REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

GESTÃO E LIDERANÇA EDUCACIONAL NA EDUCAÇÃO: PERCEPÇÕES DE GESTORES DE MIRACEMA DO TOCANTINS A PARTIR DE DIAGNÓSTICO REALIZADO PELO CEPELS

EDUCATIONAL MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN EDUCATION: PERCEPTIONS OF MANAGERS FROM MIRACEMA DO TOCANTINS BASED ON A DIAGNOSIS CONDUCTED BY CEPELS

GESTIÓN EDUCATIVA Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN: PERCEPCIONES DE DIRECTORES DE MIRACEMA DO TOCANTINS BASADAS EN UN DIAGNÓSTICO REALIZADO POR CEPELS

MARLON SANTOS DE OLIVEIRA BRITO
Doutor em Educação na Amazônia.
Universidade Federal do Tocantins - UFT.
E-mail: marlonoliveirabrito@gmail.com

NUBIA PEREIRA BRITO OLIVEIRA
Doutoranda em Educação na Amazônia.
Universidade Federal do Tocantins - UFT.
E-mail: professoranubia@gmail.com

KENDI ITO JUNIOR
Mestre em Gestão de Políticas Públicas
Universidade Federal do Tocantins - UFT.
E-mail: kende.ito@gmail.com

VÂNIA DE PAULA NEVES
Especialista em Direito Administrativo
Universidade Federal do Tocantins - UFT.
E-mail: vania.neves@uft.edu.br

ANA PAULA FERREIRA DA SILVA SANTOS
Especialista em Gestão de Pessoas
Universidade Federal do Tocantins - UFT.
E-mail: anapaula.santos@uft.edu.br

FREDERICO OLIVEIRA VILA REAL
Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional
Universidade Federal do Tocantins - UFT.
E-mail: frederico.vila@uft.edu.br

JOSELMA RODRIGUES DE SOUSA LEITE
Mestre em Gestão de Políticas Públicas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

Universidade Federal do Tocantins - UFT.
E-mail: kende.ito@gmail.com

ALDERISE PEREIRA DA SILVA QUIXABEIRA
Doutoranda em Educação na Amazônia (UFT)
Universidade Federal do Tocantins - Brasil
E-mail: alderisesp@uft.edu.br

THIAGO NILTON ALVES PEREIRA
Doutor em Ciências (USP)
Universidade Federal do Tocantins - Brasil
E-mail: thiago.na@uft.edu.br

RUHENA KELBER ABRÃO
Doutor em Educação e Saúde (UFRGS)
Universidade Federal do Tocantins - Brasil
E-mail: kelberabrao@uft.edu.br

Resumo

O estudo analisa as demandas relacionadas à gestão e liderança educacional a partir da percepção de gestores escolares, considerando a complexidade das práticas desenvolvidas no contexto contemporâneo da educação básica. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de inspiração fenomenológica, desenvolvida no âmbito de uma visita técnica voltada ao diagnóstico regional das práticas de gestão e liderança educacional no município de Miracema do Tocantins – TO. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a gestores escolares, sendo os dados analisados de forma interpretativa, com base na análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a gestão escolar é atravessada por múltiplas dimensões, destacando-se desafios relacionados à carência de recursos humanos especializados, fragilidades nas relações interpessoais, dificuldades na comunicação organizacional e limitações de infraestrutura. Além disso, emergem demandas significativas por formação continuada, especialmente no campo da liderança, da gestão de pessoas e das competências socioemocionais. Observa-se, ainda, que a universidade é percebida como parceira estratégica no enfrentamento desses desafios, sobretudo por meio de ações formativas, projetos de extensão e iniciativas interdisciplinares. Conclui-se que o fortalecimento da gestão escolar requer a articulação entre diferentes atores institucionais, a valorização das dimensões humanas do trabalho educativo e o investimento em processos formativos contínuos, sendo a aproximação entre universidade e escola um elemento central para a qualificação das práticas de liderança e para a melhoria da qualidade do ambiente educativo.
Palavras-chave: Gestão escolar; Liderança educacional; Formação continuada.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

