano do ensino fundamental, eu conheci minha melhor amiga. Na época eu havia descoberto um tumor na mandíbula, e os pais dela tinham acabado de se separar. Eu geralmente falo que nosso encontro foi de almas. Só depois de alguns anos que relacionei que entramos na vida um do outro quando mais precisávamos. Nesse período, também comecei a firmar amizades que, no fundo, eu sabia que levaria para vida, mesmo sem ter certeza. Mesmo que indiretamente, a gente se apoiava, sempre estando ali um para o outro, ajudando da melhor forma que podíamos. E assim continuamos até hoje.

O ensino médio foi, ao mesmo tempo, libertador e assustador, pois foi quando eu comecei a “descobrir” o mundo e precisei pensar no que eu faria após o ensino médio. Quando eu falo sobre descobrir o mundo, é porque eu sempre fui uma criança tímida, mas que fazia amizades com facilidades e que conversava bastante – havia um certo equilíbrio. A partir do ensino médio, comecei a ter mais amigos, sair apenas com amigos, descobrir o que gostava de fazer e o que não gostava. No primeiro ano, aproveitei bastante nesse sentido, mas sempre sendo rondado por conversas sobre vestibulares, ENEM e PAS. Eu já tinha ouvido falar da UnB por pessoas próximas, mas ainda assim era algo distante, e eu não pensava muito sobre isso. Tanto que o meu primeiro PAS fiz mais pela influência do meu meio social do que por realmente querer fazer.

A partir do segundo ano do ensino médio, tive uma professora de sociologia recém-formada pela UnB. Ela nos falava sobre a universidade, e foi a partir das aulas dela que eu comecei a criar uma consciência sobre o que era a UnB, a sua grandiosidade e o que ela representava na vida das pessoas. Passei, então, a me questionar: o que a UnB significava para mim? Nesse meio tempo de questionamentos, entrei no meu primeiro estágio remunerado. Significou muito, pois eu estava tendo meu primeiro contato com o mundo exterior, fora da minha bolha social, com pessoas de personalidades diferentes da minha, estilos diferentes e opiniões diferentes. Foi um período necessário para o meu amadurecimento. Ao mesmo tempo, eu estava fazendo um curso técnico de informática. Minha rotina era basicamente: escola de manhã, estágio à tarde e curso técnico à noite. Minha mãe nunca me obrigou a fazer o curso ou estar no estágio, ela apenas me apoiava e incentivava no que eu quisesse fazer, desde que não me atrapalhasse na escola.

No terceiro e último ano escolar, em 2020, vivi um ano muito marcante. Foi um ano de pandemia, de decidir qual curso colocaria na última etapa do PAS, de pensar em planos alternativos caso não passasse no vestibular – um ano, de fato, importante. Antes de ser decretada a pandemia, ainda tive aula por quase 3 meses presencial, vivi o famoso “terceirão” por esse tempinho e, ainda sim, foi incrível: os trotes, a energia do pessoal por estarmos no

último ano e juntos com a intenção de fazer com que fosse inesquecível para todos, caso não fosse a pandemia e de certa forma acabou sendo. Três dias antes de ser declarado pandemia no DF, fui até a UnB pela primeira vez com uma amiga, que ia encontrar o namorado. Lembro que perguntei ao cobrador do 110 que queria descer na UnB. Ele sorriu e respondeu “mas onde na UnB? pois lá é uma cidade”, foi aí que pensei “e agora?”. "Descemos onde a maioria desceu, no ICC Sul (Instituto Central de Ciências – Minhocão), quando olhei para a imensidão que é a UnB, só consegui pensar que aquele lugar não era para mim. Sai de lá com essa sensação. Hoje, acredito que esse sentimento estava relacionado à questão do pertencimento. Eu não me sentia pertencente daquele lugar no qual eu ouvia falar tão bem, e não conseguia imaginar que aquela a universidade também poderia ser para mim.

Com o passar do ano, chegou a última etapa do PAS e a hora de decidir o curso. Eu tinha uma lista com opções que gostaria de fazer e outras que seriam possíveis, de acordo com minhas notas das etapas anteriores. Meu sonho sempre foi fazer Direito. Mas na lista ainda havia Pedagogia, Gestão de Políticas Públicas, Ciências Sociais, Serviço Social e Administração. Sendo racional, eu sabia que minha nota não era o suficiente para o curso dos meus sonhos, então eu precisei deixá-lo de lado e decidir entre os demais. Além de considerar o mercado de trabalho na hora da decisão, levei em conta o que eu gostava. Gestão de Políticas Públicas era o mais próximo de Direito, mas o que me fez escolher Pedagogia foi o lado social e humanístico do trabalho com crianças. Sempre fui bom com crianças, sempre gostei muito de ver o desenvolvimento e de fazer parte de alguma forma. Algumas professoras foram inspiração para essa escolha, mesmo que no futuro, eu optasse por não ir para a sala de aula.

No ano seguinte, já em outubro de 2021, veio a aprovação. Quando vi que meu nome no site, foi uma sensação única e sempre descrevo esse momento exatamente assim. Ao mesmo tempo, senti um alívio imenso, a certeza de que, pelo menos, eu já tinha algo garantido. Estava com a minha melhor amiga quando descobrimos o resultado, então o mix de emoções foi ainda maior, ela por ter sido aprovada em Nutrição, eu em pedagogia, e ambos felizes um pelo outro. A partir dali, começava minha jornada na Faculdade de Educação e na UnB.

Posso dizer que, nesses quase quatro anos de UnB, fui muito feliz e estou sendo muito feliz. A universidade passou de um lugar onde eu achava que não me pertencia para um espaço onde eu sinto que foi feito para mim. As amizades que construí e que perduraram até hoje, serviram como rede de apoio de formas que elas nem imaginam, seja me tirando um simples sorriso, dando conselhos pessoais e acadêmicos, ajudando com matérias específicas, e

até mesmo oferecendo caronas. Alguns professores e disciplinas também foram fundamentais para o meu desenvolvimento tanto acadêmico quanto pessoal. Seja pela metodologia de ensino, pelo lado humanizado, pela forma de tratamento ou pela paixão que demonstravam ao lecionar para nós, alunos. Esse conjunto de vivências me ajudou a entender o profissional que quero ser, o tipo de educador que desejo me tornar, e o que eu gostaria de ensinar aos meus futuros alunos para além das disciplinas, ou seja, ajudá-los a trilhar os melhores caminhos para si mesmos.

Muitas vezes, quando eu falo sobre a UnB, costumo dizer que ela me transformou. Me fez criar percepções críticas sobre a vida, me tirou da zona de conforto e, em muitas situações, me desafiou profundamente. Se eu não tivesse entrado, sinceramente, nem sei dizer onde eu estaria agora ou o que estaria fazendo. Claro que teria que ter criado um plano B, mas qual seria? Isso, a gente nunca vai saber. Hoje, me encontro exatamente como estava no terceiro ano do ensino médio, me questionando o que farei no ano que vem, quando vou estar formado. O futuro dá medo, mas é necessário. Cada fase da minha vida, cada pessoa que cruzou meu caminho, cada lugar que já frequentei, especialmente a experiência de estar em uma universidade pública, ajudou a formar quem sou e quem ainda estou me tornando. É gratificante ser e fazer parte de um lugar com tanta história e tanta beleza.

