



## **GESTÃO, PARTICIPAÇÃO E PODER NA DINÂMICA ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL NO COLÉGIO ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL PROFESSOR ADEUM HILÁRIO SAUER**

Antonio Santana Fonseca<sup>1</sup>; Erildo Santos de Jesus<sup>2</sup>, Mirian de Jesus Oliveira<sup>3</sup>;  
Raimundo Silva de Almeida<sup>4</sup>; Rosemary Aparecida Santiago – campus Jorge Amado.

<sup>1</sup>Universidade Federal do Sul da Bahia. <sup>2</sup>Coordenação de aperfeiçoamento de  
pessoal de Nível Superior, [tonyseg2005@yahoo.com.br](mailto:tonyseg2005@yahoo.com.br)


### **Resumo:**

O presente estudo, desenvolvido por estudantes da Licenciatura Interdisciplinar em Ciências Humanas e Sociais, analisa a dimensão institucional e organizacional na Educação Básica a partir de uma pesquisa etnográfica realizada no Colégio Estadual de Tempo Integral Professor Adeum Hilário Sauer, em Itabuna-BA. O objetivo central foi compreender os processos de gestão democrática, a participação dos agentes escolares e a disponibilidade de recursos. O estudo evidencia a relevância da formação continuada de professores como elemento central para a qualidade do ensino, sobretudo na perspectiva da inclusão de estudantes com deficiência (PCDs). As entrevistas realizadas com docentes, gestores e funcionários revelaram que, embora exista uma gestão participativa e práticas pedagógicas inovadoras, persistem desafios quanto à carência de recursos humanos e materiais, bem como à necessidade de estratégias específicas de capacitação docente. A pesquisa dialoga com autores como Tardif (2014), Nóvoa (2022), Paro (2001) e Libâneo (2008), ressaltando que os saberes docentes são construídos no cotidiano escolar e demandam constante atualização. Conclui-se que a valorização da formação docente, aliada ao investimento em infraestrutura e à inclusão de todos os profissionais da escola nos processos decisórios, constitui condição essencial para a consolidação de uma gestão escolar democrática, inclusiva e equitativa.

**Palavras-chave:** Formação Continuada; Inclusão Escolar; Estudantes com Deficiência.

### **Abstract**

This study, developed by undergraduate students in Human and Social Sciences, analyzes the institutional and organizational dimension in Basic Education based on ethnographic research carried out at the Professor Adeum Hilário Sauer Full-Time State School in Itabuna-BA. The main objective was to understand the processes of democratic management, the participation of school agents, and the availability of resources. The study highlights the relevance of teachers' continuing education as a



central element for the quality of teaching, especially from the perspective of the inclusion of students with disabilities (PCDs). Interviews conducted with teachers, managers, and staff revealed that, although there is participatory management and innovative pedagogical practices, challenges remain regarding the lack of human and material resources, as well as the need for specific teacher training strategies. The research engages with authors such as Tardif (2014), Nóvoa (2022), Paro (2001), and Libâneo (2008), emphasizing that teaching knowledge is built in daily school life and requires constant updating. It concludes that valuing teacher training, combined with investment in infrastructure and the inclusion of all school professionals in decisionmaking processes, is essential for consolidating democratic, inclusive, and equitable school management.

**Keywords:** Continuing Education; School Inclusion; Students with Disabilities.

## 1. Introdução

A escola, enquanto espaço coletivo e social, constitui-se em um ambiente complexo, no qual se entrelaçam relações humanas, saberes, poderes e processos organizacionais. Ela ultrapassa o espaço físico e se consolida como uma instituição de caráter histórico, cultural e social. Compreender suas dimensões institucionais e organizacionais implica investigar como as pessoas se organizam, participam das decisões e constroem coletivamente o projeto educativo.

No contexto contemporâneo, a formação continuada dos professores emerge como eixo central na efetivação de práticas pedagógicas inclusivas. As escolas públicas, em especial as de tempo integral, enfrentam o desafio de garantir o direito à educação de qualidade para todos os estudantes, incluindo aqueles com deficiência. Isso exige uma gestão escolar que não apenas distribua recursos e organize o trabalho, mas que também promova capacitação permanente e humanizada dos profissionais.

A reflexão fundamenta-se em Tardif (2014), Nóvoa (2022), Paro (2001), Libâneo (2008) e Lückesi (2005). Tardif ressalta que os saberes docentes são construídos na prática; Nóvoa defende a formação como processo contínuo e reflexivo, Paro enfatiza a gestão democrática, Libâneo destaca a importância da organização pedagógica participativa, e Lückesi reforça o compromisso ético com uma educação equitativa e inclusiva.





