



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO**  
**EDUCACIONAL**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Roberta Marostega Feck**

**GESTÃO ESCOLAR E INSTITUIÇÃO ESPECIALIZADA DE**  
**ENSINO: ORGANIZAÇÃO E ARTICULAÇÃO**

**Santa Maria, RS**  
**2018**

**Roberta Marostega Feck**

**GESTÃO ESCOLAR E INSTITUIÇÃO ESPECIALIZADA DE ENSINO:  
ORGANIZAÇÃO E ARTICULAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção de grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tatiane Negrini**

**Santa Maria, RS  
2018**

**Roberta Marostega Feck**

**GESTÃO ESCOLAR E INSTITUIÇÃO ESPECIALIZADA DE ENSINO:  
ORGANIZAÇÃO E ARTICULAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção de grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Aprovado em 05 de janeiro de 2018:**

*Tatiane Negrini*

\_\_\_\_\_  
**Tatiane Negrini, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

*[Assinatura]*  
\_\_\_\_\_  
**Dr.ª. Luciana Erina Palma (UFSM)**

*Leandra Costa da Costa*  
\_\_\_\_\_  
**Dr.ª. Leandra Costa da Costa (UFSM)**

\_\_\_\_\_  
**Ma. Carolina Terribile Teixeira (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

Devemos ser gratos a Deus pelos pequenos detalhes.

Nos detalhes descobrimos o valor de uma realidade.

Olhar as miudezas da vida faz a diferença.

É o nome Dele que traz cura, plenitude,  
restauração, paz, propósito, significância e  
sentido para tudo o que fazemos.

A Ele pelo sustento diário e a todos aqueles que,  
de alguma maneira, acompanham, incentivam a minha trajetória e  
contribuíram para a concretização deste trabalho, minha

**Gratidão!**

## RESUMO

### GESTÃO ESCOLAR E INSTITUIÇÃO ESPECIALIZADA DE ENSINO: ORGANIZAÇÃO E ARTICULAÇÃO

AUTORA: Roberta Marostega Feck  
ORIENTADORA: Tatiane Negrini

Sabendo da influência que as mudanças na sociedade têm sob o ambiente interno das Instituições Especializadas de Ensino, evidencia-se a necessidade da gestão escolar construir uma dinâmica efetiva, clara e consciente do seu trabalho, principalmente numa perspectiva de inclusão, ao qual estimule o desenvolvimento das potencialidades da pluralidade do público envolvido, podendo assim estar respondendo significativamente às demandas sociais. Assim, objetivou-se nesse estudo verificar a organização e a articulação da gestão escolar de uma Instituição Especializada de Ensino, para o atendimento de alunos com deficiência, frente aos desafios da educação inclusiva. Caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, do tipo descritivo-exploratório. Para a obtenção dos dados foi realizada entrevista semiestruturada aplicada a gestores da instituição especializada de ensino Antônio Francisco Lisboa de Santa Maria/RS. Com isso, participaram da pesquisa cinco integrantes da gestão escolar, destes dois eram integrantes do setor administrativo, um do setor clínico e dois do setor pedagógico. A análise dos dados se deu conforme Bardin (2006), elencando-se categorias de análise. Todos os participantes estavam cientes dos objetivos e procedimentos do presente estudo e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Como resultados, a pesquisa indicou que a gestão se organiza e se articula através de reuniões mensais e de planejamento anual, sendo realizadas de forma multidisciplinar. A gestão procura articular seu trabalho atendendo as necessidades internas da escola, porém preocupa-se com os desafios da sociedade de hoje. Quanto à documentação da instituição, a mesma está alicerçada pelo regimento, o estatuto, realizando seu trabalho fundamentado pelo planejamento anual. Evidencia-se também a reorganização da gestão escolar na perspectiva de educação inclusiva, pois houve uma demanda maior na instituição do público adulto. Essa organização envolve o planejamento e metodologias diferenciadas que venha a atender as características específicas de cada um. De forma a concluir este pesquisa indica que o desafio que se coloca a gestão escolar é a construção de caminhos que descortinem novas práticas que contemplem, de fato, a todos, em suas particularidades.

**Palavras-chave:** gestão escolar, instituição especializada de ensino, alunos com deficiência, educação inclusiva.

## ABSTRACT

### SCHOOL MANAGEMENT AND SPECIALIZED INSTITUTION OF TEACHING: ORGANIZATION AND ARTICULATION

AUTHOR: Roberta Marostega Feck

ADVISOR: Tatiane Negrini

Knowing the influence that the changes in the society have under the internal environment of the Specialized Institutions of Teaching, it is evident the need of the school management to construct an effective, clear and conscious dynamic of its work, mainly in an perspective of inclusion, that stimulates the development of the potentialities of the plurality of the public involved, thus being able to respond significantly to the social demands. Thus, the objective of this study was to verify the organization and articulation of the school management of a Specialized Teaching Institution, for the care of students with disabilities, in face of the challenges of inclusive education. It was characterized as a qualitative research, of the descriptive-exploratory type. To obtain the data, a semi-structured interview was applied to managers of the specialized education institution Antônio Francisco Lisboa de Santa Maria / RS. Thus, five members of the school management participated in the study, of which two were members of the administrative sector, one in the clinical sector and two in the pedagogical sector. The analysis of the data was according to Bardin (2006), listing categories of analysis. All the participants were aware of the objectives and procedures of the present study and signed an Informed Consent Term (TCLE). As a result, the research indicated that the management is organized and articulated through monthly meetings and annual planning, being carried out in a multidisciplinary way. Management seeks to articulate its work in response to the internal needs of the school, but it is concerned with the challenges of today's society. As for the documentation of the institution, it is based on the regiment, the statute, carrying out its work based on the annual planning. It is also evidenced the reorganization of school management in the perspective of inclusive education, since there was a greater demand in the institution of the adult public. This organization involves the planning and differentiated methodologies that will meet the specific characteristics of each one. In order to conclude this research indicates that the challenge of school management is the construction of paths that unveil new practices that, in fact, contemplate all, in their particularities.

**Keywords:** school management, specialized educational institution, students with disabilities, inclusive education.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
2 TEMÁTICA .....	11
3 PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
4 OBJETIVOS .....	11
<b>4.1 Objetivo Geral</b> .....	11
<b>4.2 Objetivos Específicos</b> .....	11
5 METODOLOGIA.....	12
5.1 DESENHO DO ESTUDO .....	12
5.2 PARTICIPANTES .....	12
5.3 INSTRUMENTOS.....	14
5.4 PROCEDIMENTOS DA COLETA .....	15
5.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	15
5.6 ASPECTOS ÉTICOS.....	16
6 DELINEAMENTO TEÓRICO.....	17
6.1 GESTÃO ESCOLAR .....	17
6.2 INSTITUIÇÕES ESPECIALIZADAS DE ENSINO .....	19
6.3 ORIENTAÇÕES LEGAIS QUANTO À PROPOSTA DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA .....	22
7. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
7.1 Documentos Legais da Instituição.....	26
7.2 Informações da Instituição.....	28
7.3 Categorias de Análise.....	29
7.3.1 Organização e articulação da gestão .....	31
7.3.2 Documentos .....	34
7.3.3 Posicionamento dos gestores .....	36
7.3.4 Demandas da gestão .....	37
7.3.5 Aspectos importantes observados pela gestão no atendimento a pessoas com deficiência e sobre a instituição.....	38
8 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE A - TÓPICOS GUIAS PARA ENTREVISTAS DIREÇÃO E SECRETÁRIA .....	46
APÊNDICE B - TÓPICOS GUIAS PARA ENTREVISTAS SETOR PEDAGÓGICO E CLÍNICO.....	48
APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL .....	53
APÊNDICE E – PARECER COMITÊ DE ÉTICA .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo tem como alvo a Gestão Escolar em Instituição Especializada de Ensino, envolvendo sua organização e articulação (político-pedagógico) nesse contexto que atende exclusivamente pessoas com deficiência. Ciente da influência que as mudanças na sociedade têm sob o ambiente interno dessas Instituições, evidencia-se a necessidade da gestão escolar construir uma dinâmica efetiva, clara e consciente do seu trabalho, principalmente numa perspectiva de inclusão, que estimule o desenvolvimento das potencialidades em meio da pluralidade do público envolvido, podendo assim estar respondendo significativamente às demandas sociais.