Abstract

This study analyzes the demands related to educational management and leadership from the perspective of school administrators, considering the complexity of practices developed in the contemporary context of basic education. It is a qualitative, phenomenologically inspired research study, developed within the scope of a technical visit aimed at diagnosing regional educational management and leadership practices in the municipality of Miracema do Tocantins – TO. Data collection was carried out through semi-structured interviews with school administrators, and the data were analyzed interpretively, based on content analysis. The results show that school management is traversed by multiple dimensions, highlighting challenges related to a lack of specialized human resources, weaknesses in interpersonal relationships, difficulties in organizational communication, and infrastructure limitations. Furthermore, significant demands for continuing education emerge, especially in the fields of leadership, people management, and socio-emotional skills. It is also observed that the university is perceived as a strategic partner in addressing these challenges, particularly through training programs, extension projects, and interdisciplinary initiatives. It is concluded that strengthening school management requires coordination between different institutional actors, valuing the human dimensions of educational work, and investing in continuous training processes, with closer ties between university and school being a central element for improving leadership practices and enhancing the quality of the educational environment.
Keywords: School management; Educational leadership; Continuing education.

Resumen

Este estudio analiza las demandas relacionadas con la gestión y el liderazgo educativo desde la perspectiva de los administradores escolares, considerando la complejidad de las prácticas desarrolladas en el contexto contemporáneo de la educación básica. Se trata de una investigación cualitativa, de inspiración fenomenológica, desarrollada en el marco de una visita técnica cuyo objetivo era diagnosticar las prácticas regionales de gestión y liderazgo educativo en el municipio de Miracema do Tocantins (TO). La recopilación de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas con administradores escolares, y los datos se analizaron de forma interpretativa, a partir del análisis de contenido. Los resultados muestran que la gestión escolar está atravesada por múltiples dimensiones, destacando los desafíos relacionados con la falta de recursos humanos especializados, las debilidades en las relaciones interpersonales, las dificultades en la comunicación organizacional y las limitaciones de infraestructura. Además, surgen importantes demandas de formación continua, especialmente en los ámbitos del liderazgo, la gestión de personas y las habilidades socioemocionales. También se observa que la universidad es percibida como un socio estratégico para abordar estos desafíos, particularmente a través de programas de capacitación, proyectos de extensión

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

e iniciativas interdisciplinarias. Se concluye que fortalecer la gestión escolar requiere coordinación entre los diferentes actores institucionales, valorar la dimensión humana del trabajo educativo e invertir en procesos de formación continua, siendo un elemento central para mejorar las prácticas de liderazgo y potenciar la calidad del entorno educativo el establecimiento de vínculos más estrechos entre la universidad y la escuela.
Palabras clave: Gestión escolar; Liderazgo educativo; Formación continua.

1. Introdução

A gestão e a liderança educacional configuram-se, na contemporaneidade, como dimensões centrais para a compreensão das dinâmicas escolares, especialmente em contextos marcados por múltiplas demandas sociais, institucionais e relacionais. A escola, enquanto espaço de formação humana, tem extrapolado sua função tradicional de ensino, assumindo responsabilidades que envolvem cuidado, mediação de conflitos, promoção do bem-estar e articulação com diferentes setores da sociedade. Diante deste fenômeno, a atuação dos gestores escolares torna-se cada vez mais complexa, exigindo competências que integrem aspectos técnicos, pedagógicos e socioemocionais. Conforme Lück (2017), a gestão participativa se constitui como um processo que valoriza o envolvimento coletivo e a construção compartilhada das decisões, favorecendo ambientes mais democráticos e colaborativos.