A Universidade de Brasília representa para mim não apenas uma conquista acadêmica, mas um espaço de transformação pessoal, pertencimento e afirmação. Foi nela que construí a consciência de que ser professor vai muito além de transmitir conteúdos, é sobre formar sujeitos críticos, acolher histórias e contribuir para a construção de futuros possíveis. Durante o curso, percebi que escolhi a Pedagogia porque acredito no poder da educação como ferramenta da mudança social, e quero ser o educador que inspira, escuta e acolhe, assim como fui inspirado e acolhido ao longo da minha trajetória.

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar como a gestão relacional contribui para a consolidação da gestão democrática em uma escola pública do Distrito Federal, a partir de uma experiência vivenciada durante o estágio supervisionado em gestão escolar. A pesquisa, de abordagem qualitativa, respaldou-se nos procedimentos metodológicos de análise documental, fundamentada em fontes primárias e secundárias, como Projeto Político Pedagógico da escola, registros institucionais, observações e referenciais teóricos da área. O estudo apoiou-se em Vieira et al (2020), que discutem a gestão escolar no Brasil e a participação da comunidade educativa; em Lück (2009), que aborda as dimensões da gestão e suas competências no contexto democrática; e em Santos et al (2018), que destacam a liderança como eixo estruturante da gestão democrática. Os resultados evidenciaram que a comunicação interna e o fortalecimento das relações interpessoais são elementos essenciais para o êxito da gestão democrática, provendo maior integração entre os gestores, professores e comunidade escolar. Constatou-se, ainda que o papel do gestor é determinante na mediação de conflitos e no incentivo à participação coletiva, sendo a formação continuada um instrumento indispensável para aprimorar as práticas comunicativas e fortalecer o clima organizacional. Dessa forma, o estudo reforça que a gestão relacional, ancorada no diálogo e na escuta ativa, é um caminho eficaz para consolidar práticas democráticas no contexto escolar público.

Palavras-chave: gestão democrática; gestão relacional; comunicação escolar; formação continuada; liderança educacional.

ABSTRACT

The present Course Completion Work aims to analyze how relational management contributes to the consolidation of democratic management in a public school in the Federal District, based on an experience lived during the supervised internship in school management. The research, with a qualitative approach, was supported by the methodological procedures of documentary analysis, based on primary and secondary sources, such as the school's Pedagogical Political Project, institutional records, observations and theoretical references in the area. The study was based on Vieira et al (2020), who discuss school management in Brazil and the participation of the educational community; in Lück (2009), which addresses the dimensions of management and its competencies in the democratic context; and without Santos et al (2018), who highlight leadership as a structuring axis of democratic management. The results showed that internal communication and the strengthening of interpersonal relationships are essential elements for the success of democratic management, providing greater integration between managers, teachers and the school community. It was also found that the role of the manager is decisive in the mediation of conflicts and in encouraging collective participation, and continuing education is an indispensable instrument to improve communication practices and strengthen the organizational climate. In this way, the study reinforces that relational management, anchored in dialogue and active listening, is an effective way to consolidate democratic practices in the public school context.

Keywords: democratic management; relational management; school communication; continuing education; educational leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A GESTÃO RELACIONAL NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E INSTITUCIONAIS.....	20
2.1. Gestão democrática (GD) na legislação brasileira.....	20
2.2. Gestão relacional na educação: fundamentos e perspectivas.....	23
2.3. Gestão relacional como base para a gestão democrática na escola pública.....	26
3. A COMUNICAÇÃO INTERNA E OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR.....	28
3.1. A comunicação como eixo da gestão escolar.....	28
3.2. Desafios e barreiras comunicacionais no contexto da escola pública.....	30
4. O PAPEL DO GESTOR E A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	35

1. INTRODUÇÃO

Compreender o funcionamento de uma escola pública exige reconhecer que sua organização vai muito além da aplicação de normas legais. Embora documentos como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), o Currículo em Movimento e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) sejam fundamentais para orientar as práticas pedagógicas, é nas relações humanas e na comunicação interna que a gestão escola encontra sua base mais sólida. O bom funcionamento da escola e a consolidação de um ensino de qualidade dependem diretamente da capacidade de diálogo, da escuta ativa e do trabalho colaborativo entre gestores, professores, estudantes e comunidade.

Nesse sentido, a comunicação se configura como um dos principais eixos da gestão escolar, sendo determinante para o fortalecimento da gestão democrática. Um gestor que comunica bem também é aquele que escuta, acolhe e compartilha responsabilidades, construindo um ambiente participativo e de pertencimento. Quando a comunicação é falha, a gestão democrática se fragiliza, pois compromete a transparência das decisões e a confiança dos sujeitos que compõe a comunidade escolar. Assim, compreender como a gestão relacional, baseada no diálogo, empatia e corresponsabilidade, pode contribuir para consolidar a gestão democrática nas escolas públicas é um desafio relevante para o campo educacional.

Dessa forma, este trabalho tem como tema a gestão relacional, a partir de um estudo de caso referente à ação pedagógica colaborativa feita no estágio de gestão escolar em uma escola pública do Distrito Federal (DF). A pesquisa buscou responder à seguinte questão-problema: como a gestão relacional contribui para a consolidação da gestão democrática em uma escola pública do Distrito Federal?

O objetivo geral consiste em analisar como a gestão relacional contribui para a consolidação da gestão democrática em uma escola pública do Distrito Federal. Para isso, os objetivos específicos são: entender o conceito de gestão democrática e gestão relacional no contexto da gestão escolar pública; identificar os principais desafios da comunicação interna enfrentados pela gestão escolar; e analisar o papel do gestor escolar e a relevância da formação continuada para o fortalecimento da gestão relacional e democrático no contexto escolar

A escolha por falar sobre o tema surgiu a partir da vivência no estágio obrigatório supervisionado em gestão escolar, realizado em uma escola pública do DF, no âmbito da Educação de Jovens e Adultos (EJA). Desde o primeiro contato com a escola e sua gestão, notou-se uma desorganização na comunicação, o que afetava a gestão relacional e, por

consequência, a gestão democrática. Essa desorganização era marcada por conflitos internos, falhas na tomada de decisões, indefinição de responsabilidades cotidianas, entre outros problemas. Um exemplo, é que a equipe do noturno não foi informada que eu iniciaria no estágio, tampouco de que ele seria na área da gestão. O diretor não comunicou que a escola receberia estagiários para essa área, nem indicou ninguém responsável para nos acompanhar, já que ele não estaria na escola no turno da noite. Houve a insistência para que ficássemos em sala de aula, já que a escola nunca havia recebido alunos para o estágio de gestão escolar.