Conforme Lück (2006b), todo esse movimento aponta a necessidade de rever concepções, e entre elas a da relação escola e sociedade, na qual tem exigido um esforço particular da gestão, visando à promoção de experiências na formação dos alunos transformando-os participativos na sociedade. Com isso, Lück ao conceituar gestão, ressalta que,

gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LÜCK, 2009a, p.1)

Alicerçada principalmente em Lück, utiliza-se neste estudo de forma conceitual e como terminologia a gestão escolar. Na série *Cadernos de Gestão*, a autora explica que a gestão educacional abrange o nível macro do sistema de ensino, e que em contrapartida a gestão escolar compreende o nível micro, referindo-se as ações desenvolvidas em âmbito escolar, em que ambas “constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino” (LÜCK, 2006, p. 15).

Nesta perspectiva, Tezani (2008) define gestão escolar da seguinte forma:

A gestão escolar é o processo de gerir a dinâmica da escola como um todo em coordenação com o sistema de ensino, com as diretrizes e as políticas públicas educacionais vigentes e a realidade em que a escola está inserida. É a afirmação do compromisso com a democracia e com



métodos que proporcionem condições para a construção da autonomia pela unidade escolar (TEZANI, 2008, p. 181).

Nesta perspectiva de gestão, serão focadas as ações desenvolvidas dentro da unidade escolar, em que se torna fundamental o trabalho da gestão, criando condições para pensar e fazer coletivamente, articulando ações que valorizem a diversidade, dando condições e oportunidades de aprendizagem a todos os alunos independentemente de sua deficiência. Ainda, quanto ao trabalho desenvolvido pela gestão escolar, Tezani (2004) expõe que

à gestão escolar cabe muito mais do que uma técnica, cabe incentivar a troca de idéias, a discussão, a observação, as comparações, os ensaios e os erros, é liderar com profissionalismo pedagógico. Cada escola tem sua própria personalidade, suas características, seus membros, seu clima, sua rede de relações. Entretanto, acredita-se que a gestão escolar não pode apoiar-se apenas na rotina, pois prejudica sua proposta de trabalho (TEZANI, p.177, 2004).

Consideramos aqui a proposta de educação inclusiva, em que “é uma ação política, cultural, social e pedagógica, desencadeada em defesa do direito de todos os alunos de estarem juntos, aprendendo e participando, sem nenhum tipo de discriminação” (BRASIL, 2008). Assim, fundamenta-se no aceitar e reconhecer a diversidade na escola, com base no princípio da igualdade e diversidade, concomitante com as propostas de sociedade democrática e justa.

A educação inclusiva constitui uma proposta educacional que reconhece e garante o direito de todos os alunos de compartilhar um mesmo espaço escolar, sem discriminações de qualquer natureza. Promove a igualdade e valoriza as diferenças na organização de um currículo que favoreça a aprendizagem de todos os alunos e que estimule transformações pedagógicas das escolas, visando à atualização de suas práticas como meio de atender às necessidades dos alunos durante o percurso educacional. Compreende uma inovação educacional, ao romper com paradigmas que sustentam a maneira excludente de ensinar e ao propor a emancipação, como ponto de partida de todo processo educacional (BRASIL, 2007, p. 14).

Diante desta proposta, Sant’ana (2005, p.228) coloca que ao gestor inclui ainda funções como, “definição dos objetivos da instituição, o estímulo à capacitação de professores, o fortalecimento de apoio às interações e a processos que se compatibilizem com a filosofia da escola.” Além disso, Dutra e Griboski (2005, p. 13) afirmam que

a gestão para inclusão pressupõe um trabalho competente, à luz de um paradigma dinâmico, mobilizador da sociedade e responsável pela transformação dos sistemas educacionais,

contribuindo para melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem e apontando respostas para aqueles grupos que têm sido mais excluídos do processo educacional.

Hoje, o respeito às diferenças, a promoção da emancipação e autonomia estão presente junto à educação em Instituições Especializadas de Ensino, ao qual desempenham importante papel de transformação social e cultural na vida das pessoas com deficiência. Torna-se um espaço inclusivo, pois oferece a essa população oportunidades de desenvolver-se sócio-intelectualmente. Amâncio e Mitsumori (2005), acerca do aluno e de sua inclusão, constatam que

uma frase que insiste em retornar – e que mobiliza tantas discussões entre nós – talvez porque as experiências até aqui acumuladas demonstrem que, de fato, por mais que um (a) professor (a) acolha e se empenhe em trabalhar com as crianças ditas “diferentes”, se a escola como um todo não for capaz de se envolver e assumir para si a responsabilidade pela escolarização desses alunos, o processo de inclusão não se efetiva (AMÂNCIO; MITSUMORI, 2005, p. 97).

Dentro desta perspectiva, a inclusão não se restringe à sala de aula, mas se apresenta de forma mais ampla, complexa e abrangente, sendo necessária que toda a Instituição esteja sintonizada na busca do mesmo objetivo: uma educação de qualidade e inclusiva. Para Mendes e Paula (2008),

Só podemos falar em uma sociedade inclusiva quando a diversidade humana passar a ser compreendida, garantindo às pessoas com deficiência uma vida autônoma e independente, em que elas próprias possam tomar decisões, assumindo o controle de sua vida e quebrando os estigmas presentes em nossa sociedade (MENDES; PAULA, 2008, p.333).

Portanto, a gestão da escola corresponde à necessidade da instituição dispor de condições e dos meios para realização dos seus objetivos, visando dentre outros a garantia da aprendizagem para todos os alunos, desenvolvendo as potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos mesmos, tornando-os participativos na sociedade em que vivem. Assim, as escolas são ambientes formativos em que as práticas de gestão e organização desenvolvidas educam, ou seja, podem criar e modificar a maneira de pensar e agir das pessoas (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005).

## **2 TEMÁTICA**

Gestão escolar e instituição especializada de ensino: organização e articulação da gestão para o atendimento de alunos com deficiência frente aos desafios da educação inclusiva.

## **3 PROBLEMA DE PESQUISA**

Considerando os contextos emergentes na educação inclusiva e a implicação na dinâmica organizacional e institucional, **como acontece a gestão escolar de uma Instituição Especializada de Ensino, para o atendimento de alunos com deficiência?**

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo Geral**

Verificar a organização e a articulação da gestão escolar de uma Instituição Especializada de Ensino, para o atendimento de alunos com deficiência frente aos desafios da educação inclusiva.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Identificar como se deu a (re) organização das práticas e a (re) formulação documental de uma instituição especializada de ensino dentro de uma perspectiva educacional inclusiva.

Identificar o posicionamento dos gestores de uma instituição especializada de ensino na contemporaneidade quanto à organização e articulação para o atendimento dos alunos com deficiência.

Reconhecer e especificar as demandas da gestão na instituição que emergiram a partir das mudanças ocorridas com a proposta da educação inclusiva.

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 DESENHO DO ESTUDO

Esta pesquisa possui um caráter qualitativo, que segundo Minayo (2010, p. 57), pode ser definido como,

(...) é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam.

É do tipo descritivo-exploratório, que para Gil (2008) descreve as características de determinadas populações ou fenômenos, bem como tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-los).

Também, caracteriza-se como um estudo de caso, sendo que, ao referenciar Yin (2010, p. 39), este explica que “(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real”. Fazer uso de um estudo de caso visa explorar situações da vida real, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações que não se podem utilizar experimentos.

Desta forma, o estudo foi realizado em uma Instituição Especializada de Ensino - Escola Antônio Francisco Lisboa - localizada na cidade de Santa Maria (SM), do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Esta nasceu oficialmente em Santa Maria/RS em 26 de junho de 1954. Teve na sua direção, coordenação e presidência a professora Haidée C. Zorzan por um período de 40 anos. Foi uma iniciativa particular, de caráter filantrópico e destaca-se por ter sido uma das primeiras instituições de Educação Especial do Rio Grande do Sul, pioneira em Santa Maria. Sempre se adaptou as modalidades do atendimento da educação especial em termos políticos-pedagógicos, porém a instituição passou por momentos de instabilidades, conforme a atenção política e financeira dada, tendo dificuldade para alcançar autonomia e independência (ZIMMERMANN; CUNHA, 2002).

### 5.2 PARTICIPANTES

Os participantes da pesquisa foram cinco integrantes da gestão escolar da instituição, que representam e participam ativamente da gestão há no mínimo cinco

anos. Foram selecionados representantes do setor administrativo, bem como da área pedagógica e do setor clínico, abrangendo todas as áreas de atuação e atendimentos oferecidos na instituição. A partir da participação da pesquisadora em uma reunião multidisciplinar na instituição, delinear-se os participantes, a partir do critério já mencionado, do envolvimento com a instituição observado em reunião e conforme a disponibilidade e o interesse do participante para com a pesquisa.