Neste caminho, a pesquisa insere-se no contexto da atividade denominada Visita Técnica – Diagnóstico Regional das Práticas de Gestão e Liderança Educacional, promovida pelo Centro de Formação, Extensão, Inovação e Pesquisa em Educação, Lazer e Saúde, da Universidade Federal do Tocantins (CEPELS/UFT), cuja proposta consistiu em aproximar a universidade das realidades escolares por meio de ações investigativas e formativas. A iniciativa teve como foco compreender, de maneira situada, práticas, desafios e necessidades relacionadas à gestão e à liderança educacional no município de Miracema do Tocantins, a partir da escuta qualificada de gestores escolares. Ao articular ensino, pesquisa e extensão, a ação buscou não apenas levantar dados para fins acadêmicos, mas também contribuir para a construção de intervenções

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

mais alinhadas às demandas concretas das instituições de ensino, fortalecendo o diálogo entre universidade e escola e promovendo processos colaborativos de reflexão sobre a prática gestora.

Além disso, estudos evidenciam que os estilos de liderança influenciam diretamente o clima organizacional e o desempenho das equipes, impactando a qualidade das práticas educativas (Hees; Pimentel, 2021). Paralelamente, a literatura aponta para a crescente necessidade de desenvolvimento de habilidades socioemocionais na liderança educacional, como empatia, escuta ativa e comunicação assertiva, consideradas fundamentais para a condução de processos formativos e organizacionais (Aranda Meyer; Luque, 2024). Nesse contexto, a relação entre universidade e escola emerge como estratégia relevante para o fortalecimento das práticas de gestão, sobretudo por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão que promovam formação continuada e intervenção qualificada nos territórios educativos (Brito et al., 2025).

Dentro desse panorama, a gestão escolar pode ser compreendida como uma prática atravessada por dimensões estruturais, organizacionais e humanas, exigindo dos gestores a capacidade de articular diferentes desafios que envolvem desde a escassez de recursos até a complexidade das relações interpessoais. Tal realidade evidencia que, embora existam avanços no campo da gestão educacional, ainda persistem lacunas relacionadas à formação de lideranças, à organização do trabalho coletivo e à integração entre instituições formadoras e sistemas de ensino. Dentro deste contexto, este trabalho procura fazer uma contribuição na área da gestão e liderança educacional, com foco na compreensão das demandas vivenciadas por gestores escolares e nas possibilidades de atuação da universidade como parceira estratégica.

Diante disso, o problema de pesquisa que orienta este estudo consiste em compreender quais são as principais demandas relacionadas à gestão e liderança educacional no contexto escolar e de que forma a universidade pode contribuir para o enfrentamento desses desafios. Considera-se que se trata de um problema relevante e complexo, uma vez que envolve múltiplas dimensões da realidade educacional, ainda não plenamente equacionadas pelas políticas e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

práticas vigentes. Embora existam iniciativas voltadas à formação de gestores e ao fortalecimento da gestão democrática, observa-se que tais ações nem sempre contemplam as especificidades dos contextos locais, mantendo o problema parcialmente em aberto. Assim, as perguntas de pesquisa que norteiam este trabalho são: quais desafios são vivenciados pelos gestores escolares no exercício da liderança e do trabalho em equipe? Quais demandas formativas emergem desse contexto? De que maneira a universidade pode atuar como parceira na qualificação dessas práticas?

Como proposta de solução, este estudo apresenta uma análise das percepções de gestores escolares acerca de suas práticas e desafios, buscando identificar possibilidades de intervenção por meio da atuação universitária. Parte-se da hipótese de que a aproximação entre universidade e escola, por meio de ações formativas, extensionistas e interdisciplinares, contribui significativamente para o fortalecimento da gestão educacional, especialmente no desenvolvimento de competências relacionadas à liderança, à comunicação e ao trabalho colaborativo. Considera-se, ainda, a hipótese de que espaços de escuta e formação continuada favorecem a melhoria do clima organizacional e das práticas pedagógicas.

No que se refere ao escopo, o trabalho delimita-se à análise das percepções de gestores escolares participantes de uma atividade específica de diagnóstico regional, não abrangendo a totalidade das realidades educacionais. Dessa forma, os resultados não têm pretensão de generalização, mas de compreensão aprofundada de um contexto particular, reconhecendo-se como limitações o número reduzido de participantes e o caráter localizado da investigação.

