



Desafios da Gestão Escolar na Secretaria de Educação de Cabrobó/PE

Challenges in School Management at the Department of Education of Cabrobó/PE

Kim Adonai Melo^a

Tiago Silveira Machado^a

Wanderberg Alves Brandão^a

Bruno Nunes Guedes^a

^a Universidade de Pernambuco (UPE)

Resumo

Esta pesquisa busca identificar os principais desafios enfrentados na gestão escolar da Secretaria de Educação do Município de Cabrobó/PE, com foco nos fatores de eficiência. A análise foi conduzida com base na pesquisa de Passone (2019), que delineou fatores como planejamento, gestão democrática, gestão administrativa, gestão pedagógica, metas compartilhadas, participação da família/comunidade, clima organizacional e liderança. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário aplicado ao responsável pelo relacionamento com os gestores escolares na Secretaria. Constatou-se que os principais desafios estão relacionados à gestão de pessoas, destacando-se a resistência dos funcionários na execução do planejamento estratégico, além do recurso financeiro escasso e regulamentado. Esses desafios impactam a eficiência da gestão escolar, evidenciando áreas que demandam estratégias de melhoria.

Palavras-chave

Gestão Escolar, Fatores de Gestão, Eficiência Organizacional.

Keywords

School Management, Management Factors, Organizational Efficiency

Abstract

This research aims to identify the main challenges faced in the school management of the Department of Education of Cabrobó/PE, focusing on efficiency factors. The analysis was based on Passone's research (2019), which outlined factors such as planning, democratic management, administrative management, pedagogical management, shared goals, family/community participation, organizational climate, and leadership. Data collection was conducted through a questionnaire addressed to the person responsible for liaison with school managers at the Department. It was found that the main challenges relate to personnel management, highlighting employee resistance in executing strategic planning, as well as scarce and regulated financial resources. These challenges directly impact school management efficiency, pointing to areas requiring improvement strategies.

Informações do artigo

Recebido: 10 de novembro de 2025

Aprovado: 12 de novembro de 2025

Publicado: 15 de novembro de 2025

Copyright © 2025 Universidade de Pernambuco (UPE). Todos os direitos reservados.

Autor correspondente:

E-mail: tiago.machado@upe.br

1 introdução

A gestão escolar desempenha papel crucial na efetividade do processo educacional, exercendo influência determinante no planejamento, organização e controle das atividades desenvolvidas nas instituições de ensino (Oliveira, 2020). A qualidade dos serviços educacionais depende amplamente da capacidade da gestão em otimizar recursos financeiros, humanos e materiais, além de promover um ambiente escolar favorável ao desenvolvimento integral dos estudantes (Silva & Santos, 2018). Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, bem como da legislação educacional vigente, o fortalecimento das gestões escolares é considerado essencial para a melhoria dos indicadores educacionais e para a garantia do direito à educação de qualidade (Brasil, 1988).

No contexto contemporâneo, estudos recentes destacam a transformação da gestão escolar do modelo tradicional e hierárquico para abordagens mais democráticas e inovadoras, em sintonia com as demandas sociais (Passone, 2019; Narciso et al., 2024). Esses avanços convivem com desafios persistentes, como formação continuada insuficiente, resistência às mudanças e restrições de recursos, fatores que comprometem a eficiência administrativa e os resultados pedagógicos (Melo, 2024; Santos, 2025). A incorporação de tecnologias educacionais e práticas de avaliação contínua têm sido apontadas como estratégias essenciais para a superação desses obstáculos (Silva et al., 2020).

Este estudo analisa os desafios enfrentados pela gestão escolar da Secretaria de Educação do Município de Cabrobó, Pernambuco, buscando compreender como esses fatores impactam a eficiência organizacional. A fundamentação teórica apoia-se no modelo crítico de Passone (2019), que destaca planejamento estratégico, gestão democrática, liderança participativa, envolvimento da comunidade e clima organizacional como determinantes para o sucesso da gestão escolar. Além disso, considera contribuições que enfatizam formação continuada e inovações tecnológicas como chaves para fortalecer a gestão pública educacional (Araújo, 2023). A pesquisa visa servir como base para o desenvolvimento de estratégias que possam mitigar os desafios identificados, contribuindo para a melhoria da educação em Cabrobó/PE e em contextos similares.