Considerando os aspectos éticos em pesquisa, será mantido anonimato dos participantes, identificando-os por siglas, sendo estas P1 (participante 1), P2 (participante 2), P3 (participante 3), P4 (participante 4) e P5 (participante 5). Desta forma, os participantes foram:

#### • Setor Administrativo

**P1:** formada em Educação Física, atuando na função de diretora, tendo ingressado na instituição no ano de 1988.

**P2:** formação de magistério, atuando na secretaria administrativa. Ingressou no ano de 1980 na instituição.

#### • Setor Clínico

**P3:** formada em ciências, pedagogia, psicopedagogia institucional, psicopedagogia clínica. Atua na área de psicopedagogia. Ingressou na instituição no ano de 2002. Atende 35 alunos por semana - 7 por dia. Os alunos apresentam diagnóstico de autismo, dislexia, dificuldade de aprendizagem, abrangendo uma faixa etária de 04 –18 anos. A participante relatou que desenvolve seu trabalho direcionado ao desenvolvimento das áreas avaliadas “fracas” nos seus alunos, sendo essa normalmente a leitura.

#### • Setor Pedagógico

**P4:** formada em Magistério, Especialização em Pesquisa e Mídias na Educação. Atuante na área de alfabetização e ingressou na instituição no ano de 2012.

Atende 13 alunos com diagnóstico de deficiência intelectual, motora, baixa visão, bem como a esquizofrenia, tendo idades entre 16 - 33 anos. A participante afirma que seu trabalho é direcionado a alfabetização - anos iniciais (1/3º ano).

**P5:** formada em enfermagem e atuante na oficina de artesanato da instituição. Ingressou no ano de 2011 e atende 15 alunos que apresentam deficiência intelectual e física, tendo idades entre 18 - 68 anos. Seu trabalho é relacionado à oficina de artesanato com os alunos.

### 5.3 INSTRUMENTOS

Como instrumento aplicou-se à entrevista, por entendermos que é um método privilegiado de comunicação e coleta de dados. Conceituando, Minayo (2010, p. 261) ressalta que a entrevista,

[...] é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo.

Mais especificadamente, para agregar maiores informações para o estudo, utilizou-se a entrevista semi-estruturada, explicada por Triviños (2008, p. 146) como sendo,

[...] em geral, é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Foi utilizada uma ficha de identificação anexada ao cabeçalho da entrevista contendo informações básicas acerca dos participantes, de extrema relevância para o estudo. Para o estudo foram utilizados dois roteiros de entrevistas (APÊNDICE 1 e 2) de acordo com a função exercida na instituição, distinguindo a área administrativa da pedagógica e clínica.

Assim, foram definidos tópicos guias para a realização das entrevistas, constituindo-se em elementos basilares à compreensão almejada do estudo. Para fins de registro das entrevistas, utilizou-se a gravação, a partir da qual foram feitas as transcrições das falas dos participantes em seu conteúdo literal, para posterior análise.

Outros dados foram coletados baseados na análise de documentos.

A análise documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e,

nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (MOREIRA, 2005, apud SOUZA; KANTORSKI; LUIS, p.223, 2011).

Neste caso, o estudo contemplou a análise do estatuto e o relatório anual da instituição, documentos estes que no momento da pesquisa regiam o trabalho desenvolvido pela gestão escolar. Sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP), destaca-se que no momento das coletas dos dados encontrava-se em fase de construção.

#### 5.4 PROCEDIMENTOS DA COLETA

Para a coleta de dados, inicialmente foi realizado o contato com a Instituição Especializada de Ensino, sendo entregue a carta de apresentação, bem como a autorização da instituição para a realização do estudo. Este primeiro contato foi realizado no segundo semestre de 2016. Após a autorização do estudo houve a participação da pesquisadora em uma reunião já agendada com todos os profissionais atuantes na instituição, sendo apresentado o estudo a ser realizado explanando os objetivos. Neste momento, destaca-se que a participação nesta reunião foi a convite da própria direção da instituição.

A partir disso, agendou-se um horário para a realização das entrevistas, sendo estas realizadas na própria instituição, por preferência dos participantes. As entrevistas foram realizadas de forma individual.

Já a apropriação dos documentos da instituição, bem como sua análise foi realizada no primeiro semestre de 2017, fomentado por dois motivos. Primeiramente para obter o relatório anual do ano de 2016 e também pela expectativa de finalização do PPP, em que a Instituição almejava concluí-lo ao final de 2016. Porém, como mencionado acima este documento, mesmo neste período, ainda estava em andamento.

#### 5.5 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa, adotou-se a análise de conteúdo para com os dados. Bardin (2006, p.38), refere que a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas

de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” A autora organiza em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos. A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase. A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006).

De maneira mais pontual, após a codificação, segue-se para a categorização, a qual consiste na:

Classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 2006, p. 117).

Assim, foram definidas cinco categorias de análise, sendo elas: 1) quanto à organização e articulação da gestão, 2) quanto aos documentos, 3) quanto ao posicionamento dos gestores, 4) quanto às demandas da gestão e 5) quanto aos aspectos importantes observados pela gestão no atendimento a pessoas com deficiência e sobre a instituição.

## 5.6 ASPECTOS ÉTICOS

Destaca-se que este estudo está aprovado e registrado no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), sob o número CAAE: 63475516.2.0000.5346. Todos os participantes estavam cientes dos objetivos e procedimentos do presente estudo e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), (APÊNDICE 3). Ainda, a entrevista foi aplicada somente após a assinatura do TCLE.



## 6 DELINEAMENTO TEÓRICO

### 6.1 GESTÃO ESCOLAR

Para Lück (2000, p. 12) a educação no âmbito escolar “se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva”. Este movimento da escola, numa perspectiva de relação com a sociedade, envolve

[...] um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade (DRUCKER, 1992, apud LÜCK, 2000, p.12-13).

O que era possível se observar na escola até pouco tempo, era uma modelo de direção estático, que adotava uma fundamentação teórica mais normativa, entendendo que a prioridade é o fazer o máximo, não se preocupando com a dimensão qualitativa. A transição para um paradigma dinâmico envolveu compreender e ver as escolas como organizações vivas, assinaladas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem, demandando um novo enfoque de organização. Portanto, a gestão escolar abrange a dinâmica das interações decorrente do enfoque do trabalho como prática social, sendo esta a necessidade que a gestão procura atender (LÜCK 2000).

Como consequência dessa transição de paradigmas, a compreensão do trabalho da direção escolar passa a ser visto como um processo fundamentalmente de equipe. Diante disso, Lück (2000, p. 16) expõe que

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p. 16).

A partir disso, compreendendo que a autonomia e a descentralização foram construídas mediante processo de democratização, isto irá caracterizar e fundamentar a gestão democrática. De acordo com Lück (2000) isto pressupõe o conceito de participação, ou seja, o trabalho em conjunto de pessoas, orientado por um objetivo comum, construindo uma escola competente e compromissada com a sociedade. De forma diretiva, Lück (2009, p.24) define gestão escolar como sendo o

[...] ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Para a autora supracitada, cabe a gestão escolar “estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas (p.24)”. Ressalta-se que a gestão escolar é uma dimensão de atuação em educação, ou seja, “(...) um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda (LÜCK, 2009, p.25)”.

Para Libâneo (2001), no estudo que envolve a organização e gestão da escola, é conveniente distinguirmos duas concepções, uma com enfoque científico-racional (anos 30) e uma com enfoque crítico, de cunho sociopolítico (anos 80). No enfoque científico-racional, “a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência.” Já no enfoque sócio-político “vê a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas, importando bastante à intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político, etc (p.1)”, preocupando-se com uma construção coletiva e com o interesse do público.

Baseado nos estudos existentes no Brasil, o mesmo autor ainda apresenta três das concepções de organização e gestão: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa.

A concepção técnico-científica baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando à racionalização do trabalho, a eficiência dos

serviços escolares. Tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial. Atualmente, esta concepção também é conhecida como gestão da qualidade total. A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como cultura (LIBÂNEO, 2001, p.2-3).

Neste sentido, Libâneo (2001, p. 3-4) propõe que a compreensão de gestão escolar perpassa, “posições políticas e concepções de homem e sociedade. O modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social”.

## 6.2 INSTITUIÇÕES ESPECIALIZADAS DE ENSINO

Direcionando-se ao caminho percorrido pelas pessoas com deficiência ao longo da história. Mazzotta (2005, p.16) relata que,

Buscando na história da educação informações significativas sobre o atendimento educacional dos portadores de deficiência<sup>1</sup>, pode-se constatar que, até o século XVIII, as noções a respeito da deficiência eram basicamente ligadas a misticismo e ocultismo, não havendo base científica para o desenvolvimento de noções realistas. O conceito de diferenças individuais não era compreendido ou avaliado [...].