A justificativa fundamenta-se na relevância social, acadêmica e organizacional da temática. Do ponto de vista social, contribui para a melhoria das práticas educativas e das condições de trabalho nas escolas. No âmbito acadêmico, fortalece a produção de conhecimento sobre gestão e liderança educacional, especialmente a partir de abordagens qualitativas e fenomenológicas. Já no campo organizacional, oferece subsídios para o planejamento de ações formativas e políticas educacionais mais alinhadas às

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

necessidades reais dos gestores. Ademais, a proposta apresenta viabilidade e aplicabilidade, ao articular teoria e prática por meio da aproximação entre universidade e escola, configurando-se como diferencial em relação a abordagens estritamente teóricas.

A pesquisa adota abordagem qualitativa, de inspiração fenomenológica, desenvolvida no contexto de uma visita técnica voltada ao diagnóstico regional das práticas de gestão e liderança educacional no município de Miracema do Tocantins – TO, promovida pelo CEPELS/UFT. Utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada aplicada a gestores escolares, sendo os dados analisados de forma interpretativa, conforme pressupostos da análise qualitativa (Minayo, 1992; Gil, 2010; Lakatos; Marconi, 2003; Merleau-Ponty, 2018).

O objetivo geral deste trabalho é analisar as demandas relacionadas à gestão e liderança educacional a partir da percepção de gestores escolares, identificando possibilidades de contribuição da universidade. Como objetivos específicos, busca-se identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares no exercício da liderança e do trabalho em equipe, analisar as demandas formativas relacionadas à gestão educacional no contexto investigado e apontar possibilidades de atuação da universidade no apoio às práticas de gestão e liderança escolar.

2. Metodologia

A presente pesquisa foi desenvolvida no contexto do evento Visita Técnica – Diagnóstico Regional das Práticas de Gestão e Liderança Educacional no município de Miracema do Tocantins, promovido pelo Centro de Formação, Extensão, Inovação e Pesquisa em Educação, Lazer e Saúde, da Universidade Federal do Tocantins (CEPELS/UFT). A atividade ocorreu no município de Miracema do Tocantins – TO e teve como objetivo analisar práticas de gestão e liderança educacional a partir da percepção de gestores escolares.

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, por

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

buscar compreender fenômenos sociais a partir das experiências e significados atribuídos pelos participantes, considerando seus contextos socioculturais. Essa perspectiva está alinhada ao entendimento de que a pesquisa qualitativa permite uma análise aprofundada das realidades investigadas, valorizando a interpretação das vivências dos sujeitos (Minayo, 1992). Além disso, adotou-se uma abordagem de inspiração fenomenológica, na medida em que se considerou a percepção dos gestores como elemento central para a compreensão da realidade investigada, reconhecendo que o conhecimento é construído a partir da experiência vivida e da interação com o meio (Merleau-Ponty, 2018).

Do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi planejada de forma sistemática, com definição prévia do problema, dos objetivos e dos instrumentos de coleta de dados, assegurando rigor e organização no desenvolvimento do estudo, conforme orientações metodológicas consolidadas (Gil, 2010). Nesse sentido, também se observou a importância da coerência entre teoria e prática, bem como da utilização de técnicas adequadas para a coleta e análise dos dados, aspectos fundamentais para a produção científica consistente (Lakatos; Marconi, 2003).

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, aplicada por meio de questionário a gestores educacionais. Foram convidados nove gestores para participar da pesquisa, dos quais seis aceitaram e responderam ao instrumento, compondo o grupo de participantes do estudo. A seleção dos sujeitos considerou sua atuação direta na gestão educacional do município, possibilitando a obtenção de informações relevantes para o diagnóstico proposto.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa respeitou os princípios que regem estudos com seres humanos, garantindo o consentimento livre e esclarecido dos participantes por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), além de assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações coletadas.