Diante desse acontecimento e de outros acontecimentos ocorridos durante o período do estágio em Gestão Escolar, notei que um dos problemas principais da equipe gestora era a relação interpessoal. Elaborei, assim, uma ação pedagógica colaborativa que não pôde ser aplicado por conta do calendário escolar, tanto da UnB quanto da Secretaria de Educação, mas que foi apresentado a escola como um incentivo de reflexão e a possíveis mudanças futuras. Dessa forma, percebi que esse seria um tema pertinente para o TFC, integrado juntamente à minha experiência e aos dados já coletados durante o estágio.

Estudos na área da gestão escolar discutem a importância da comunicação interna, do clima organizacional e das relações interpessoais como pilares para atingir bons resultados a partir das metas e estratégias escolares. Heloisa Lück (2009) e Sofia Lerche Vieira (2020) ressaltam que a construção de um ambiente democrático e participativo está diretamente relacionado à gestão relacional, sendo esta essencial para o reforço da cultura colaborativa nas escolas públicas. Estudos como de Santos et al. (2018) afirmam que uma liderança relacional, guiada pela escuta ativa e pelo diálogo, é essencial para a mediação de conflitos cotidianos e para o incentivo à participação democrática nas escolas, integrando a comunidade escolar nas vivências educacionais e nos processos decisórios que lhe dizem respeito. Vinte et al. (2024) reforçam que a comunicação transparente e a consolidação coletiva das diretrizes fortalecem os vínculos entre gestores e professores, tornando-se práticas fundamentais para a construção de um espaço escolar colaborativo.

Coelho et al (2018) analisam os contextos públicos e observam que, ainda que exista uma base teórica concreta em defesa da gestão democrática, há diversos empecilhos práticos que dificultam a efetivação das relações igualitárias e participativas no cotidiano escolar. A pesquisa de Garcia (2011) também evidencia os limites entre o que está previsto legalmente em termos de gestão democrática e sua implementação concreta, ressaltando, a relevância da participação ativa dos sujeitos sociais nos processos decisórios da escola. Sendo assim, mesmo existindo pesquisas iguais ou semelhantes ao tema escolhido, ainda são escassos os estudos que analisam o contexto prático de como a gestão relacional impacta diretamente na

consolidação da gestão democrática cotidiano escolar, especialmente em escolas públicas do Distrito Federal.

Este Trabalho de Conclusão de Curso adota abordagem qualitativa, pois reconhece que os acontecimentos educacionais não podem ser analisados de maneira isolada, mas devem ser compreendidos em seus contextos sociais, ainda mais pelo ambiente educacional ser repleto de interações e relações interpessoais. Segundo Lima e Pereira (2018, p. 83), “A pesquisa qualitativa apresenta como preocupação fundamental a contextualização do objeto de estudo em dada realidade social dinâmica, perpassada por relações e interações que se implicam mutuamente”. Assim, esta pesquisa visa entender como a gestão relacional funciona na prática do cotidiano escolar, contribuindo para o fortalecimento da gestão democrática.

Enquanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa utilizará a análise de fontes primárias e secundárias. Como fontes primárias, se têm as constituídas da ação pedagógica colaborativa durante o estágio em Gestão Escolar, incluindo as observações feitas no campo do estágio, relatos orais, documentos oficiais como o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e registros institucionais acessados no período. Essas informações forneceram elementos cruciais para analisar de maneira contextualizada como a gestão relacional se expressa no cotidiano escolar. As fontes secundárias foram compostas por artigos científicos, livros e trabalhos acadêmicos que discutem temas dentro da gestão relacional, comunicação escolar e gestão democrática.

A necessidade de associar a teoria e prática, justifica a escolha da utilização das fontes primárias e secundárias, assim, relacionando o referencial acadêmico com a realidade observada. Segundo Gil (2008), a análise de fontes primárias permite entender o objeto de estudo a partir dos registros originais, enquanto as fontes secundárias proporcionam fundamentação teórica que expande a compreensão dos fenômenos sociais. Assim, a abordagem utilizada neste Trabalho de Conclusão de Curso, busca garantir uma pesquisa reflexiva, contextualizada e alinhada aos princípios de uma gestão escolar democrática, baseada no diálogo e na participação coletiva.

Por fim, este trabalho foi estruturado em três capítulos, além desta Introdução e das Considerações Finais. O primeiro apresenta os fundamentos teóricos e legais da gestão democrática e da gestão relacional; o segundo discute a comunicação interna como eixo central da gestão escolar e seus desafios no cotidiano da escola pública; e o terceiro analisa o papel do gestor e a importância da formação continuada para o fortalecimento da gestão relacional e democrática.

2. A Gestão Democrática e a Gestão Relacional no Contexto da Escola Pública: Fundamentos Teóricos e Institucionais

2.1 Gestão Democrática (GD) na legislação educacional brasileira

A gestão democrática no Brasil é um dos princípios centrais da educação brasileira que está garantido no ordenamento jurídico do país. A Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, determina que o ensino será ministrado com base fundamental na “gestão democrática de ensino público, na forma de lei”. O dispositivo representa um avanço na busca por um modelo de gestão que enxergue a escola como um ambiente coletivo, e valoriza a participação da comunidade escolar na tomada de decisões conjuntas, considerando assim que “[...] toda gestão democrática é necessariamente participativa” (Vieira et al, 2020, p. 91). Com o objetivo de formar cidadãos e envolver ativamente a comunidade escolar, esse princípio indica a necessidade de uma educação que transcenda a transmissão de conhecimento.

Libânio (2010) também destaca que a gestão democrática participativa enfatiza o envolvimento da comunidade escolar nas decisões institucionais, compreendendo o trabalho docente como uma atividade interativa e colaborativa. Ela valoriza a construção conjunta dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio de relações intersubjetivas, diálogo constante e busca por consenso entre todos os participantes.

A Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional (LDB, nº 9.394/1996), regulamenta o princípio constitucional da gestão democrática do ensino nos seguintes artigos:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

Art. 14-A. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adotarão, como princípios de gestão de suas redes de ensino, a transparência e o acesso à informação, devendo disponibilizar ao público, em meio eletrônico, informações acessíveis referentes a: (Incluído pela Lei nº 15.001, de 2024) (Vide Lei nº 15.001, de 2024) **I** – número de vagas disponíveis e preenchidas por instituição de ensino, lista de espera, quando houver, por ordem de colocação, e, no caso de instituições federais, especificação da reserva de vagas, nos termos da Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012; (Incluído pela Lei nº 15.001, de 2024) **II** – bolsas e auxílios para estudo e pesquisa concedidos a estudantes, a professores e a pesquisadores; (Incluído pela Lei nº 15.001, de 2024) **III** – atividades ou projetos de pesquisa, extensão e inovação tecnológica finalizados e em andamento, no caso de instituições de educação superior; (Incluído pela Lei nº 15.001, de 2024) **IV** – estatísticas relativas a fluxo e a rendimento escolares; (Incluído pela Lei nº 15.001, de 2024) **V** – execução física e financeira de programas, de projetos e de atividades direcionados à educação básica e superior financiados com recursos públicos, renúncia fiscal ou subsídios tributários, financeiros ou creditícios,

discriminados de acordo com a denominação a eles atribuída nos diplomas legais que os instituíram; (Incluído pela Lei nº 15.001, de 2024) **VI** – currículo profissional e acadêmico dos ocupantes de cargo de direção de instituição de ensino e dos membros dos conselhos de educação, observadas as disposições da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais); (Incluído pela Lei nº 15.001, de 2024) **VII** – pautas e atas das reuniões do Conselho Nacional de Educação e dos conselhos de educação dos Estados e do Distrito Federal. (Incluído pela Lei nº 15.001, de 2024)

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão transparente e democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, dos quais participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. (Brasil, 1996).