O referido autor ainda aponta que os primeiros movimentos que se destacaram para o atendimento às pessoas com deficiência, porém, ainda numa perspectiva de compaixão e não para uma atenção educacional foram na Europa, principalmente na França, expandindo-se para os Estados Unidos e Canadá e, posteriormente, para outros países, inclusive o Brasil.

---

<sup>1</sup> Atualmente, é utilizada a terminologia “pessoas com deficiência” para mencionar esse grupo social, atestando que a deficiência faz parte do indivíduo e, principalmente, com o intuito de humanizar a denominação, pois, antes de tudo, são pessoas humanas. Esse termo foi consagrado pela Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, realizada pela Organização das Nações Unidas – ONU, em 2006.

Na legislação brasileira, a terminologia “pessoas com deficiência” foi reconhecida oficialmente, através da Portaria SEDH nº 2.344, de 03 de novembro de 2010, que tornou pública as alterações promovidas pela Resolução nº 01, de 15 de outubro de 2010, do Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência – CONADE, em seu Regimento Interno (BRASIL, 2010).

Ratificando, conforme Godoy (2002), o atendimento as pessoas com deficiência teve início em instituições assistencialistas, em que os indivíduos eram tratados como doentes, sendo que o interesse da área educacional foi considerado posteriormente.

Foi na Europa que apareceram as primeiras instituições voltadas para o atendimento educacional especializado das pessoas com deficiência, sendo que cada uma prestava atendimento específico, ou seja, a um único tipo de deficiência (JUNIOR; COSTA, 2014). No Brasil, no século XIX surgem as primeiras organizações de atendimento às pessoas com deficiência. Conforme Lanna Júnior (2010), em virtude da ausência de investimentos pelo Estado, em novas ações destinadas às pessoas com deficiência, a sociedade civil criou organizações voltadas para o atendimento desses indivíduos nas áreas de educação e saúde, entre as quais se destacam: as Sociedades Pestalozzi, as Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) e os Centros de reabilitação física. O Instituto Pestalozzi de Canoas-RS foi criado em 1926, inspirado pelo pedagogo suíço Johann Heinrich Pestalozzi (1746-1827), sendo que o Instituto Pestalozzi foi amplamente fomentado pela Helena Antipoff.

Já o movimento Apaeano teve início no Brasil, em 1954, com a criação da primeira Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), no Rio de Janeiro, por iniciativa da americana Beatrice Bemis, mãe de uma criança com deficiência intelectual. Também, em meados de 1950 foram criados os primeiros Centros brasileiros de reabilitação física, inspirados nos métodos e paradigmas do modelo de reabilitação utilizado pelos europeus e norte-americanos no pós-guerra, entretanto, no Brasil, a finalidade era a de atender as vítimas do grande surto de poliomielite. Um dos primeiros centros de reabilitação do Brasil foi a Associação Brasileira Beneficente de Reabilitação (ABBR), fundada em 1954 (LANNA JÚNIOR, 2010).

De maneira mais específica, Zimmermann e Cunha (2002, p. 1) mencionam que,

No século XIX, a educação especial se caracterizou por um trabalho educacional, mas ainda em internatos e hospitais psiquiátricos. No Rio Grande do Sul, só na metade do século XX é que surgem as primeiras escolas especiais. No final deste século é que a educação especial realmente conquista seu espaço a partir de princípios de integração e inclusão.

Especificadamente, somente na década de 60 que no Brasil instalou-se o movimento pela integração dos alunos com deficiência na escola comum. Este princípio vai ao encontro a proposta de democratização do ensino, sendo que a inserção do aluno com deficiência no ensino regular passa a ser meta principal da educação especial (NERES, 2010).

Entretanto, Neres (2010, p.25) afirma que “o movimento pela integração de alunos com deficiência na escola inaugura o debate polêmico entre ensino comum, aquele destinado às crianças ditas “normais”, e o ensino especializado, aquele destinado às pessoas com deficiência.” Ainda, a referida autora coloca que atualmente há uma intensificação no debate envolvendo o ensino comum e o especial, sendo que no meio deste movimento há aqueles que defendem a inclusão total, ou seja, a inexistência do atendimento especializado em instituições, e há aqueles que defendem a manutenção dos serviços educacionais paralelos, percebendo os entraves da realidade educacional.

Analisando essas divergências, Mendes (2006) salienta que:

Em resumo, ao longo dos últimos trinta anos, tem-se assistido a um grande debate acerca das vantagens e desvantagens, antes, da integração escolar, e, mais recentemente, da inclusão escolar. A questão sobre qual é a melhor forma de educar as crianças e jovens com necessidades educacionais especiais não tem resposta ou receita pronta. Na atualidade, as propostas variam desde a ideia de inclusão total – proposta que defende que todos os alunos devem ser educados apenas e só na classe da escola regular – até a ideia que a diversidade de características implica a existência de um contínuo de serviços e de uma diversidade de opções (MENDES, 2006, p.396).

Esse debate apontado acima demonstra a necessidade de se pensar a atuação e a função das instituições frente à proposta da inclusão, movimento esse que se intensifica na década de 90, quando há um redimensionamento da política educacional para promover a inclusão de pessoas com deficiência na sociedade. Sobre esse aspecto, Laplane (2004) salienta que as condições de existência do nosso sistema educacional levam a questionar a defesa da inclusão como política que, simplesmente, insira alunos nos contextos escolares existentes.

Glat (2007) revela em suas análises que,

A educação inclusiva significa um novo modelo de escola em que é possível o acesso e a permanência de todos os alunos, e onde os mecanismos de seleção e discriminação, até então utilizados, são substituídos por procedimentos de identificação e remoção das barreiras para a aprendizagem.

Para tornar-se inclusiva a escola precisa formar seus professores e equipe de gestão, e rever formas de interação vigentes entre todos os segmentos que a compõem e que nela interferem, precisa realimentar sua estrutura, organização, seu projeto político pedagógico, seus recursos didáticos, metodologias e estratégias de ensino, bem como suas práticas avaliativas. A proposta de educação inclusiva implica, portanto, um processo de reestruturação de todos os aspectos constitutivos da escola, envolvendo a gestão de cada unidade e os próprios sistemas educacionais (GLAT, 2007, p. 16).

Diante do processo educacional inclusivo, Prieto (2006) defende que os conhecimentos acumulados pela educação especial nas Instituições Especializadas devem estar a serviço do ensino comum para subsidiar o desenvolvimento da educação inclusiva, bem como o atendimento especializado deve ser destinado aos alunos que apresentam necessidades, às quais o ensino comum não consegue atender.

### 6.3 ORIENTAÇÕES LEGAIS QUANTO À PROPOSTA DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA

A consolidação da educação inclusiva é norteada por diversas políticas públicas ao longo de sua construção, como por exemplo, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a qual prevê igualdade de condições no acesso a escola para todos e para as pessoas com deficiência o atendimento em suas necessidades específicas, a Declaração Mundial de Educação para Todos, em 1990 (BRASIL, 1990).

Também, outro documento importante é a Declaração de Salamanca, que impõe o direito a pessoas com necessidades especiais em estarem matriculadas na classe regular de ensino (BRASIL, 1994). Esta dispõe que o

Princípio fundamental da escola inclusiva é o de que todas as crianças devem aprender juntas, sempre que possível, independentemente de quaisquer dificuldades ou diferenças que elas possam ter. Escolas inclusivas devem reconhecer e responder às necessidades diversas de seus alunos, acomodando ambos os estilos e ritmos de aprendizagem e assegurando uma educação de qualidade a todos através de um currículo apropriado, arranjos organizacionais, estratégias de ensino, uso de recurso e parceria com as comunidades. Na verdade, deveria existir uma continuidade de serviços e apoio proporcional ao contínuo de necessidades especiais encontradas dentro da escola (DECLARAÇÃO DE SALAMANCA, 1994, item 7)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> DECLARAÇÃO DE SALAMANCA - Sobre Princípios, Políticas e Práticas na Área das Necessidades Educativas Especiais. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>, acesso em: 10/12/2017.

Ainda, a educação inclusiva é fundamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, - Lei nº 9.394/96, em que recomenda no seu Art. 59 que as escolas garantam aos seus alunos uma organização específica para atender as suas distintas necessidades (BRASIL, 1996). Também a Convenção sobre o Direito das Pessoas com Deficiência (ONU 2006), aprovada no Brasil pelos Decretos 186/2008 e 6949/2009, em seu artigo 9º, afirma que “a fim de possibilitar às pessoas com deficiência viver com autonomia e participar plenamente de todos os aspectos da vida, os Estados Partes deverão tomar as medidas apropriadas para assegurar-lhes o acesso, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, ao meio físico, ao transporte, à informação e comunicação”.