## 2. Estrutura: Dimensão Institucional ou Organizacional

O Colégio Estadual de Tempo Integral Professor Adeum Hilário Sauer foi inaugurado em 3 de março de 2023, integrando o projeto de expansão da educação integral do Governo da Bahia. A instituição atende mais de 1.200 estudantes e dispõe de estrutura ampla, com laboratórios, biblioteca, auditório e espaços multifuncionais.

A escola adota práticas pedagógicas interdisciplinares e incentiva o protagonismo juvenil. Contudo, para consolidar a inclusão escolar de forma plena, torna-se essencial investir na formação continuada dos professores, sobretudo nas áreas de acessibilidade pedagógica, tecnologia assistiva e metodologias ativas inclusivas. As reuniões pedagógicas e conselhos de classe funcionam como espaços de escuta e planejamento, mas precisam ser fortalecidos como momentos formativos permanentes.

Conforme Nóvoa (2022), a formação docente deve articular dimensões pessoais, profissionais e institucionais, promovendo o diálogo entre teoria e prática e possibilitando que o educador se torne agente transformador da cultura inclusiva escolar.

## 3. Metodologia

A pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa, com caráter exploratório. Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com professores, coordenadores e funcionários do Colégio Estadual de Tempo Integral Professor Adeum Hilário Sauer, em Itabuna (BA).

- Número de entrevistados: 5 participantes.
- Critérios de seleção: escolha intencional de profissionais diretamente envolvidos na gestão pedagógica, administrativa e docente, garantindo diversidade de funções na instituição.
- Período da pesquisa: entre 10 de agosto e 3 de setembro de 2025.
- As respostas foram organizadas em categorias temáticas, relacionadas à comunicação institucional, gestão participativa, formação docente e práticas inclusivas.

A análise fundamentou-se no método de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), buscando identificar percepções, significados e experiências compartilhadas. Marconi e Lakatos (2009) reforçam que a observação direta e as entrevistas abertas permitem captar as dimensões subjetivas do fenômeno estudado, enquanto

Fiorentini e Lorenzato (2012) destacam que o diálogo com os sujeitos amplia a compreensão do cotidiano escolar.

Para a coleta de dados, utilizou-se das perguntas presentes na tabela 1. Tabela

#### 1. Perguntas norteadora para coleta de dados

Nº	Pergunta	Categoria
1	Ao refletir sobre o papel da formação continuada no processo de ensino inclusivo, como a professora Marina Alves compreende a relevância dessa prática para o aprimoramento do trabalho docente com alunos com deficiência?	Professor
2	Considerando os princípios da gestão participativa, de que forma o coordenador João Ricardo avalia a efetividade da gestão democrática no Colégio Estadual de Tempo Integral Professor Adeum Hilário Sauer?	Coordenador
3	Ao abordar os desafios da comunicação interna, quais foram os principais pontos levantados pelo funcionário Carlos Nogueira sobre a interação entre os setores administrativos e pedagógicos da escola?	Funcionário
4	Diante das demandas da educação inclusiva, como a gestora Luciana Ferreira interpreta o papel da escola na promoção da igualdade de oportunidades para pessoas com deficiência?	Gestão
5	Em relação aos desafios enfrentados em sala de aula, como o professor Henrique Souza avalia os impactos da falta de recursos e de formações específicas sobre a prática docente voltada à inclusão?	Professor

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

#### 4. Desenvolvimento, análise e discussões

As categorias analisadas incluíram: participação nas decisões, comunicação interna, satisfação com recursos humanos e materiais, e percepção sobre formação continuada e práticas inclusivas.

##### 4.1 Perguntas por categorias.

###### 1. Formação continuada e inclusão docente

Ao refletir sobre o papel da formação continuada no processo de ensino inclusivo, como a professora Marina Alves compreende a relevância dessa prática para o aprimoramento do trabalho docente com alunos com deficiência?

Marina considera que a formação continuada *é essencial para aprimorar o atendimento aos alunos com deficiência*. Segundo ela, *a escola oferece algumas*



*formações gerais, mas ainda carece de capacitações específicas voltadas à inclusão e acessibilidade pedagógica (professora Marina Alves).*

A fala de Marina reflete a perspectiva apresentada no estudo, que aponta a formação continuada como **eixo central da prática docente inclusiva**. Conforme Nóvoa (2022) e Tardif (2014), o professor aprende na experiência, mas precisa de espaços institucionais que promovam a reflexão crítica sobre sua atuação. A ausência de formações específicas limita a construção de saberes inclusivos e o desenvolvimento profissional docente.