Desta forma, a LDB deixa em aberto em seu artigo 14 “[...] que GD é objeto de regulamentação nas normas de cada sistema de ensino, desde que estejam garantidos os dois tópicos indicados nos incisos I e II, os quais tomam como referência a noção de participação como elemento emblemático da democracia [...]” (Sousa e Pires, 2018, p. 69).

Em resultado do que a LDB dispõe, os estados, municípios e o Distrito Federal receberam a prerrogativa de elaborar leis exclusivas que atendem melhor a realidade local, fundamentando assim, a gestão democrática em seus sistemas de ensino. O Distrito Federal por sua vez, institui a gestão democrática através da Lei nº 4.751, de fevereiro de 2012:

Art. 2º A gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, cuja finalidade é garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação, observará os seguintes princípios:

I – participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar;

II – respeito à pluralidade, à diversidade, ao caráter laico da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal;

III – autonomia das unidades escolares, nos termos da legislação, nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira;

IV – transparência da gestão da Rede Pública de Ensino, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros;

V – garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho;

VI – democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento;

VII – valorização do profissional da educação. (Distrito Federal, 2012)

Assim, Sousa e Pires (2018) fala que a legislação, portanto, enfatiza a relevância do papel da comunidade escolar na criação e funcionamentos de órgãos colegiados, incluindo o conselho escolar, conselho de classe e grêmios estudantis, assim como na escolha do diretor e vice-diretor.

Outro normativo importante é o Plano Nacional de Educação (lei nº 13.005/2014), onde em sua meta 19 busca "Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto." Análises críticas apontam dificuldades políticas, culturais e estruturais na execução dessa meta, evidenciando a distância entre a teoria e a prática presenciada nas escolas.

A meta dezenove traz importantes análises que precisam ser pensadas em cada Município e Estado nos seus planos locais, a participação dos cidadãos na construção dos planos é de fundamental importância, pois com ele traçaremos a próxima década da educação. Embora a construção coletiva do plano passe pelo poder legislativo e nessa instância pode haver mudanças, devemos lutar para que nossos anseios postos nas conferências sejam respeitados (Bernardo; Borde; 2016, p. 269).

A gestão democrática acaba não se restringindo somente ao cumprimento de normas, mas também pelo cotidiano escolar, a partir da prática do diálogo, participação e comprometimento. Portanto, a efetivação plena da gestão democrática, depende da articulação entre legislações, políticas públicas e ações concretas da comunidade escolar, de modo a transformar os dispositivos legais em experiências reais de democratização no espaço educativo.

2.2 Gestão Relacional na Educação: fundamentos e perspectivas

A gestão relacional é um conceito que fortalece a gestão democrática ao deixar evidente as relações interpessoais no ambiente escolar. Na verdade, ela se configura como um conjunto de práticas que incentiva o diálogo, a escuta ativa, o respeito às diferenças e a participação coletiva. Dessa forma, entender o papel de uma boa gestão relacional é compreender que os resultados educacionais que a escola busca, não dependem somente de normas e estruturas já feitas, mas da qualidade das relações entre gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade escolar. Promover relações de qualidade entre os membros da comunidade escolar favorece não apenas o rendimento e o equilíbrio emocional a todos, mas também fortalece a organização da escola, estimulando a cooperação, a adaptação e o engajamento coletivo (Vieira et al, 2020).

A comunicação interna é o eixo principal da gestão relacional. Vieira et al (2020, p. 87) afirmam que:

[...] como a percepção das pessoas difere de uma para outra, existe a possibilidade de que aspectos elementares e corriqueiros do dia a dia despertam eventuais ruídos de comunicação e transformem-se em dificuldades, a ponto de gerar desavenças e contribuir para a deterioração do bom clima de uma organização.

Essa perspectiva reforça mais uma vez que a limitação da gestão relacional ao âmbito administrativo é uma compreensão básica da sua função, já que é algo vivido diariamente entre os membros da comunidade escolar. Luck (2009, p.87) também ressalta que

[...] o desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para todos que atuam em educação, como condição de aprimoramento de sua identidade profissional baseada em promoção de resultados cada vez mais eficazes e capacidade de responder efetivamente aos desafios sempre novos da educação. Sem a aprendizagem continuada em serviço, a escola deixa de ser uma organização de ensino e de cultivar a aprendizagem como um valor e um modo de ser e de fazer de todos na escola.

A legislação educacional brasileira também ampara a necessidade de práticas relacionais. A LDB no art. 13, inciso VI, fala que os docentes devem contribuir com a relação da escola para com a família e da mesma forma com a comunidade, enfatizando que a educação é um processo que se constrói coletivamente. Esse artigo da LDB se articula diretamente com o conceito de gestão relacional, ao reconhecer que a instituição escolar deve manter continuamente um contato aberto com seu entorno social, resultando na criação de condições ideais para o desenvolvimento integral dos estudantes.

A formação continuada também pode estar relacionada a gestão relacional. O artigo 67 da LDB, prevê o aperfeiçoamento contínuo e até mesmo a licença para estudos. Nesse mesmo

sentindo, temos a Meta 16 do PNE, que reforça a importância da qualificação profissional, instituindo em sua meta:

Formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos (as) os (as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino (Brasil, 2014).

Essas regulações demonstram que o desenvolvimento de competências relacionais e socioemocionais é necessário e deve ser assegurado por lei, junto a formação técnica e pedagógica.

Um aspecto decisivo da gestão relacional é o clima organizacional. Ambientes marcados por constantes conflitos, autoritarismo seguido de hierarquia, ausência de diálogos abertos, visam fragilizar a gestão democrática e a participação coletiva. No entanto, a promoção de um clima respeitoso e de confiança cria um espaço para que os sujeitos se sintam corresponsáveis pelo processo educativo.

A forma com que a gestão como um todo e principalmente o gestor lida com os conflitos internos gerados pelas divergências de opiniões, dificuldades de convivência e resistência às mudanças, e como são preparados para a resolução desses problemas, deixa em aberto a forma como isso pode afetar a democracia interna, tanto positivamente quanto negativamente. Quando a escola foca na prática da escuta ativa, na busca de soluções coletivas, sem o descarte de minorias, a escola se transforma em um ambiente justo, inclusivo e colaborativo.