Nesse contexto, o Ministério da Educação (MEC), em 2008, estabelece a Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva (2008), documento que orienta os estados e municípios a organizarem suas ações no sentido de transformarem seus sistemas educacionais em sistemas educacionais inclusivos. Segundo a Política, o atendimento especializado tem as seguintes funções: “[...] identificar, elaborar e organizar recursos pedagógicos e de acessibilidade que eliminem as barreiras para a plena participação dos alunos, considerando suas necessidades específicas [...]” (BRASIL, 2008). Neste sentido, corroboram-se com Perippolli (2015) quando coloca que,

[...] as Políticas Públicas voltadas a Educação Inclusiva pressupõem uma (re)significação do espaço de aprendizagem, das práticas pedagógicas e do professor, a fim de considerarem as diversidades de seus atores educacionais, sem discriminá-los ou segregá-los por quaisquer dificuldade ou diferenças que possam ter. Portanto, essa educação pressupõe um nova organização e funcionamento da escola comum, pois ela adota os princípios democráticos de igualdade, equidade, liberdade e respeito a dignidade, que fortaleçam o direito de todos frequentarem o mesmo espaço (PERIPOLLI, 2005, p.105).

Tendo como objetivo garantir o acesso, a participação e a aprendizagem dos alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação nas escolas regulares, a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008), instaura um novo marco teórico e organizacional na educação brasileira, definindo a educação especial como modalidade não substitutiva à escolarização; o conceito de atendimento educacional

especializado complementar ou suplementar à formação dos estudantes, referenciando a educação inclusiva como um movimento mundial.

A educação especial é uma modalidade de ensino que perpassa todos os níveis, etapas e modalidades, realiza o atendimento educacional especializado, disponibiliza os recursos e serviços e orienta quanto a sua utilização no processo de ensino e aprendizagem nas turmas comuns do ensino regular. O atendimento educacional especializado tem como função identificar, elaborar e organizar recursos pedagógicos e de acessibilidade que eliminem as barreiras para a plena participação dos alunos, considerando suas necessidades específicas. As atividades desenvolvidas no atendimento educacional especializado diferenciam-se daquelas realizadas na sala de aula comum, não sendo substitutivas à escolarização. Esse atendimento complementa e/ou suplementa a formação dos alunos com vistas à autonomia e independência na escola e fora dela (BRASIL, 2008).

Percebe-se que a proposta da inclusão começa a ser gestada a partir de movimentos que buscam repensar o espaço escolar, concebendo a escola como um espaço que reconhece e valoriza as diferenças, apontando a necessidade de reinventar seus princípios e práticas escolares. Desta forma, Pavão, Pozobon, Siluk (2013, p.29) afirmam que “o trabalho na perspectiva inclusiva, exige que a instituição de ensino tenha um planejamento e recursos em termos físicos e humanos que sustente uma prática educacional voltado ao atendimento da diversidade”.

Outro documento que vem a orientar os sistemas de ensino é o Decreto nº 7.611/2011, que corrobora as orientações para a construção de sistemas educacionais inclusivos, que garantam às pessoas com deficiência o acesso ao sistema regular de ensino.

Para a efetivação do direito à educação, este Decreto, em seu art. 1º, incisos I e III, dispõe:

- I – garantia de um sistema educacional inclusivo em todos os níveis, sem discriminação e com base na igualdade de oportunidades;
- III – não exclusão do sistema educacional geral sob alegação de deficiência.

Também, em seu art. 2º, além de definir como função da Educação Especial garantir os serviços de apoio especializado, o Decreto explicita o conteúdo e o caráter de tais serviços, sendo prestado das seguintes formas:

- I - complementar à formação dos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento, como apoio



permanente e limitado no tempo e na frequência dos estudantes às salas de recursos multifuncionais; ou  
II - suplementar à formação de estudantes com altas habilidades ou superdotação.

Ainda, promulgada em 06 de julho de 2015, temos a Lei 13.146/2015 instituiu a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), visando assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania. Esta Lei concebeu novas prioridades e reforçou algumas já existentes, como por exemplo, dispõe o artigo 9º:

A pessoa com deficiência tem direito a receber atendimento prioritário, sobretudo com a finalidade de: proteção e socorro em quaisquer circunstâncias; atendimento em todas as instituições e serviços de atendimento ao público; disponibilização de recursos, tanto humanos quanto tecnológicos, que garantam atendimento em igualdade de condições com as demais pessoas; disponibilização de pontos de parada, estações e terminais acessíveis de transporte coletivo de passageiros e garantia de segurança no embarque e no desembarque; acesso a informações e disponibilização de recursos de comunicação acessíveis; recebimento de restituição de imposto de renda; tramitação processual e procedimentos judiciais e administrativos em que for parte ou interessada, em todos os atos e diligências (BRASIL, 2015, p. 3-4).

Fundamental e importante diz respeito à Educação das pessoas com deficiência, afirmando e assegurando um sistema educacional inclusivo. Neste sentido temos o artigo 27, dispondo que,

A educação constitui direito da pessoa com deficiência, assegurados sistema educacional inclusivo em todos os níveis e aprendizado ao longo de toda a vida, de forma a alcançar o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais e sociais, segundo suas características, interesses e necessidades de aprendizagem (BRASIL, 2015, p.7).

Reafirmando em seu parágrafo 1º do artigo 28 que cabe “ao poder público assegurar, criar, desenvolver, implementar, incentivar, acompanhar e avaliar: I - sistema educacional inclusivo em todos os níveis e modalidades, bem como o aprendizado ao longo de toda a vida.”

Diante dos documentos legais, e cientes que sem dúvida estas são medidas essenciais para que a inclusão se efetive, sabe-se que estas não são suficientes. Nas palavras de Carvalho (2004, p. 77),

A Letra das leis, os textos teóricos e os discursos que proferimos asseguram os direitos, mas o que os garante são

as efetivas ações, na medida em que se concretizam os dispositivos legais e todas as deliberações contidas nos textos de políticas públicas. Para tanto, mais que prever há que prover recursos de toda a ordem, permitindo que os direitos humanos sejam respeitados, de fato (CARVALHO, 2004, p. 77).

Neste sentido, percebe-se a importância da gestão escolar neste processo de inclusão indo além da promulgação de leis, tendo ações que possibilitem o resgate da cidadania e a ampliação das perspectivas das pessoas com deficiências.

## **7. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Ressalta-se que os dados apresentados nesta pesquisa são referentes ao segundo semestre do ano de 2016 (entrevistas) e ao primeiro semestre do ano de 2017 (documentos), sendo que foi neste período que a instituição foi contatada, e as entrevistas e análise dos documentos realizados. É importante salientar que nosso percurso de resultados e discussão irá inicialmente trazer os documentos legais que regem a Instituição, sendo levado em consideração na pesquisa o Estatuto e o Relatório Anual do ano de 2016, seguido de algumas informações da instituição envolvendo o setor administrativo, e dos alunos abrangendo os setores clínicos e pedagógicos. Finalizar-se-á com a análise das categorias eleitas.

### **7.1 Documentos Legais da Instituição**

Referindo-se aos documentos legais, a instituição é regida pelo Estatuto e por Relatórios Anuais. O Estatuto (06 de junho de 2011) inicialmente dispõe em seu art. 1º sobre a sede da associação, sem fins lucrativos, está constituída legalmente por tempo indeterminado, “com a finalidade de manter, promover, coordenar e assessorar, em nível regional, as ações políticas administrativas pedagógicas e técnicas da Escola Antonio Francisco Lisboa, destinadas a pessoas com deficiência, altas habilidades e seus familiares” (ESTATUTO, 2011, p.1).

Apresenta uma equipe multidisciplinar para atender as pessoas com deficiência, incluindo a área da saúde e um setor educacional/pedagógico.

O documento passa a descrever em seu capítulo II sobre os associados, elencando seus direitos e deveres. No capítulo III, traz itens relevantes com relação à diretoria executiva, conselho administrativo e fiscal. De forma mais pontual, no Capítulo VII especificadamente sobre o órgão de administração, em seu art. 15º trata

da diretoria da associação e sua composição, elencando em seguida suas competências.

No seu capítulo IX, com relação às disposições gerais em seu art. 23º coloca que a “associação da “ESCOLA ANTÔNIO FRANCISCO LISBOA” constituirá juridicamente, uma individualidade distinta de seus membros, os quais não responderão subsidiariamente pelas obrigações contraídas em nome da mesma, pelos representantes legais (ESTATUTO, 2011, p.6).”