Por fim, os dados obtidos foram analisados de forma interpretativa, buscando identificar padrões, significados e contribuições relacionadas às

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

práticas de gestão e liderança educacional no contexto investigado, em consonância com os pressupostos da abordagem qualitativa.

3. Resultados e discussão

Ao emergirem dos relatos, os desafios relacionados à liderança e ao trabalho em equipe revelam-se como fenômenos complexos e multifacetados, atravessados por dimensões estruturais, organizacionais e, sobretudo, relacionais. Os sujeitos evidenciam a carência de profissionais especializados, o que faz com que a escola seja percebida para além de sua função pedagógica, aproximando-se de um espaço de assistência social. Nesse contexto, manifesta-se a necessidade de fortalecer processos formativos contínuos, especialmente no campo da gestão de pessoas e da liderança. Tais demandas dialogam com a compreensão de que iniciativas formativas promovidas pela universidade, mencionadas Brito et al. (2025), que podem ampliar a participação social e o desenvolvimento contínuo dos sujeitos, fortalecendo práticas de governança e inclusão.

A Tabela 1 apresenta uma síntese analítica dos dados coletados, organizada com base nos pressupostos da análise de conteúdo de Bardin (2011), permitindo apreender, de forma estruturada, os sentidos emergentes das falas dos participantes. A partir do movimento de leitura, categorização e interpretação, foram identificadas unidades de registro recorrentes, agrupadas em categorias temáticas que expressam dimensões centrais da gestão escolar. Essas categorias, por sua vez, desvelam significados mais amplos relacionados às experiências vividas pelos gestores, evidenciando desafios e possibilidades no campo da liderança, do trabalho em equipe e da articulação com a universidade. Dessa forma, a sistematização busca não apenas organizar os dados, mas favorecer uma compreensão mais profunda e integrada da realidade investigada.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

Tabela 1: Análise das Demandas (falas) e Interpretações

Unidades de sentido (falas)	**Categoria Temática**	**Unidade de Significação (interpretação)**
Falta de servidores especializados; escola assumindo caráter assistencialista	Estrutura e recursos humanos	A escola vivencia sobrecarga funcional e ampliação de seu papel social, demandando suporte técnico especializado
Parcerias com a universidade (estágios, extensão) já existentes	Parcerias institucionais	A universidade é percebida como presença atuante, indicando potencial de ampliação colaborativa
Necessidade de reforço na alfabetização, atividades culturais e esportivas	Apoio pedagógico e infraestrutura	Há demanda por ações que ampliem o desenvolvimento integral dos estudantes
Necessidade de formação de professores e apoio à saúde mental e física	Formação e bem-estar	Os sujeitos revelam a escola como espaço que exige cuidado integral com profissionais
Parceria com psicologia e ações de saúde	Apoio interdisciplinar	A escola demanda atuação intersetorial para lidar com questões socioemocionais
Carência de espaços esportivos (quadras, pista, ginásio)	Infraestrutura escolar	Limitações físicas impactam diretamente a qualidade das práticas educativas
Divisão de equipe e dificuldades no trabalho coletivo	Trabalho em equipe	Fragmentação das relações compromete a dinâmica escolar
Necessidade de cursos e trocas de experiências	Formação continuada	A formação é percebida como caminho para fortalecer práticas colaborativas
Necessidade de ambientes mais acolhedores	Clima organizacional	O espaço físico e simbólico influencia o engajamento e a motivação
Problemas de relacionamento interpessoal	Relações interpessoais	Conflitos entre sujeitos indicam fragilidade na convivência profissional
Formação para mediação de conflitos	Gestão de pessoas	A liderança demanda competências específicas para lidar com conflitos
Formação continuada sobre relações no trabalho	Desenvolvimento profissional	A aprendizagem contínua é vista como estratégia de melhoria institucional
Dificuldade na comunicação assertiva e participativa	Comunicação organizacional	A comunicação aparece como eixo central da gestão escolar
Necessidade de escuta (grupos/oficinas)	Espaços de diálogo	Os sujeitos demandam reconhecimento e participação ativa