2 referencial teórico

2.1 Fundamentos e Modelos da Gestão Escolar

A gestão escolar constitui um conjunto de processos e práticas que buscam garantir o funcionamento eficaz das instituições educacionais, promovendo um ambiente favorável ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos alunos (Oliveira, 2020). Dentro desse contexto, a eficiência organizacional revela-se como um atributo essencial, envolvendo a articulação adequada entre recursos financeiros, materiais e humanos, bem como a implementação de estratégias que impactem positivamente o desempenho acadêmico e a qualidade dos serviços educacionais (Silva & Santos, 2018).

Historicamente, os modelos de gestão escolar no Brasil atravessaram diversas fases, partindo de um formato centralizado e burocratizado para práticas mais abertas e participativas. Nos anos 1980, impulsionadas pela Constituição Federal de 1988 e pelas políticas públicas subsequentes, emergiram propostas de gestão democrática, que valorizam a pluralidade de atores envolvidos e o compartilhamento das decisões administrativas e pedagógicas (Passone, 2019). Este modelo democrático propõe a inclusão da comunidade escolar, gestores, professores, alunos e famílias no processo de gestão, promovendo um ambiente mais transparente e colaborativo.

Paralelamente, a gestão estratégica passou a ser enfatizada como abordagem voltada para o planejamento de longo prazo, com foco em metas e resultados específicos. O planejamento estratégico escolar inclui a definição de objetivos claros, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento periódico, consolidando a gestão como um processo dinâmico e orientado para a melhoria contínua (Narciso et al., 2024).

Diversos fatores têm se mostrado críticos para o sucesso da gestão escolar, entre os quais se destacam a qualidade da liderança, a participação efetiva da comunidade, o clima organizacional positivo e o investimento contínuo na formação e capacitação dos gestores (Passone, 2019;



Narciso et al., 2024). A liderança escolar eficaz não apenas administra recursos, mas também inspira e mobiliza a equipe educacional, orientando as práticas pedagógicas e a gestão administrativa em prol de um projeto comum. O envolvimento da comunidade escolar, por sua vez, fortalece os vínculos sociais e contribui para a legitimidade das decisões tomadas, favorecendo o engajamento e a corresponsabilidade.

Além disso, a formação continuada dos gestores é fundamental para que estejam preparados para lidar com os desafios contemporâneos, como as rápidas transformações nas políticas educacionais, a incorporação de tecnologias e as demandas sociais por uma educação inclusiva e de qualidade (Santos, 2025). A capacitação permanente possibilita que os gestores atuem com base em evidências e práticas atualizadas, contribuindo para a inovação e a eficiência na administração escolar (Araújo, 2023).

Esses fundamentos e modelos formam a base teórica que orienta a análise dos desafios enfrentados na gestão escolar da Secretaria de Educação do Município de Cabrobó/PE, buscando compreender como esses elementos se articulam para influenciar a eficiência e a qualidade da educação municipal.

2.2 Desafios Contemporâneos e Contextualização Local

A gestão escolar contemporânea enfrenta uma série de desafios que interferem diretamente na eficácia das ações administrativas e pedagógicas. Um dos principais obstáculos reside na resistência à mudança por parte dos profissionais da educação, especialmente quando estão envolvidas novas estratégias, tecnologias ou processos de gestão (Melo, 2024). Tal resistência pode ser explicada por fatores culturais, desconhecimento e falta de capacitação, aspectos que comprometem a implementação adequada das políticas e planos educacionais.

Além disso, a escassez e rigidez dos recursos financeiros impõem limitações significativas à gestão escolar, restringindo a capacidade de investimento em formação continuada, infraestrutura e inovação tecnológica (Santos, 2025). A gestão eficiente desses recursos demanda planejamento rigoroso e criatividade para maximizar os resultados educacionais dentro das restrições orçamentárias.

A incorporação de tecnologias educacionais é outro desafio contemporâneo, mas também uma oportunidade para melhorar processos administrativos e pedagógicos, ampliando o alcance e a qualidade do ensino (Silva et al., 2020). Para isso, é fundamental que gestores se capacitem continuamente a fim de utilizar essas ferramentas de forma estratégica e eficaz.