Em seu art. 24º dispõe que “a Associação de assistência a escola reger-se-á pelo presente estatuto (p. 6).” Sendo a fundadora Haidée Cadeco Zorzan, diretora eleita em 26 de junho de 1954 em assembléia geral. Apresenta-se anexado ao estatuto sua última ata (ATA nº 09/2015), realizada em 08/07/2015, em que os associados reuniram-se em assembléia geral ordinária para eleição da nova diretoria da Associação da escola Antônio Francisco Lisboa, sendo Presidente: Susete da Silva Quinhones e Vice Presidente: Sônia Nunes Kraemer.

Com relação ao Relatório Anual, esse do ano de 2016, inicialmente apresenta em que tempo e espaço a Escola se encontra, cientes da intensa e constante modificação de seus cenários constituintes. Dessa forma, há a preocupação e o objetivo do aperfeiçoamento da gestão interna da escola, no intuito de alcançar a qualificação de seus alunos.

Apresenta sua missão, visão e público alvo (RELATÓRIO ANUAL, 2016, p.6), sendo que tem como missão “desenvolver um trabalho multidisciplinar que possa viabilizar as pessoas com deficiência e seus familiares, bem estar pessoal, social e econômico, sendo paradigma de direito, autonomia e inserção social.” Como público alvo abrange crianças, adolescentes e adultos com deficiência tangendo atendimentos clínicos e pedagógicos.

Apresenta como estrutura funcional o enlace entre ensino, técnica e administração. A área de ensino abarca turma de autistas, turma de alfabetização, grupos de convivência, educação física e música. Esta área organiza-se em área técnica e áreas pedagógicas e oficinas, sendo a área técnica direcionada aos atendimentos clínicos e as áreas pedagógicas e oficinas oferecem oportunidades de qualificação de trabalho. A área administrativa é composta de setores como arquivo, registros, manutenção e serviços gerais.

De forma pontual, o documento elenca que

“a escola tem como objetivos principais oportunizar, a partir da interação entre o indivíduo e o meio, a construção do conhecimento, estimulando o desenvolvimento integral de pessoas com deficiências, evidenciando suas potencialidades, respeitando suas limitações, visando à formação de sua personalidade” (Relatório Anual, 2006, p.9).

De maneira a apresentar o trabalho realizado, o documento expõe as atividades desenvolvidas durante o ano separadamente por áreas. Desta forma, faz de forma minuciosa a descrição do trabalho realizado, apresentando número de profissionais e número de atendimentos envolvidos.

Ressalta-se que a Instituição é mantida pela Associação da Escola Antonio Francisco Lisboa.

Com relação ao Projeto Político Pedagógico (PPP), este se encontrava ainda em fase de construção no término desta pesquisa, como relatado nas entrevistas realizadas, não tendo dados a serem apresentados por este documento.

## **7.2 Informações da Instituição**

Sendo uma das primeiras instituições de Educação Especial do Rio Grande do Sul, a Escola Antônio Francisco Lisboa, sob a direção de Haidée Cadeco Zorzan, teve o apoio da comunidade, da prefeitura municipal, de clubes, entre outros órgãos, e através da divulgação de seu trabalho conseguiu mobilizar rapidamente a comunidade para a importância do seu trabalho. Em 1955, a escola conseguiu, juntamente com a prefeitura municipal, um terreno onde é o endereço atual da instituição. Ressalta-se que a primeira turma da escola era formada por alunos com deficiência física. Em sua maioria, eram crianças em idade escolar vítimas de epidemias, como a poliomielite. Destaca-se que a escola, desde o início de sua trajetória, enfrentou dificuldades e foi caracterizada por instabilidade de recursos.

Na década de 70 é que surgem as “oficinas pedagógicas” como tendência da educação especial no intuito da profissionalização da pessoa com deficiência, alicerçado da ampliação dos atendimentos e políticas públicas. Ressalta-se que a escola sempre esteve adaptando-se às novas modalidades de atendimento em educação especial, sendo fundamental para a manutenção, atualização e recebimento de recursos por parte da escola. Assim, a escola Antônio Francisco Lisboa inaugura, em 1973, as ‘Oficinas Pedagógicas’ e de ‘Terapia Ocupacional. Nessa época, a escola, trabalhava com projetos para ampliação e atualização de acordo com as modalidades de atendimentos previstas pela Educação Especial.

Dessa forma, em 1980, é fundada a Clínica de Reabilitação junto à escola Antônio Francisco Lisboa. Esta era composta por uma equipe multidisciplinar, sendo um dos momentos áureos da instituição.

Em 1996, a escola encontra-se no início de uma nova fase, em que se concretizam muitas melhorias e mudanças do ponto de vista político, pedagógico e administrativo. Entre as novas modalidades de atendimento destacam-se os 'grupo de convivência'. A escola foi pioneira no ensino a pessoa com deficiência auditiva, deficiência visual, no trabalho profissionalizante em oficinas, no trabalho com hidroterapia e terapia ocupacional, ao trabalho em equipe multidisciplinar, inclusive com a implantação da Clínica de Reabilitação, com atendimentos clínicos (ZIMMERMANN; CUNHA, 2002).

Atualmente, a Escola Antônio Francisco Lisboa, atende 260 alunos, sendo que destes 160 frequenta a área pedagógica e 100 frequenta o setor clínico. Os alunos apresentam diferentes deficiências, entre elas a deficiência intelectual e múltipla, deficiência visual, especificadamente a baixa visão, paralisia cerebral, transtorno do espectro autista, algumas síndromes e distrofias, abrangendo uma faixa etária que vai de zero a 68 anos.

Também a instituição oferece atendimentos pedagógicos, sendo eles as oficinas, os grupos de convivência, e turma de alfabetização. No setor clínico, tem profissionais da terapia ocupacional, fisioterapia, fonoaudiologia, psicopedagógico, médico e psicólogo. Nesta direção, em números a Instituição conta com 21 profissionais em sua totalidade, destes oito são da área pedagógica e sete da área clínica, sendo que os demais estão distribuídos em outros setores, como por exemplo, os serviços gerais.

As entrevistas apresentaram algumas informações da Instituição Especializada de Ensino abarcando o setor administrativo, como por exemplo, como a Instituição se mantém, e como se dá a contratação de profissionais. O participante P1 relatou que no momento atual estão mantendo-se com o recurso do aluguel do prédio frontal da instituição e através de projetos vinculados a Universidades locais. Também, diz que alguns funcionários são contratados e mantidos por meio do aluguel do prédio ou através das verbas do Fundo Nacional de Assistência Social. Com relação a isso, a participante P2 ressalta que esta verba não é suficiente pra cobrir todos os gastos da instituição.

Também, tanto a participante P1, quanto a P2 relatam a importância da instituição ter e manter o contato com a Prefeitura da cidade, sendo relatado da seguinte forma,

A Prefeitura nos cede alguns profissionais, e isso é bom. Para nós é super importante essa convivência com a Prefeitura, com a Secretaria da Educação. Dessa forma, temos cinco profissionais cedidos pela Prefeitura da área da educação e dois profissionais da área da saúde. A prefeitura nos ajuda muito nesse sentido (participante P1).<sup>3</sup>

Para abranger o setor clínico e pedagógico, as informações foram direcionadas para os alunos atendidos na instituição. Quando questionados se possuem alunos com outros atendimentos na própria instituição, tanto a participante P3, quanto P4 e P5 destacaram que possuem alunos com outros tipos de atendimentos na própria instituição, principalmente os alunos da área pedagógica que recebem atendimento no setor clínico. Ainda, há pacientes da área clínica que possuem mais de um atendimento na mesma área, como por exemplo, ter atendimento psicológico e de fisioterapia.

Com isso, percebe-se que a instituição incentiva trocas internas de informação/conhecimentos entre profissionais que por vezes atuam com o mesmo aluno, além de manter o contato com o poder público. Isso indica que nesta instituição os profissionais estão aliados em busca do mesmo objetivo, bem como aponta para um trabalho da gestão de maneira abrangente, não se restringindo somente ao contexto da Instituição, mas mantendo-se próxima também a dimensão política da educação.

Conforme Luck (2006, p.36), “a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação.” Por conseguinte, há a necessidade de superar um trabalho independente, ressaltando a participação e a ampliação do trabalho da gestão permeando diversos nichos, abrindo espaço para a diversidade, desempenhando um trabalho coletivizado em prol de benefícios aos alunos.

### **7.3 Categorias de análise**

---

<sup>3</sup> Os relatos dos participantes nesta pesquisa foram adequados à língua portuguesa, corrigindo alguns erros apresentados na fala, sem alterar o conteúdo e o sentido produzido.

Esta etapa de categorização emerge após uma minuciosa leitura das entrevistas de cada participante, sendo que o pesquisador precisa estar envolvido pelos conteúdos apresentados, e conhecer o contexto de pesquisa e a realidade que o permeia.