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

Fatores organizacionais, estruturais e relacionais	Gestão integrada	A realidade escolar é percebida de forma complexa e interdependente
Carência de espaços esportivos e lazer (repetição de respostas)	Infraestrutura e bem-estar	A recorrência reforça a centralidade dessa demanda
Parcerias para alfabetização, cultura e esporte (repetição)	Integração universidade-escola	A universidade é vista como agente estratégico de transformação

Fonte: Os autores (2026)

Os dados permitem perceber a escola como um espaço ampliado, atravessado por múltiplas dimensões que extrapolam o ensino, exigindo dos gestores uma atuação sensível às questões humanas e organizacionais. Nesse horizonte, a liderança se manifesta como prática relacional, sustentada pela escuta, pela mediação de conflitos e pela construção coletiva do trabalho em equipe. Evidencia-se, ainda, que a universidade é significada como parceira estratégica no enfrentamento desses desafios, especialmente por meio de ações formativas, interdisciplinares e extensionistas. Por fim, a recorrência de aspectos como infraestrutura e bem-estar indica núcleos de maior densidade de sentido, apontando caminhos prioritários para intervenções que contribuam para o fortalecimento da gestão escolar e para a melhoria da qualidade do ambiente educativo.

Neste caminho, Lück (2017) compreende a gestão participativa como um processo que se constitui no encontro entre sujeitos, valorizando o envolvimento coletivo nas decisões e favorecendo a construção de um ambiente democrático e colaborativo. Nessa mesma direção, ao se perceberem inseridos em contextos que demandam diálogo e corresponsabilidade, os participantes indicam que a liderança escolar precisa ser vivida como prática relacional, aberta à escuta e à partilha de responsabilidades. Tal compreensão também se articula à análise de que estilos de liderança influenciam diretamente o clima organizacional, uma vez que práticas participativas tendem a favorecer o engajamento e o bem-estar das equipes (Hees; Pimentel, 2021).

As experiências relatadas também permitem vislumbrar fragilidades nas relações interpessoais, expressas em conflitos, dificuldades de comunicação e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

fragmentação das equipes. Ao se debruçar sobre essas vivências, percebe-se a urgência de construir espaços de diálogo e mediação que favoreçam o trabalho coletivo. Nesse horizonte, Vidal (2015) enfatiza que a gestão democrática se apresenta como um caminho que exige transformações estruturais e culturais, dependentes da participação efetiva da comunidade escolar e do fortalecimento de práticas compartilhadas.

No entrelaçamento entre escola e universidade, os participantes reconhecem esta última como parceira potencial na construção de saberes e práticas. As falas apontam para a importância de processos formativos que considerem não apenas aspectos técnicos, mas também dimensões humanas da liderança. Assim, evidencia-se que competências socioemocionais, como empatia, escuta e comunicação, são percebidas como fundamentais para a condução das práticas educativas e para a constituição de ambientes escolares mais saudáveis (Aranda Meyer; Luque, 2024).

Ao mesmo tempo, os sujeitos sinalizam a relevância de espaços coletivos de formação, como oficinas, grupos de escuta e momentos de troca de experiências, nos quais possam refletir sobre suas práticas. A atuação interdisciplinar, especialmente com a Psicologia, é intuída como possibilidade de acolhimento das demandas socioemocionais presentes no cotidiano escolar. Neste sentido, Marcelo et al (2023) compartilha mecanismos de gestão democrática que ampliem a participação e a transparência institucional também se mostram essenciais, contribuindo para o fortalecimento da governança e do envolvimento coletivo .

As experiências já vividas na relação entre universidade e escola, como estágios e projetos de extensão, são percebidas como potentes, ainda que necessitem ser ampliadas. Ao se abrirem para o diálogo com a diversidade presente no contexto escolar, tais iniciativas podem favorecer práticas mais inclusivas e sensíveis às diferenças culturais, exigindo dos gestores o desenvolvimento de competências interculturais (Queupil et al., 2023).