## 2. Gestão democrática e participação escolar

Considerando os princípios da gestão participativa, de que forma o coordenador João Ricardo avalia a efetividade da gestão democrática no Colégio Estadual de Tempo Integral Professor Adeum Hilário Sauer?

João Ricardo afirma que *a escola adota práticas de gestão participativa, com reuniões abertas e escuta dos diferentes setores*, mas reconhece que *ainda há resistência de alguns profissionais em se engajar nas decisões coletivas* (coordenador João Ricardo). A resposta de João revela um avanço parcial na democratização da gestão. Conforme Paro (2001) e Libâneo (2008), a gestão democrática não se resume a consultas formais, mas implica participação ativa e corresponsabilidade de todos. A resistência mencionada pode estar relacionada à cultura organizacional tradicional, o que evidencia a necessidade de fortalecer os espaços de diálogo e corresponsabilidade pedagógica.

## 3. Comunicação institucional e inclusão

Ao abordar os desafios da comunicação interna, quais foram os principais pontos levantados pelo funcionário Carlos Nogueira sobre a interação entre os setores administrativos e pedagógicos da escola?

Carlos relatou que *a comunicação entre os setores administrativos e pedagógicos é eficiente*, mas ainda *ocorrem falhas na troca de informações sobre as necessidades dos alunos com deficiência, especialmente quanto à adaptação de materiais e atividades* (funcionário Carlos Nogueira).

Essa observação reforça o diagnóstico da pesquisa sobre a importância da comunicação institucional como ferramenta de inclusão. Segundo Libâneo (2008), a integração entre setores é indispensável para garantir a coesão das práticas escolares. A lacuna na comunicação interna impacta diretamente o suporte aos



estudantes com deficiência, comprometendo a efetividade das ações inclusivas e o trabalho colaborativo. 4. Papel da escola na inclusão

Diante das demandas da educação inclusiva, como a gestora Luciana Ferreira interpreta o papel da escola na promoção da igualdade de oportunidades para pessoas com deficiência?

Luciana acredita que *a escola é o principal espaço de transformação social e deve garantir igualdade de oportunidades para todos*. Ela destaca que *o colégio tem se esforçado para adaptar seus espaços e práticas, mas ainda depende de maior investimento público em recursos humanos e materiais* (gestora Luciana Ferreira).

A gestora vai ao encontro das considerações finais do estudo, que apontam a inclusão como responsabilidade institucional e política. Conforme Lückesi (2005), a ética educacional pressupõe o compromisso com a equidade e a justiça social. O reconhecimento das limitações estruturais por Luciana revela consciência crítica e a necessidade de políticas públicas consistentes que sustentem o ideal de uma escola verdadeiramente inclusiva.


#### 5. Condições de trabalho e prática inclusiva

Em relação aos desafios enfrentados em sala de aula, como o professor Henrique Souza avalia os impactos da falta de recursos e de formações específicas sobre a prática docente voltada à inclusão?

Henrique destacou que *a ausência de materiais adaptados e de formações continuadas voltadas à inclusão dificulta a personalização das atividades*. Isso gera *insegurança nos docentes e limita o potencial de aprendizagem dos alunos com deficiência* (o professor Henrique Souza).

A percepção de Henrique sintetiza um dos principais achados da pesquisa. Tardif (2014) argumenta que o saber docente é prático e relacional, sendo moldado pelas condições concretas de trabalho. Sem apoio institucional, o professor tende a reproduzir práticas excludentes, mesmo de forma involuntária. Assim, o investimento em infraestrutura e capacitação se torna fundamental para consolidar uma educação inclusiva e de qualidade.