Assim, para iniciarmos a análise dos dados, como já foi mencionado no decorrer da metodologia do estudo, foram elencadas cinco categorias de análise conforme Bardin (2006). Sendo elas: quanto à organização e articulação da gestão, quanto aos documentos da Instituição, quanto ao posicionamento dos gestores, às demandas da gestão e os aspectos importantes observados pela gestão no atendimento a pessoas com deficiência e sobre a instituição.

### **7.3.1 Organização e articulação da gestão**

Discuti-se aqui o objetivo central do estudo, este relacionado à organização e a articulação da gestão escolar de uma Instituição Especializada de Ensino, perante aos desafios da educação inclusiva.

Com relação a essa questão, as participantes P1 e P2, as quais fazem parte do setor administrativo, relataram que, a gestão se organiza através de reuniões mensais decidindo regras, normas para a Instituição e organizando o planejamento de trabalho anual.

Essas reuniões são realizadas com toda a equipe de forma multidisciplinar, podendo ser evidenciada na fala da P2:

Através de reuniões com a associação da escola, com os professores (setor pedagógico) e com o setor clínico, realizando avaliações. As demandas da Instituição vêm através do Estado, do nosso Município e de Municípios vizinhos. A gente se organiza com os profissionais que a gente tem, tanto pedagógicos quanto clínico pra dar assistência a essas pessoas, sendo que todos são carentes e a gente não cobra nada deles (participante P2).

Sobre as demandas assinaladas pela participante P2, observa-se que os atendimentos realizados abraçam vários Municípios, exigindo um planejamento e um trabalho de gestão flexível e adequado conforme a realidade, as características e os objetivos de todas as pessoas que perpassam pelos atendimentos da instituição. Neste sentido, Lück (2009), menciona que o princípio de flexibilidade no planejamento revela uma condição de sucesso ao exercício do trabalho escolar.

Essa flexibilidade e um posicionamento claro e compreensivo em relação às situações inerentes à dinâmica social, também é demanda do diretor. Para a autora,

A formação de ambiente e cultura escolar flexível e aberta ao exercício de iniciativa, participação e prática da autonomia na tomada de decisões, com vistas nos objetivos educacionais a serem desenvolvidos, tendo como foco a aprendizagem dos alunos, eis a responsabilidade do diretor escolar (LÜCK, 2009, p.126).

Saindo da área administrativa e adentrando na área clínica, a participante P3 avalia a organização e articulação da gestão escolar da Instituição utilizando uma metáfora. Nas palavras dela: “uma vez eu vi uma frase que dizia assim: eram tantas pessoas na fila a espera de um pedaço de pão, que o trigo gemia na pressa da maturação.” P3 ressalta que há uma urgência por atendimentos neste setor, da mesma forma, existe a preocupação da instituição em atender essa demanda no intuito de proporcionar e desenvolver as capacidades e habilidades acadêmicas e sociais dessas pessoas, valorizando cada conquista.

Isso é evidenciado quando a participante relata que, “aqui (na Instituição) a conquista por menor que ela seja é uma grande diferença. É que nem aquela corrida de cavalos, que às vezes um pedacinho de orelha dá a grande diferença em termos de prêmio, a nossa escola é assim também.” Ainda P3 relata que “a clínica tem um diferencial, por exemplo, dos que passaram comigo, eu já tenho pessoas formadas porque eles vêm um tempo e saem, mas dentro da escola (referenciando o setor pedagógico) vêm e ficam.”

Nesta perspectiva pedagógica, do discente permanecer por um longo período dentro da Instituição, é que se retoma e evidencia a importância das Instituições Especializadas de Ensino. Com relação a isso, Prieto (2006) assinala que,

[...] De um lado estão os defensores da proposta de uma escola única, que se comprometa com o atendimento de todos os alunos, e de outro, aqueles que compreendem que a igualdade de oportunidades pode ser traduzida inclusive pela diversidade de opções de atendimento escolar, o que pressupõe a existência de recursos especializados para além daqueles de complementação e de apoio ou suporte à sua permanência na classe comum (PRIETO, 2006, p. 45).

O setor pedagógico, integrado pelos participantes P4 e P5, ambos relatam que se organizam através dos setores clínicos e pedagógicos, sendo que P4 evidencia que,

A gestão procura atender as necessidades em primeiro lugar dentro da escola, atendendo também e muito preocupada com os desafios



da sociedade de hoje. Buscam novos caminhos, profissionais de todas as áreas para que os alunos possam ter um bom atendimento e suprir suas necessidades (Participante P4).

Observa-se aqui uma preocupação com os alunos dentro e fora da unidade escolar, bem como a busca pelo melhor atendimento direcionado ao contexto real que os alunos estão inseridos. Neste sentido, infere-se novamente a permanência em longo prazo dos alunos no setor pedagógico, em que há uma preocupação para a promoção da autonomia, além de uma preparação para o mercado de trabalho, capacitando-os e trabalhando a partir de suas potencialidades.

Quando questionados se possuem alunos que freqüentam as escolas regulares e a Instituição, e se há um diálogo com a escola e/ou algum tipo de orientação/trocas entre as Instituições, de forma unânime as participantes P1, P2 e P3, responderam que o setor clínico tem alunos/pacientes que vem das escolas regulares e que há troca de informações entre as instituições. Afirmando P1 relata em sua entrevista que, “há informações entre as instituições, isso é muito importante. Às vezes a escola que encaminhou vem até a instituição, depende do interesse na verdade da família e da instituição que encaminhou.”

Prieto (2002) analisa que a troca de informações entre os profissionais é imprescindível à melhoria da qualidade educacional. Dessa forma, a ação pedagógica refletida, individual ou coletivamente, permite a articulação e construção de uma nova prática, sendo esta mais efetiva e centrada nas demandas do aluno.

No mesmo sentido, a participante P2 afirma que, “temos bastante procura para o diálogo, porque eles não conseguem ter essa inclusão dentro da escola regular, porque eles têm mais de vinte alunos.” Nesta perspectiva, Lancillotti (2006), ao analisar a proposta da inclusão escolar de alunos com deficiência, aponta para a necessidade de reflexão sobre a possibilidade de uma escola única que seja capaz de atender a todos com qualidade:

[...] Uma escola que, municiada das condições materiais necessárias, possa incorporar e atender, paulatinamente, com qualidade, uma grande parcela de alunos que se encontram sem acesso escolar ou em condição marginal dentro da própria escola. Que possa contribuir para a construção de uma sociedade menos desigual, até que seja possível forjar em cada indivíduo que a ela acorre, a humanidade, construída social e historicamente. (LANCILLOTTI, 2006, p. 48)

Já a participante P3, que atua no setor clínico, afirma que todos os pacientes que atende freqüentam escolas regulares. Coloca também que a escola regular

procura dialogar sobre o aluno, nas palavras delas, “a escola pede muita ajuda pra gente. (...) Eles buscam muito ajuda e vou te contar já tive situação que eu escutei, tive que dar colo para o professor, com dificuldade.”

Contrapondo e se diferenciando do setor clínico, o setor pedagógico relata que no momento das entrevistas não possuem nenhum aluno freqüentando a escola regular. Justifica-se isso pelas características dos alunos que são atendidos no setor pedagógico, o qual abarca somente adulto, não estando mais em idade escolar.

Neste sentido, temos a aprovação da Emenda Constitucional nº 59, de 11 de novembro de 2009, trazendo no art. 1º o seguinte texto:

Art. 1º Os incisos I e VII do art. 208 da Constituição Federal, passam a vigorar com as seguintes alterações:

Art. 208...

I - educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria; (NR)

Essa Emenda Constitucional (2009) também altera a LBD (1996), estipulando a obrigatoriedade do ensino dos 4 aos 17 anos, incluindo a pré-escola, o ensino fundamental e o médio. Antes da alteração, prevista na emenda constitucional, o ensino fundamental era a única fase escolar obrigatória no Brasil.

### 7.3.2 Documentos

Quando questionados sobre os documentos que a instituição possui e a forma como se organiza, os participantes P1, P2, P3 e P4 responderam de forma similar. Afirmaram que a escola possui o Regimento, este bem antigo, e o Estatuto. Relataram que não possuem o Projeto Político Pedagógico (PPP), e que o mesmo estava em fase de elaboração, porém é realizado o planejamento anual como forma de organização. Já P5 se isentou da questão relacionada ao PPP.