Pensar em liderança relacional é propor um entendimento de si e do outro, significa dizer, exercer empatia, estar aberto ao diálogo, ter escuta sensível e gerencial com olhar em rede, portanto, a responsabilidade do gestor também é uma responsabilidade afetiva e emocional com entendimento de que todos somos diferentes (Santos; Nascimento; Santiago; 2018, p. 6).

Além da normatividade e no ponto de vista conceitual, a gestão relacional requer uma postura ética e humanizada por parte dos gestores. Não se trata exclusivamente de cumprir legislações ou garantir a existência formal de conselhos escolares, mas construir um ambiente baseado no diálogo e na confiança, tendo esses aspectos como um pilar para o funcionamento da escola. Essa gestão se manifesta no cotidiano ao valorizar as vozes de cada indivíduo inserido na comunidade escolar, desde o gestor até o estudante, “pois vivemos teoricamente em uma sociedade democrática, entendendo que todos são sujeitos participantes das decisões convencionadas [...]” (Silva, 2015, p. 2). Ao se afastar da rigidez das normas e se aproximar das pessoas, a gestão relacional se torna o caminho para vivenciar a democracia na prática.

Essa ideia faz com que consideremos mais ainda a escola como um espaço de formação cidadã, sendo que é na escola que provavelmente se tem primeiro contato com o senso de coletivo e um espaço de troca de diversas perspectivas, ideias e opiniões. Dessa forma, é o primeiro contato com os conceitos práticos de democracia. Sendo a gestão relacional a mediadora desse primeiro contato.

2.3 Gestão relacional como base para a gestão democrática na escola pública

A escola pública se define por sua função social, que a diferencia de espaços privados, já que exige um modelo de gestão específico. Marcado por objetivos de mercado, os espaços privados tendem a seguir rigorosamente tais objetivos, enquanto a escola pública se constitui como um espaço de formação cidadã e de efetivação do direito social a educação. Nesse sentido, “o seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã (Luck, 2009, p. 20). Por isso, a gestão relacional não é apenas um complemento, mas uma necessidade para que a gestão democrática, estabelecida por lei, seja concretamente aplicada no ambiente escolar.

A prática relacional está ligada à efetivação dos instrumentos legais que asseguram a gestão democrática. Mecanismos como a elaboração do Projeto Político Pedagógico, conselhos escolares e a consulta pública perdem o sentido se não houver incentivo ao diálogo e engajamento da comunidade escolar. A falta dessa mediação por parte de quem representa a liderança do âmbito escolar, pode resumir a gestão democrática a uma mera formalidade e, dessa forma, se distanciar das necessidades reais da escola pública. Assim

[...] o processo de comunicação no âmbito da liderança é um ato intencional exercido pelos gestores, de maneira a promover resultados favoráveis à melhor e mais efetiva promoção do processo educacional. Para tanto, e por conseguinte, é importante que os gestores conheçam determinadas características gerais do processo e desenvolvam habilidades respectivas, a fim de poderem se orientar de forma mais consistente na prática da comunicação e fazerem melhor uso desse processo e exercerem a liderança de modo mais efetivo (Luck, 2008, p. 117).

Um ponto essencial para a promoção de uma cultura democrática é a formação continuada dos profissionais da educação, que sofre com a falta de investimentos e que remete a uma pauta que tem bastante discursão que é a desvalorização dos profissionais da área. Para Libâneo (2004, p. 190):

A formação continuada consiste de ações de formação dentro da jornada de trabalho (ajuda a professores iniciantes, participação no projeto pedagógico da escola, entrevistas e reuniões de orientação pedagógico-didática, grupos de estudo, seminários, reuniões de trabalho para discutir a prática com colegas, pesquisas, mini-cursos de atualização, estudos de caso, conselhos de classe, programas de educação à distância etc.) e fora da jornada de trabalho (congressos, cursos, encontros e palestras).

Além da falta de investimento, também existem os problemas já citados anteriormente que dificultam a execução de uma cultura democrática, como os conflitos interpessoais, dificuldades de comunicação interna, entre outros.

Portanto, a gestão democrática na escola pública transcende a dimensão legal e se manifesta como uma cultura de participação. A gestão relacional é crucial para que os instrumentos de participação, como conselhos e PPPs, se tornem mais que formalidades, superando desafios como falta de investimento e falhas de comunicação. Assim, as práticas relacionais se tornam o elo entre a teoria e o cotidiano escolar. Sem práticas relacionais, a gestão democrática permanece como um ideal formal, incapaz de transformar, de fato, a realidade das escolas públicas brasileiras.

3. A Comunicação Interna e os Desafios da Gestão Escolar

3.1 A comunicação como eixo da gestão escolar

A comunicação é um dos importantes eixos que ajudam no funcionamento efetivo da escola, e se fundamenta como um elo na comunidade educativa. Ela ultrapassa as barreiras técnicas da transmissão de informação e assume um caráter social e relacional, configurando-se como articuladora de processos, promovendo a integração entre os próprios profissionais e com a comunidade, favorecendo assim a construção coletiva de decisões. No campo da gestão escolar a comunicação sustenta a organização pedagógica, administrativa e institucional, garantindo que as ações sejam compreendidas, compartilhadas e realizadas por todos. Em um contexto organizacional, a comunicação desempenha um papel crucial como veículo para a expressão das crenças, intenções e solicitações. Para ser efetiva e conseguir mobilizar o apoio e os esforços coletivos, ela deve se fundamentar na cooperação, e não em atitudes de imposição ou autoritarismo (Carvalho, 2012).

Como espaço de formação humana, a escola pública demanda uma comunicação transparente, direta, empática e participativa, dando voz a todos os membros da comunidade escolar nos processos decisórios. Em um contexto de diversidade e ações complexas, a comunicação deve ser reconhecida, antes de tudo, como uma característica inerente à natureza das organizações. Sem ela, essas estruturas não existiriam, visto que são compostas por pessoas que, por meio de processos interativos, verbalizam crenças e intenções e conseguem viabilizar o sistema funcional para atingir seus objetivos (Kunsch, 2006).