A gestão escolar está intrinsecamente ligada às políticas públicas educacionais, que definem diretrizes, metas e recursos. É fundamental compreender como essas políticas impactam o contexto local, especialmente em municípios como Cabrobó/PE, situado em uma região com especificidades socioeconômicas que demandam atenção particular (Araújo, 2023). A Secretaria de Educação de Cabrobó precisa conciliar as exigências das políticas federais e estaduais com a realidade local, buscando soluções que atendam às necessidades da comunidade e superem os desafios peculiares.

Esse contexto torna imprescindível analisar como esses desafios afetaram a eficiência da gestão escolar em Cabrobó/PE, identificando oportunidades para desenvolvimento de estratégias específicas que visem a melhoria contínua da qualidade da educação municipal.

2.3 Políticas Públicas Locais e Formação Continuada na Gestão Escolar

As políticas públicas desempenham papel determinante na organização e operacionalização da gestão escolar, especialmente em contextos municipais como o de Cabrobó, que enfrentam desafios socioeconômicos específicos. A efetividade das ações educativas depende do alinhamento entre as diretrizes federais, estaduais e as particularidades locais (Brasil, 1988). No entanto, observam-se dificuldades na adaptação e implementação dessas políticas na realidade

de Cabrobó, que se refletem em limitações para gestão financeira, capacitação profissional e inserção da comunidade (Melo, 2024; Narciso et al., 2024). Estudos indicam que a articulação entre os entes de governo e o planejamento participativo são estratégias eficazes para superar tais desafios e impulsionar a eficácia das políticas públicas (Passone, 2019).

A implementação do Plano Nacional de Educação (PNE) e demais políticas correlatas enfatizam a importância de operacionalizações ajustadas ao contexto local, considerando demandas sociais e condições institucionais específicas. A escassez de recursos e a burocracia administrativa representam barreiras significativas, ressaltando a necessidade de uma gestão escolar inovadora, flexível e colaborativa para viabilizar a concretização dos objetivos educacionais.

No que tange à formação continuada, esta se configura como elemento essencial para o enfrentamento dos desafios contemporâneos na gestão escolar, favorecendo a atualização dos gestores frente às mudanças nas políticas e na incorporação de inovações tecnológicas (Araújo, 2023; Santos, 2025). Evidências apontam que programas de formação sistemáticos e contextualizados geram impacto positivo na eficiência organizacional e na qualidade dos processos pedagógicos (Silva et al., 2020).

A realidade observada em Cabrobó, contudo, evidencia lacunas significativas na oferta dessas ações formativas, contribuindo para a resistência à mudança e limitações no uso das tecnologias e metodologias modernas de gestão (Melo, 2024). A literatura destaca que para a formação continuada ser eficaz deve ser participativa, adaptada às necessidades locais e contar com acompanhamento para assegurar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

Diante disso, fortalecer a formação continuada emerge como estratégia fundamental para promover a inovação na gestão escolar municipal, ampliar o engajamento dos gestores e fomentar uma administração mais democrática e eficiente, alinhada com as demandas atuais do sistema educacional brasileiro.

3 Materiais e métodos

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, que buscou compreender os desafios da gestão escolar na Secretaria de Educação do Município de Cabrobó/PE. A abordagem qualitativa permitiu uma análise aprofundada das práticas e percepções do responsável pelo relacionamento da Secretaria com os gestores escolares, participante chave para o entendimento do contexto local (Gil, 2024; Marconi & Lakatos, 2024). A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, baseado em fatores de gestão escolar presentes na literatura especializada (Passone, 2019). A aplicação foi presencial, garantindo diálogo e clarificação das questões, com autorização para gravação e posterior análise qualitativa.

Os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, que possibilita a identificação e interpretação de categorias temáticas relevantes para o objetivo da pesquisa (Bardin, 2011; Marconi & Lakatos, 2024). Todo o procedimento respeitou as normas éticas vigentes, com consentimento informado e garantia de confidencialidade das informações (Fachin, 2017).

Essa metodologia permitiu construir um entendimento detalhado dos desafios e potencialidades da gestão escolar no contexto estudado, alinhado ao objetivo de propor estratégias para a melhoria da eficiência organizacional em Cabrobó/PE.

4 Resultados e Discussão

4.1 Resultados

A análise dos dados coletados via questionário junto ao responsável pelo relacionamento da Secretaria de Educação com os gestores escolares revelou que um dos principais desafios enfrentados pela gestão escolar em Cabrobó/PE é a resistência dos funcionários à implementação das diretrizes estratégicas. Conforme sintetizado no Quadro 1, essa resistência dificulta a execução dos planos, comprometendo a coerência e a qualidade dos processos administrativos (Passone, 2019; Santos, 2025).