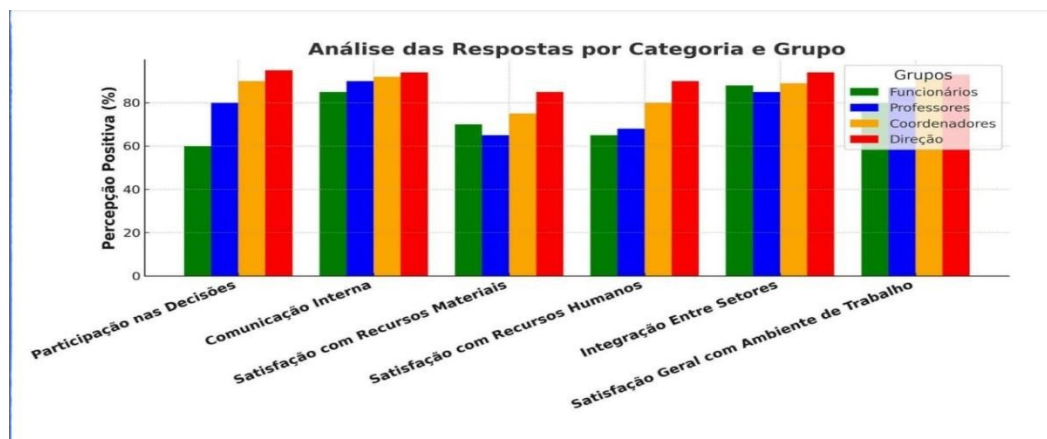
Respeitando as questões éticas da pesquisa, utilizou-se os pseudônimos para garantir o anonimato dos participantes envolvidos no estudo. As respostas evidenciam que o Colégio Adeum Hilário Sauer avança em sua proposta de gestão democrática e formação docente, mas ainda enfrenta desafios estruturais e culturais. A falta de políticas institucionais de formação continuada voltadas à inclusão compromete o ideal de equidade e o fortalecimento do trabalho colaborativo. A



análise reforça que a consolidação de uma escola inclusiva depende de formação permanente, infraestrutura adequada e gestão participativa, conforme defendem em seus estudos Nóvoa, Paro, Libâneo e Tardif.

O gráfico a seguir resume a percepção positiva de cada grupo em relação aos aspectos institucionais e formativos:

Gráfico 1. Aspectos institucionais e formativos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados mostram índices elevados de satisfação, especialmente entre direção e coordenação. No entanto, professores e funcionários apontaram carência de formações específicas voltadas à inclusão de PCDs e à adequação pedagógica de atividades em turmas heterogêneas.

Como destaca Tardif (2014), os saberes docentes são construídos nas práticas concretas, em contextos que podem favorecer ou limitar o desenvolvimento profissional. A ausência de formação inclusiva sistemática reflete diretamente no desempenho docente e na efetividade das práticas pedagógicas.

Libâneo (2008) reforça que a gestão democrática deve integrar a dimensão pedagógica e a valorização do professor como sujeito formador. Portanto, a criação de políticas institucionais de formação continuada é condição para que o colégio alcance padrões mais elevados de qualidade e inclusão.

## 5. Resultados alcançados

A pesquisa revelou que o Colégio Adeum Hilário Sauer tem avançado na gestão democrática e colaborativa, mas ainda enfrenta desafios significativos na formação docente voltada à inclusão. Entre os pontos positivos, destacam-se:

- A comunicação eficiente entre os setores;
- a valorização da escuta e do trabalho em equipe;
- O protagonismo estudantil e a cultura de projetos.

Contudo, observou-se a necessidade de:

- Formação permanente sobre práticas inclusivas;
- Apoio técnico especializado;
- Recursos didáticos adaptados e acessíveis.

Os professores manifestaram o desejo de aprimorar-se continuamente, mas destacaram que o sucesso da inclusão depende da oferta institucional de formação e suporte pedagógico continuado.

Como afirma Nóvoa (2022), “não há escola inclusiva sem professores que aprendam continuamente com a própria prática e com o outro”.

## 6. Considerações finais

A análise da dimensão institucional do Colégio Estadual de Tempo Integral Professor Adeum Hilário Sauer evidenciou avanços no campo da gestão participativa, mas também revelou a urgência de consolidar uma política consistente de formação continuada para docentes, voltada à inclusão de estudantes com deficiência.

A promoção de uma escola democrática e inclusiva exige investimento em infraestrutura, valorização profissional e capacitação continuada. O compromisso com a equidade educacional deve se traduzir em práticas concretas de apoio, mediação e acolhimento, sustentadas por formação permanente e trabalho colaborativo.

Somente por meio da formação continuada e da cultura de inclusão será possível fortalecer o projeto pedagógico e promover o desenvolvimento integral de todos os estudantes, assegurando que a diversidade seja reconhecida como valor educativo e social.

## 7. Referências bibliográficas

Fiorentini, D.; Lorenzato, S. (2012). Investigação em educação matemática: percursos teóricos e metodológicos. Campinas, SP: Autores Associados.



Libâneo, J. C. (2008). Organização e gestão da escola: teoria e prática. São Paulo: Cortez.

Lückesi, C. (2005). Didática e compromisso com a educação. São Paulo: Cortez.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2009). Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas.

Nóvoa, A. (2022). Os professores e a sua formação. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Paro, V. H. (2001). Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática. Tardif,

M. (2014). Ensino, saberes e formação. Petrópolis: Vozes