A comunicação, quando é bem estruturada, fortalece o sentimento de pertencimento, da corresponsabilidade e da cooperação entre os gestores, professores, alunos e famílias. Dessa forma, o fluxo comunicativo dentro da escola não se limita a “repassar recados”, mas evidencia valores democráticos e relacionais, influenciando diretamente o clima institucional e conseqüentemente o processo educativo. Nesse sentido, a comunicação assertiva desempenha um papel fundamental no clima organizacional escolar e se relaciona diretamente com o modelo de liderança adotado pela equipe diretiva (Soares et al., 2022)

A prática da escuta ativa e do diálogo constante são características do âmbito da gestão relacional. O gestor relacional atua como facilitador, estabelecendo canais efetivos que incentivam trocas horizontais, reconhecendo que a democracia se constrói pela valorização da diversidade de vozes. Ao assumir uma postura de liderança responsável e mediadora, o gestor escolar contribui para a obtenção de resultados mais eficazes, pois demonstra valorização da contribuição dos demais membros da equipe, por meio da escuta ativa, da compreensão e de

uma gestão abrangente das resoluções (Santos; Nascimento; Santiago, 2018). Desse modo, a comunicação atua como instrumento fundamental para o respeito mútuo, a cooperação e a mediação de conflitos. Ao se tornar parte da cultura da escola, o diálogo transforma a gestão em um processo mais humano e democrático.

No entanto, a falta de uma comunicação eficiente provoca ruídos e mal-entendidos que comprometem a convivência e o funcionamento institucional. A distorção de informações, falta de *feedback* e falhas nos canais de diálogo, também podem fragilizar a confiança e o senso de coletividade como mencionado anteriormente. Por esses e outros motivos, é essencial o investimento em práticas comunicacionais claras e inclusivas, fomentando a ideia da formação continuada dos profissionais da rede de ensino. “Sem a aprendizagem continuada em serviço, a escola deixa de ser uma organização de ensino e de cultivar a aprendizagem como um valor e um modo de ser e de fazer de todos na escola” (Luck, 2009, p.88)

A comunicação também é um elemento pelo qual se materializam os princípios da gestão democrática. Previsto na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996, art. 14), a gestão escolar deve garantir a participação da comunidade na elaboração e acompanhamento no Projeto Político Pedagógico. Assim, a comunicação torna-se um exercício de cidadania, assegurando que todos os sujeitos da escola, compreendam e contribuam para as decisões de natureza coletiva.

Nas escolas públicas, desafios próprios como a sobrecarga de funções, a limitação de recursos e a fragmentação dos turnos e equipes, dificultam a transmissão de informações, implicando a continuidade de processos. Torna-se, portanto, responsabilidade da gestão implementar estratégias que assegurem a circulação da informação, dessa forma “[...] A gestão eficiente requer alguns desafios que vão assegurar um resultado qualitativo, mas isso exige determinação, pesquisa, comprometimento e essencialmente liderança relacional” (Santos; Nascimento; Santiago; 2018, p. 8). Reuniões, conselhos e assembleias podem ser espaços de colaboração e aprendizado em conjunto, desde que tenham como base, o respeito, a empatia e a valorização de múltiplas opiniões.

Portanto, entender que a comunicação é um eixo da gestão escolar é reconhecer que ela sustenta não apenas os processos administrativos e pedagógicos, mas também a dimensão humana que dá vida à escola. É a comunicação que viabiliza a construção da confiança, a resolução de conflitos e o fortalecimento de vínculos. Comunicar é também escutar e acolher — é assim que a gestão transforma a escola em um espaço democrático.

3.2 Desafios e barreiras comunicacionais no contexto da escola prática

A comunicação mesmo sendo um instrumento que organiza o funcionamento integral da escola, na prática, enfrenta barreiras que dificultam sua eficiência máxima. Apesar de ser essencial para o fortalecimento da gestão relacional e democrática, ela é frequentemente comprometida por falhas estruturais, culturais e interpessoais. Tais desafios são evidenciados ainda mais na escola pública, diante do crescimento das demandas, da sobrecarga de trabalho e da escassez de tempo.

Entre as barreiras mais frequentes, as de ordem estrutural se destacam: falta de recursos materiais e humanos; a fragmentação dos turnos; e a ausência de espaços exclusivos destinados ao diálogo. As informações repassadas nas escolas, muitas vezes, acontecem de forma fragmentada, gerando problemas como o desconforto e a dificuldade no trabalho em conjunto.

Na promoção dessa formação, a escola é uma unidade social de vital importância. E é na medida em que as pessoas que nela atuam estejam articuladas entre si, de modo a realizar trabalho conjunto, orientadas por objetivos comuns, que a educação se torna efetiva. Por conseguinte, promover espírito e trabalho de equipe, constitui-se em responsabilidade importantíssima do diretor escolar (Luck, 2009, p.86).

Além disso, a rotina intensa e a sobrecarga administrativa reduzem drasticamente o tempo para reuniões, trocas e momentos de planejamento coletivo, prejudicando a integração e o alinhamento necessários entre os profissionais.

Existem também as barreiras relacionais que aparecem nas interações diárias. A ausência de escuta ativa e a prevalência de um ambiente marcado pelo autoritarismo e pela carência de empatia inviabilizam a construção de relações de confiança e cooperação. Quando a comunicação é exercida de forma rigidamente hierárquica, sem abertura para o diálogo e participação de todos, o clima institucional torna-se propenso a conflitos e à desmotivação. Por outro lado, uma gestão que valoriza a escuta ativa e o diálogo aberto tende a construir relações mais sólidas favorecendo o sentimento coletivo e o sentimento de pertencimento, “sendo para isso essencial que essa gestão seja bem organizada valorizando os profissionais que fazem parte da escola buscando cada vez mais uma melhora na relação existente entre a escola, a família e a comunidade onde a escola se encontra inserida” (Negrão et al, 2025, p. 9).

Os ruídos comunicacionais também representam um desafio significativo. Mensagens incompletas, falta de clareza nas orientações e a ausência de feedback são causas que comprometem a fluidez da comunicação e prejudicam a execução do trabalho diário. Esses ruídos geram um distanciamento entre os próprios setores da escola, e podem ocasionar más

interpretações, prejudicando o trabalho em equipe. A falha na comunicação afeta diretamente a qualidade do processo pedagógico, principalmente em um ambiente onde o trabalho coletivo é fundamental. Para Libâneo (2004, p. 59)

[...] a garantia da qualidade social do ensino é, portanto, a crença na possibilidade de educar a todos como condição para a igualdade e inclusão social; um trabalho escolar integrado e articulado, com a participação coletiva na elaboração e desenvolvimento do projeto pedagógico e do currículo [...].

Apesar dos desafios citados, ainda assim é indispensável que as escolas estabeleçam estratégias eficazes para garantir o fortalecimento da comunicação interna e que promovam a cultura do diálogo, pois “sem comunicação, não há como existir participação [...]” (Soares et al, 2022, p. 375). Práticas como reuniões pedagógicas participativas, a utilização de canais institucionais acessíveis, a construção de murais informativos e o estímulo ao feedback entre a comunidade escolar são mecanismos eficazes para reduzir conflitos e aumentar a cooperação. Essas estratégias, no entanto, devem ultrapassar a dimensão pontual, manifestando um compromisso coletivo com a transparência, a empatia e o princípio da corresponsabilidade.

Dessa forma, entender as barreiras comunicacionais na escola pública é reconhecer que o desafio da gestão não é somente a transmissão de informações, mas na construção de vínculos e sentidos compartilhados. A superação dessas dificuldades passa pelo fortalecimento da escuta, pela valorização das relações humanas e pela criação de um ambiente em que a comunicação se torne um verdadeiro instrumento de transformação democrática.