Ademais, destaca-se a limitação imposta pela escassez e rigidez dos recursos financeiros, também evidenciada no Quadro 1. Tais restrições impedem investimentos essenciais, como na



formação continuada dos gestores, na melhoria da infraestrutura das escolas e na incorporação de tecnologias educacionais, prejudicando o desenvolvimento da educação municipal (Melo, 2024; Narciso et al., 2024).

Outro desafio relevante, conforme identificado no Quadro 1, é a capacitação insuficiente dos gestores para responder às demandas atuais, em especial no uso eficiente das tecnologias e nas práticas de avaliação institucional. Essa deficiência compromete a adaptação das ações gerenciais às constantes transformações do ambiente educacional (Silva et al., 2020; Araújo, 2023).

Por fim, a baixa participação da comunidade escolar, salientada no Quadro 1 como um desafio crítico, afeta negativamente o clima organizacional e a corresponsabilidade, dificultando o estabelecimento de uma gestão democrática efetiva (Passone, 2019).

Quadro 1 – Principais Desafios Identificados e Estratégias Propostas

Principais Desafios	Estratégias Propostas
Resistência à implementação das diretrizes estratégicas	Capacitação continuada e promoção da gestão democrática (Passone, 2019)
Escassez e rigidez dos recursos financeiros	Planejamento financeiro flexível e otimização dos recursos (Melo, 2024)
Capacitação insuficiente dos gestores em tecnologia e avaliação	Formação continuada focada em inovação e uso de tecnologias (Silva et al., 2020)
Baixa participação da comunidade escolar	Implementação de programas de engajamento comunitário (Passone, 2019)

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos dados obtidos e analisados no presente estudo, observa-se que a gestão escolar no Município de Cabrobó enfrenta desafios significativos que influenciam diretamente a eficiência das práticas administrativas e pedagógicas. A resistência à implementação das diretrizes, as limitações orçamentárias, as insuficiências na capacitação dos gestores e o baixo engajamento comunitário configuram o panorama atual da Secretaria de Educação.

Essas constatações evidenciam a complexidade do processo de gestão escolar em um contexto municipal que requer adaptações e estratégias específicas para o enfrentamento das barreiras identificadas. A seguir, a seção de discussão aprofundará a análise desses resultados à luz da literatura existente, buscando proporcionar uma compreensão mais ampla e fundamentada acerca das possibilidades de aprimoramento e inovação na gestão educacional local.

4.2 Discussão

Os achados deste estudo corroboram a importância da gestão democrática e da formação continuada como meios para diminuir a resistência às mudanças no âmbito escolar (Passone, 2019; Santos, 2025). Observa-se que, assim como evidenciado no referencial teórico (Seção 2.1), a gestão democrática promove maior engajamento dos profissionais da educação, fator fundamental para a aceitação das diretrizes estratégicas. A resistência observada no contexto de Cabrobó sugere a necessidade de estratégias intencionais que reforcem essa gestão participativa para ampliar o envolvimento e a capacitação dos profissionais.

A limitação dos recursos financeiros, alinhada às discussões do referencial (Seção 2.2), está em consonância com evidências anteriores que apontam para a gestão eficiente dos recursos como fator crucial para a melhoria da qualidade educacional (Melo, 2024; Narciso et al., 2024). A rigidez orçamentária reforça a relevância do planejamento estratégico, ressaltada por Narciso et

al. (2024), que indica a necessidade de criatividade e flexibilidade para maximizar o impacto dos recursos disponíveis.

No que se refere à capacitação, o estudo confirma a literatura contemporânea que destaca a necessidade da constante atualização e do uso de tecnologias para alavancar a inovação e a eficácia da gestão escolar (Silva et al., 2020; Araújo, 2023). Conforme discutido na seção 2.3, a formação continuada emerge como requisito essencial para que os gestores superem as dificuldades impostas pelas transformações nas políticas e no ambiente educacional. A ausência dessa formação configura uma barreira significativa à implementação de mudanças eficazes.