No que se refere às condições materiais, os participantes fazem emergir a percepção de que a infraestrutura escolar ainda constitui um limite significativo

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

para a qualidade do ensino. A ausência ou precariedade de espaços destinados ao esporte, lazer e cultura afeta a experiência educativa como um todo. Nesse contexto, compreende-se que práticas de lazer, quando incorporadas ao cotidiano escolar, podem contribuir para o bem-estar dos profissionais e para o fortalecimento das relações sociais, reduzindo tensões e promovendo maior integração (De Araújo; Quixabeira; Abrão, 2022; Santana; Abrão, 2022).

Ao se aproximar dos aspectos organizacionais, evidencia-se a necessidade de qualificar a gestão escolar, especialmente no que diz respeito à comunicação interna, ao planejamento pedagógico e às ações de apoio à aprendizagem. Paralelamente, no plano relacional, reafirma-se a importância de investir em processos que favoreçam o desenvolvimento das relações interpessoais e a construção de uma cultura colaborativa.

Desse movimento de análise, desvelam-se categorias centrais que estruturam as demandas apresentadas: formação e desenvolvimento profissional; saúde e bem-estar; gestão de pessoas; trabalho em equipe; infraestrutura; parcerias institucionais; e apoio pedagógico. Tais categorias permitem compreender a complexidade da gestão escolar como uma experiência que integra múltiplas dimensões. Nessa perspectiva, iniciativas que articulam educação, tecnologia e práticas sociais ampliam possibilidades de inclusão e participação, contribuindo para a qualidade de vida e para o fortalecimento dos vínculos comunitários (Abrão et al., 2025; Abrão et al. 2024; Abrão; Da Silva; Machado, 2024).

Por fim, compreende-se que a gestão escolar, tal como vivida pelos sujeitos, ultrapassa a dimensão técnico-administrativa, configurando-se como prática que envolve cuidado, escuta e mediação das relações humanas. Nesse cenário, a tomada de decisões orientada por dados e evidências também se apresenta como elemento relevante para qualificar as ações e políticas educacionais, promovendo maior eficiência e transparência (Messias; Lima Lúcio, 2023). Assim, a universidade se revela como parceira fundamental nesse processo, ao articular ensino, pesquisa e extensão na construção de caminhos que fortaleçam a liderança educacional e contribuam para a transformação da realidade escolar.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo compreender as principais demandas da gestão escolar relacionadas à liderança e ao trabalho em equipe, bem como identificar possibilidades de contribuição da universidade no enfrentamento dos desafios vivenciados pelas escolas do município de Miracema do Tocantins – TO. De modo geral, os objetivos propostos foram alcançados, ainda que com diferentes níveis de profundidade. A identificação dos principais desafios da gestão escolar foi plenamente atendida, evidenciando a carência de profissionais especializados, dificuldades nas relações interpessoais, fragilidades na comunicação e limitações estruturais. Esses elementos revelam uma realidade complexa, na qual a escola assume funções ampliadas que exigem dos gestores uma atuação para além da dimensão administrativa. O objetivo relacionado às demandas formativas também foi contemplado, destacando-se a necessidade de fortalecimento da formação continuada, especialmente no campo da liderança, da gestão de pessoas e das competências socioemocionais.

Por outro lado, a análise das possibilidades de intervenção da universidade foi parcialmente aprofundada, uma vez que, embora tenham emergido sugestões relevantes como ações formativas, projetos de extensão e parcerias interdisciplinares, ainda se faz necessário o desenvolvimento de propostas mais sistematizadas e avaliadas ao longo do tempo. Essa limitação decorre do caráter exploratório do estudo, que priorizou o levantamento inicial das percepções dos participantes.