4. O papel do gestor e a importância da formação continuada

O gestor ocupa uma posição estratégica na construção de um ambiente educativo democrático e participativo. Seu papel ultrapassa a esfera administrativa — ele atua como mediador das relações interpessoais, facilitador da comunicação e promotor de uma cultura colaborativa entre as diversas áreas da escola. Neste sentido, a gestão relacional requer do gestor sensibilidade, escuta ativa e capacidade de mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns. Essa complexidade da função é ressaltada por Santos et al. (2018, p. 2), ao afirmarem que

A gestão escolar exige um gestor que reúna variadas competências, tanto na ótica administrativa, pedagógica, jurídica e financeira como relacional, e isso vai demandar vários aspectos a serem vivenciados pelo gestor, portanto sua formação não se faz somente na academia, mesmo porque para ser gestor não basta ser professor ou administrador, como foi no passado.

A prática da liderança democrática pressupõe a valorização do diálogo e o estímulo a corresponsabilidade nas decisões pedagógicas e administrativas. Para Carvalho (2012, p. 199):

A importância das lideranças no contexto da organização escolar, à semelhança do que acontece em outros contextos organizacionais, encontra justificativa na proêmio ideia de que os grupos sempre tiveram necessidade de alguém que os conduzisse no pressuposto de que este será capaz de encontrar soluções para os diferentes problemas que fazem parte do cotidiano organizacional, mas sem esquecer que através das suas decisões podem condicionar o futuro dos restantes atores organizacionais. Ter alguém que decida por nós também é uma forma cômoda de aligeirar a nossa responsabilidade relativamente a decisões que, pelo grau de dificuldade que encerram, nos fazem temer as suas consequências.

Ao adotar uma postura participativa e reconhecer o potencial de cada membro da comunidade escolar, o gestor fortalece o sentimento de pertencimento e o compromisso coletivo com a missão institucional. Assim, o líder educacional não se limita a coordenar processos, mas também inspira e influencia de forma positiva o clima organizacional.

Nessa perspectiva, ser e estar no papel de mediador da gestão relacional exige reflexão e um preparo contínuo sobre a própria prática, assim surgindo a formação continuada. Um elemento indispensável para o crescimento das competências comunicativas, socioemocionais e pedagógicas do gestor. É por meio dela que o profissional amplia sua visão crítica sobre a escola, compreende os desafios do cotidiano e conseguem desenvolver estratégias para mediar conflitos e promover um saudável de trabalho.

A formação continuada dos gestores escolares emerge como um elemento crucial para o aprimoramento das práticas administrativas e pedagógicas. O investimento na capacitação dos diretores e coordenadores pedagógicos é fundamental para a construção de uma gestão escolar eficiente e alinhada com as demandas

educacionais contemporâneas". Essa visão reforça a importância de programas de desenvolvimento profissional voltados especificamente para os gestores educacionais (Costa et al. 2024, p.3).

A contribuição da formação continuada, não fomenta apenas a individualidade do indivíduo, mas também fortalece a coletividade e o meio em que esse indivíduo está inserido. A equipe gestora quando investe tempo e dedicação a aprendizados permanentes, tem como consequência a influência positiva aos demais profissionais da escola, proporcionando uma cultura institucional de aperfeiçoamento e colaboração. “[...] os membros da escola devem ser capacitados para atender pelo menos os requisitos básicos exigidos para a sua função dentro do ambiente escolar como agente para a educação de qualidade” (Coelho et al, 2018, p. 439). Essas ações afetam diretamente a qualidade de ensino, na melhoria das relações interpessoais e na consolidação de uma escola inclusiva e mais democrática.

Assim sendo, o gestor escolar, uma figura mais do que importante para a consolidação da gestão relacional e democrática. Sua formação contínua é uma possibilidade de liderar com empatia, escutar com atenção e transformar os desafios em oportunidades de crescimento coletivo. Uma escola se constrói, acima de tudo, por meio de lideranças que aprendem constantemente e que acreditam no poder transformador das relações humanas, valorizando o papel essencial de cada pessoa neste processo. A base da empatia é: compreender como o outro se sente e o seu modo de pensar acerca do mundo -, junto de habilidade social, cooperação de trabalho em equipe. No mundo profissional, essas competências são vistas entre os melhores membros da equipe, bons cidadãos organizacionais e líderes eficazes (Goleman, 2015, p. 41).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho Final de Curso buscou analisar de que modo a gestão relacional contribui para a consolidação da gestão democrática em uma escola pública do Distrito Federal. A vivência proporcionada pelo estágio supervisionado em gestão escolar foi determinante para a construção deste estudo, pois permitiu observar, de maneira concreta, como desafios relacionados à comunicação interna, à convivência e à tomada de decisões coletivas impactam diretamente o funcionamento da instituição e a efetividade dos princípios democráticos. A partir do cotidiano escolar, tornou-se evidente que práticas simples, como o repasse de informações, o diálogo horizontal e a articulação entre turnos, influenciam significativamente o clima organizacional e participação da comunidade.

Ao acompanhar o trabalho da equipe pedagógica, sobretudo no período noturno, foi possível identificar situações que evidenciam diretamente os entraves comunicacionais. A ausência de informação prévia sobre o início de estágio, por parte da equipe do noturno, revelou um problema recorrente: a falta de alinhamento entre gestão e coordenação. Tal vivência reforçou a percepção de que a gestão democrática não se sustenta apenas em normativas legais ou em princípios abstratos, mas depende de práticas relacionas consistentes, capazes de construir confiança, corresponsabilidade e clareza de papéis entre sujeitos escolares. Assim, compreender a gestão relacional deixou de ser apenas uma demanda teórica e passou a ser uma necessidade emergente observada no cotidiano institucional.

Além disso, a participação em atividades administrativas, visitas guiadas e acompanhamento do gestor em suas tarefas diárias permitiram reconhecer o quanto a liderança escolar, quando sensível e fundamentada na escuta ativa, pode se tornar um ponto de articulação entre diferentes áreas da escola. A constatação de que espaços como a biblioteca, a sala de informática e até mesmo áreas de convivência estavam subutilizados reforçou a importância das relações humanas para dinamizar a vida escolar. Do mesmo modo, o olhar atento da equipe pedagógica do noturno para os estudantes da EJAI, ainda que diante da redução de matrículas, demonstrou a relevância das relações de cuidado, acolhimento e incentivo como pilares de uma gestão realmente democrática.

A análise desenvolvida ao longo do trabalho mostrou, portanto, que construir uma gestão democrática transcende a mera obediência a normas e diretrizes legais. Ela está intrinsecamente ligada à capacidade da escola de cultivar práticas relacionais que estimulem a confiança, a comunicação eficiente e o envolvimento coletivo. A gestão relacional se configura como um caminho indispensável para a concretização dos princípios democráticos

no cotidiano escolar, transformando a convivência em um processo de aprendizagem mútua e contínua. Essa compreensão foi fortalecida pelas experiências vividas durante o estágio, que revelam na prática o que, nos estudos teóricos, se apresenta como fundamento central da gestão participativa.