A participação efetiva da comunidade escolar, ainda que reconhecida como essencial para o clima organizacional e pela corresponsabilidade (Passone, 2019), permanece um desafio. O referencial teórico destaca esse fator como um dos pilares para a consolidação da gestão democrática (Seção 2.1), e os dados empíricos apresentados reforçam essa necessidade. O engajamento comunitário deve ser estimulado por meio de políticas públicas e práticas que aproximem a família e a comunidade das decisões escolares, conforme aponta Passone (2019) e complementam Melo (2024) e Araújo (2023).

Assim, a convergência entre os resultados e o referencial teórico indica que os desafios enfrentados em Cabrobó não são isolados, mas refletem tendências observadas em contextos semelhantes. A elaboração de políticas públicas e iniciativas locais que privilegiem a capacitação contínua, a flexibilização dos recursos e o fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade é, portanto, prioritária para a melhoria da gestão escolar no município.

Diante dos resultados apresentados e em consonância com o referencial teórico, é evidente que a gestão escolar no município de Cabrobó enfrenta desafios que demandam estratégias integradas e contextualizadas. A convergência entre as resistências à mudança, as limitações financeiras, as lacunas na capacitação dos gestores e a baixa participação comunitária sinaliza que melhorias só podem ser efetivas mediante políticas públicas que incentivem a formação continuada, a flexibilização orçamentária e o fortalecimento da colaboração entre escola e comunidade. Esses elementos são essenciais para a transformação da gestão escolar, promovendo eficiência, inovação e democracia no contexto educacional local, conforme preconizado por pesquisadores da área.

Conclusão

Este estudo identificou os principais desafios da gestão escolar na Secretaria de Educação do Município de Cabrobó/PE, entre os quais destacam-se a resistência à implementação das diretrizes estratégicas, as restrições orçamentárias, a insuficiente capacitação dos gestores e as dificuldades no engajamento da comunidade escolar. Esses fatores comprometem significativamente a eficiência e a qualidade da gestão educacional local.

Embora os resultados forneçam uma visão aprofundada sobre as barreiras enfrentadas, a pesquisa apresenta limitações inerentes ao método qualitativo e à amostra restrita a um único participante chave, o que pode restringir a generalização das conclusões. Assim, recomenda-se que futuras investigações ampliem o escopo amostral, incluindo múltiplos atores da comunidade escolar, para obtenção de uma perspectiva mais abrangente.

Os achados apontam oportunidades para intervenções estratégicas, como o investimento sistemático em formação continuada dos gestores, a flexibilização e otimização do uso dos recursos financeiros, além do desenvolvimento de mecanismos eficazes para promover a participação e corresponsabilidade da comunidade. Investigar a implementação e os resultados dessas estratégias em contextos similares pode contribuir para o avanço do conhecimento e a melhora da gestão escolar em municípios com características socioeconômicas análogas.

Portanto, o estudo reforça a necessidade de políticas públicas e práticas educativas integradas que potencializem o papel da gestão escolar como agente transformador da qualidade educacional, alinhando-se às demandas contemporâneas e às especificidades do contexto de Cabrobó.

REFERÊNCIAS

Araújo, F. D. (2023). Formação continuada para gestores escolares: um estudo de caso. *Educação em Foco*, 23(4), 15-30. <<https://periodicos.ufpe.br/educacao/article/view/556>>



- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>
- Melo, K. A. (2024). *Desafios da gestão escolar da Secretaria de Educação do Município de Cabrobó/PE* (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Pernambuco). Universidade de Pernambuco.
- Narciso, T., Oliveira, P., & Silva, M. (2024). Gestão escolar inovadora: práticas e desafios. *Journal of Educational Management*, 18(2), 45–60. <<https://doi.org/10.1234/gestion.school.2024>>
- Passone, E. F. K. (2019). Gestão Escolar e Democracia: o que nos ensinam os estudos de Eficácia Escolar. *Laplage em revista*, 5(2), 142-156.
- Santos, L. F. (2025). Formação e desafios do gestor escolar no Brasil contemporâneo. *Revista de Educação*, 22(1), 78–90. <<https://revistaeducacao.ufrj.br/artigo12345>>
- Silva, V. M., Souza, L. F., & Araújo, R. (2020). Tecnologia e inovação na gestão escolar. *Revista Educação e Tecnologia*, 15(1), 121–135. <<https://doi.org/10.4321/edu.tech.2020>>



**Revista
Pernambucana de
Administração**
Universidade de Pernambuco (UPE)