Como principais contribuições, a pesquisa sistematiza evidências empíricas sobre a realidade da gestão escolar, reforçando a centralidade das relações humanas, da formação continuada e das condições estruturais para o

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

funcionamento das instituições de ensino. Do ponto de vista técnico-científico, o estudo reafirma a relevância da abordagem qualitativa e da análise de conteúdo para a compreensão de fenômenos educacionais complexos. No campo social, contribui ao indicar caminhos para o fortalecimento da articulação entre universidade e escola, favorecendo ações mais alinhadas às necessidades reais do contexto educacional.

Conclui-se que a gestão escolar contemporânea é marcada por múltiplas dimensões que se entrelaçam, exigindo práticas colaborativas, sensíveis e integradas. Nesse cenário, a universidade é percebida como parceira estratégica, especialmente na promoção de formação, apoio interdisciplinar e desenvolvimento de projetos voltados à melhoria da educação básica. Por fim, o estudo abre possibilidades para investigações futuras que aprofundem a análise de programas formativos, da saúde mental dos profissionais da educação, das condições de infraestrutura escolar e das práticas de mediação de conflitos, contribuindo para o avanço do conhecimento na área e para o fortalecimento das práticas de gestão educacional.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Ruhena Kelber et al. A influência do capital sobre o tempo livre do trabalhador. **Multidebates**, v. 8, n. 4, p. 90-108, 2024.

ABRÃO, Ruhena Kelber; DA SILVA QUIXABEIRA, Alderise Pereira; SILVA, Ana Paula Machado. Lazer hospitalar: a relevância na recuperação da criança da/na Amazônia tocantinense. **Revista Didática Sistêmica**, v. 26, n. 1, p. 99-114, 2024.

ABRÃO, Ruhena Kelber et al. Lazer e tecnologias para pessoas idosas: a proposta do CEPELS/UFT. **ARACÊ**, v. 7, n. 3, p. 11741-11759, 2025.

ARANDA MEYER, Carolina; LUQUE, Leticia Elizabeth. Relevância das habilidades socioemocionais na liderança educacional atual: reflexões de especialistas. **Cuadernos de Investigación Educativa**, v. 15, n. 1, 2024.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

BRITO, M. S. O. et al. Práticas extensionistas de governança pública com pessoas idosas: os itinerários formativos na universidade da maturidade amazonense. **Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, v. 12, p. 234, 2025.

DE ARAÚJO, Bárbara Carvalho; DA SILVA QUIXABEIRA, Alderise Pereira; ABRÃO, Ruhena Kelber. Construindo caminhos para práticas de lazer dos professores da rede pública de ensino. **Humanidades e Inovação**, v. 9, n. 11, p. 297-307, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

HEES, Luciane Weber Baia; PIMENTEL, Magnun Roberto. Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 47810-47819, 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 5. ed. 4. São Paulo: Atlas, 2003.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** Editora Vozes Limitada, 2017.

MARCELO, Nathalia Almeida et al. Conselho Diretor como instrumento da gestão democrática na universidade. **Peer Review**, v. 5, n. 19, p. 123-135, 2023. DOI: https://doi.org/10.53660/986.prw2552

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção.** Tradução de Carlos Alberto Ribeiro de Moura. São Paulo: Martins Fontes, 2018.

MESSIAS, Jorge Rodrigo Araújo; LÚCIO, Magda de Lima. Gestão e governança pública para o desenvolvimento: educação básica orientada por evidências. **Revista da AGU**, [S. l.], v. 22, n. 3, 2023.

MINAYO, M. C. S. O. **Desafio do Conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, Rio de Janeiro: Abrasco, 1992.

QUEUPIL, Juan Pablo et al. Multiculturalidade and liderança educacional em escolas públicas: Uma revisão sistemática. **Revista electrónica educare**, v. 27, n. 1, p. 487-511, 2023.

SANTANA, Martin Dharlle Oliveira; ABRÃO, Ruhena Kelber. O lazer e saúde como elemento influenciador do processo de ensinagem de docentes: uma revisão

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 11/05/2026
Vol: 13.09
DOI: 10.66104/wpgwm389
Pages: 1-17

sistemática. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 9, n. 2, p. 333-340, 2022.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, v. 67, n. 1, p. 19–38, 2015.