Nesse contexto, o papel do gestor se destaca, uma vez que ele é quem orienta, articula e inspira a equipe escolar. Quando fundamentada na empatia e no diálogo, sua atuação favorece o fortalecimento das relações humanas e o desenvolvimento de um clima organizacional saudável. A formação continuada, nesse sentido, constitui-se como instrumento indispensável para o aprimoramento das competências necessárias a uma liderança democrática, capaz de lidar com os conflitos, organizar fluxos comunicacionais e promover participação efetiva de todos os sujeitos escolares.

Conclui-se que fortalecer a gestão relacional é fortalecer a própria gestão democrática. A escola pública, enquanto espaço de construção coletiva, requer lideranças que demonstrem compromisso com a escuta e com a valorização integral das pessoas, reconhecendo que cada interação, cada decisão e cada diálogo tem impacto direto na construção de um ambiente escolar mais justo, transparente e participativo. Diante disso, este trabalho abre caminhos para futuras pesquisas que abordem, de um lado, a formação continuada de gestores como instrumento de consolidação das práticas democráticas e, de outro, o desenvolvimento de políticas públicas focadas na promoção de uma cultura relacional participativa nas instituições educacionais.

Assim, reafirma-se que o aprimoramento das relações humanas na escola é indissociável do fortalecimento da democracia e da qualidade social da educação. As experiências vividas no estágio não apenas fundamentaram a escolha do tema, como também evidenciaram que a transformação do cotidiano escolar começa nas relações, e é por meio delas que a gestão democrática se concretiza como prática e não apenas como princípio.

REFERÊNCIAS

- Bernado, E. da S., & Borde, A. M. (2016). PNE 2014-2024: uma reflexão sobre a Meta 19 e os desafios da gestão democrática. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, 13(33), 254–273. Recuperado de <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/reeduc/article/view/2423>
- BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: **Presidência da República**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 set. 2025.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União** [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 jun. 2014
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 28442, 26 dez. 1996.
- Coelho, R. R., Assis, E. R. de, & Macedo, S. B. de. (2018). Desafios da Gestão Escolar: Um Estudo de Caso da Escola Pública Senador Nilo Coelho - Dormentes/PE. ID on Line. **Revista De Psicologia**, 12(42), 436–455. <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1339>
- COELHO, Raquel Rita; DE ASSIS, Eugenio Reis; DE MACEDO, Suzana Benedita. Desafios da Gestão Escolar: Um Estudo de Caso da Escola Pública Senador Nilo Coelho-Dormentes/PE. ID on line. **Revista de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 436-455, 2018.
- COSTA, Francisco de Sousa; OLIVEIRA, Ismael dos Santos; ALVES, Cleny Ferreira; ROMÃO, Adriano Alves; MIRANDA, Geocione Moreira Melo; SANTOS, Lindoracy Almeida. **Gestão escolar eficiente**: boas práticas e desafios na administração de instituições de ensino. *Revista Aracê*, São José dos Pinhais, v.6, n.2, p.1489-1505, 2024.
- DA SILVA, Joel Severino. O diálogo: instrumento político de uma gestão escolar ou ao menos deveria ser. In: **Anais do Congresso de Inovação Pedagógica em Arapiraca**. 2015.

DE CARVALHO, Maria João. A liderança na organização escolar: o diretor. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 8, n. 13, p. 193–209, 2013. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/praxis/article/view/717>. Acesso em: 23 out. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Lei nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal. Brasília, DF: **Governo do Distrito Federal**, 2012. Disponível em: <https://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2012/06/lei-n%C2%BA-4751-2012-da-gest%C3%A3o-democr%C3%A1tica.pdf>. Acesso em: 26 set. 2025.

DOS SANTOS¹, Laura Catarina Pereira; DOS SANTOS NASCIMENTO, Rosângela; DE ALMEIDA SANTIAGO, Rita Cristina Coelho. Liderança relacional: aspecto que sustenta a organizações da gestão escolar democrática. In: **VIII Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária**, 2018.

DOS SANTOS¹, Laura Catarina Pereira; DOS SANTOS NASCIMENTO, Rosângela; DE ALMEIDA SANTIAGO, Rita Cristina Coelho. **Liderança relacional**: aspecto que sustenta a organização da gestão escolar democrática.

GARCIA, Tânia Regina Rocha. **Gestão democrática**: escola participativa. 2011.

GIL, Antônio Carlos, **Métodos técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAM, Daniel; SENGE, Peter. **O foco triplo**: Uma nova abordagem para educação. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KUNSCH, M. M. Krohling. **Comunicação organizacional**: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

LIBÂNEO, José Carlos (org.). **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. UNIVERSIDADE VIRTUAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Caderno de formação**: introdução à educação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 112p. (Pedagogia/Prograd). Disponível em:

https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/337929/1/caderno-formacao-pedagogia_1.pdf.

Acesso em: 22 de out de 2025.

LIMA, P. G.; PEREIRA, M. C. (Org.). **Pesquisa científica em Ciências Humanas**: uma introdução aos fundamentos e eixos procedimentais. Uberlândia: Navegando, 2018.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Capítulo 6. Gestão de Pessoas. p. 81 – 92.

NEGRÃO W. O. da R.; DURAN, N. M.; PORTELA, N. S.; SANTOS, J. da C. S.; ARRUDA, L. E. B.; RIBEIRO, C. M. P. M.; SILVA, E. P. da; SOUZA, J. A. de. Gestão escolar: práticas e desafios na educação. **Revista foco**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. e8016, 2025. DOI:

10.54751/revistafoco.v18n3-071. Disponível em:

<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8016>. Acesso em: 23 out. 2025.

PRESTES SOARES, Tiago; QUADROS DA SILVA, Luciana de; JUNG, Heloisa Susana; FOSSATTI, Paulo. Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. **Revista Educar Mais**, v. 6, p. 372–381, 2022. Disponível em: [Link da Revista Educar Mais]. Acesso em: 21 de out de 2025.

SILVA, G. Um estudo de caso sobre a gestão escolar na Rede Pública Municipal de Maceió-AL. **Jornal de Políticas Educacionais**. V. 11, n. 9. setembro de 2017.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; PIRES, Pierre André Garcia. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. **Educar em revista**, v. 34, p. 65-87, 2018.

VIEIRA, Sofia Lerche; VILDA, Eloisa Maia; NOGUEIRA, Jaana Flávia Fernandes. **Gestão escolar no Brasil**. Editora FGV, 2020.

VINTE, Roseane Netto; CARVALHO NETO, Antônio; DINIZ, Daniela. Relational leadership in education: a study from the perception of teachers. **Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 87–98, 2024. DOI: 10.14571/brajets.