Quando os participantes foram questionados de forma mais enfática sobre essa construção do PPP, sendo solicitado quem está participando, de que forma está sendo feita esta construção e se foi dada para atender uma demanda específica da instituição, as participantes P1, P2, P3 destacam a participação de toda a equipe da Instituição, com a contribuição de professoras da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

P2, em sua fala, coloca que o documento não está sendo construído baseado em uma demanda específica da instituição. Na fala dela expõe que, “É só pra ter

mesmo, porque é um documento que a gente necessita dentro da instituição.” Já, a participante P3 entende a necessidade de elaborar o documento, no sentido de alicerçar em termos documental o trabalho realizado pela instituição. Também a participante argumenta itens a serem contemplados como a preocupação em atender os alunos.

Neste sentido, conforme a LDB, todos os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica (Art. 12º. da Lei 9.394/96). Conforme Lück (2009, p. 38) “é um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional”. Ainda, a autora menciona que o PPP,

[...] tem como foco o aluno, a sua formação e aprendizagem e a organização do processo pedagógico para promover essa formação e aprendizagem. Em vista disso, ele engloba o planejamento curricular, isto é, o conjunto das experiências a serem promovidas pela escola para promover a formação e aprendizagem dos alunos (LÜCK, 2009, p.38).

Neste mesmo sentido, com relação à demanda na elaboração deste documento, a participante P4 diz que “o PPP está voltado completamente para atender as demandas da Instituição, atender as necessidades dos alunos, funcionários, professores e toda a equipe da comunidade escolar e do Lisboa.”

Pelos relatos dos participantes sobre os documentos institucionais, infere-se a necessidade da conclusão do projeto político pedagógico na instituição, dado este percebido e apontado pela maioria dos participantes da pesquisa. Este documento estará balizando e fortalecendo ainda mais o trabalho desenvolvido pela gestão escolar, conseqüentemente, dará uma identidade à instituição e sua forma de atuação.

A partir disso, é importante salientar que mesmo sem o PPP, a gestão está desenvolvendo seu trabalho norteado por outros documentos, não comprometendo a qualidade de seus atendimentos. Há uma necessidade de formalização do documento, mas a ausência deste não impede outras formas de organização que propiciem um trabalho que atenda as demandas da instituição.

### 7.3.3 Posicionamento dos gestores

Numa perspectiva de avaliação e posicionamento em relação à organização e articulação da gestão escolar da Instituição para o atendimento dos alunos com deficiência, P1 afirma que

Nós aqui como escola estamos sempre buscando uma integração dos nossos alunos no meio social, então a gente tenta trazer atualizações, modernidades em atividades, novidades pra eles. Também busca a família vir de vez em quando pelo menos, conversar com todos nós pra nos dizer quais são as necessidades prioritárias no momento de cada família. Porque muitas vezes a família não deseja que o aluno aprenda a ler e escrever, desejam que eles aprendam a ir ao banheiro, esse tipo de atenção. E estamos sempre abertos para os profissionais.” (Participante P1)

No mesmo sentido P2 afirma que a organização é dada em função dos alunos, da demanda das pessoas com deficiência. Da mesma forma, P4 conclui dizendo que há uma preocupação em buscar e valorizar recursos para atender os nossos alunos.

Para Lück (2009, p.21), “os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações.” Continua assegurando que,

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (LÜCK,2009, p.23).

Já P3 coloca em sua fala que gostaria de algumas mudanças, como por exemplo, um tempo maior de atendimento, e questões de estrutura física, no caso de isolamento acústico para os atendimentos. Em suas palavras,

Eu gostaria de um tempo maior pra atendimento, que é só meia hora e é muito pouco. Se a criança não teve uma vinda boa até aqui ele chega meio travadinho, demora um pouco. E também sobre a lista de espera (...) é grande (Participante P3).

A participante P5 avalia e se posiciona em relação à gestão escolar, colocando como sinônimo de família, que há uma mobilização para atender a cada

um em suas particularidades. Lück (2004, p.1) destaca a importância do trabalho participativo no processo educacional inclusivo e acrescenta que esta participação “dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia.” Ressalta em sua fala que

Há uma seleção que a direção, a parte pedagógica faz, então faz uma seleção pra ver o que se encaixa melhor, a produtividade do aluno, aonde que ele se encaixa melhor. Então tem os alunos que vem pra oficina, têm outros que ficam na parte da convivência. É uma equipe, que a gente estuda isso pra ver qual é o melhor pra favorecer o aluno (Participante P5).

Também menciona em sua fala o foco pra além da instituição, no qual alguns são encaminhados para o mercado de trabalho. Beyer (2006) acrescenta que o desafio é construir e por em prática uma pedagogia que seja apropriada e abarque todos os alunos em suas especificidades. É neste contexto que o papel da gestão escolar ganha destaque, pois é ela quem irá contribuir com a estrutura e a dinâmica organizacional das escolas, visando uma transformação.

#### **7.3.4 Demandas da gestão**

Com relação às demandas que emergiram para a Instituição a partir das mudanças ocorridas com a proposta da educação inclusiva, P1 ressalta que tiveram bastante resistência com algumas famílias, porque eles não queriam incluir seus filhos necessitando de orientação para irem à escola regular. Tanto para P1 quanto P3, relataram que houve uma demanda maior de adultos na instituição.

Neste sentido, a participante P1 justifica da seguinte maneira: “porque a partir dos 17 anos eles já ficam meios desassistidos na escola regular, aqueles que não vão para a Educação de Jovens e adultos (EJA) acabam vindo para nossa Instituição.”

Relacionado à questão documental, a participante P1 ainda coloca que houve algumas mudanças a partir da política de educação inclusiva, principalmente no que tange ao planejamento, também motivado pela demanda de um público mais adulto. Rodrigues (2006) afirma que a aquisição de competência para a gestão inclusiva só poderá ser adquirida por meio de uma prática continuada, reflexiva e coletiva, pois a educação inclusiva é o resultado do comprometimento com a educação de todos os alunos e de toda a escola.

A participante P2 faz um destaque com relação aos pais dos alunos, colocando que,

Os pais não entendem o porquê do aluno estar numa escola regular e daí a professora passa ele de ano, e daí eles vem aqui na Instituição e dizem: ele sabe ler, sabe escrever, aí quando faz a avaliação é frustrante porque daí ele não sabe. Na inclusão ele não teve uma boa compreensão das pessoas que atendem ele, então ele tem que vir pra nossa instituição e iniciar do zero, e isso frustra bastante os pais, a Instituição também (Participante P2).

Para a participante P4, a escola procura buscar alternativas para atender o aluno perante as mudanças na sociedade como um todo, destacando também a questão de idade em que exige metodologias diferenciadas para facilitar o aprendizado desse aluno. Coloca que, “a gente procura se adequar a realidade e atender as mudanças necessárias dentro das prioridades e assim, sucessivamente, até atingir o nosso objetivo.”

Neste sentido, percebem-se as que as demandas exigidas na instituição perante a educação inclusiva e que exigiram uma mobilização da gestão atuante deram-se em torno das famílias e do público adulto, em que a escola regular não dá conta de assisti-los em sua totalidade. Há uma provocação para a gestão da instituição especializada de ensino em ter condições de informar, orientar as famílias, bem como profissionais para atender essa população específica.

### **7.3.5 Aspectos importantes observados pela gestão no atendimento a pessoas com deficiência e sobre a instituição**

Quando os participantes da pesquisa foram questionados sobre o que destacariam como diferencial e/ou principal da Instituição no atendimento a pessoas com deficiência, houve uma homogeneidade nas respostas abrangendo questões afetivas. A participante P1 diz que o diferencial está no acolhimento, P2 ressalta a dedicação e o carinho que os profissionais têm com os alunos, P3 relata que o diferencial está no querer fazer algo e não esperar pela situação perfeita, P4 destaca a atenção, a valorização de vida, e também a autoestima do aluno e P5 fala principalmente do carinho para com os alunos.

Nas palavras de P1,

É o que os pais nos falam e nos elogiam muito é a questão da chegada, da triagem, do acolhimento dos profissionais, porque eu acho super importante para qualquer ser humano

que ta buscando alguma coisa, esta no desespero de buscar alternativa pro seu filho. A gente recebe muito bem eles, a gente orienta os funcionários, e essa é uma diferença, e depois claro toda a equipe multidisciplinar que a gente oferece - o trabalho (Participante P1).

P2 considera a escola uma família. Neste mesmo sentido, P4 coloca que “a escola aqui é um pouco diferenciada da escola regular porque o aluno é tratado com carinho, com respeito, e essa igualdade entre eles, eles são solidários. Cria um laço afetivo entre professores e alunos.”

De forma a finalizar a entrevista, foi questionado sobre algum aspecto importante quanto ao trabalho da gestão na Instituição, e/ou quanto ao atendimento aos alunos que cada entrevistado quisesse observar e relatar. Neste sentido, P1 discorreu que,

Eu acho super importante que a gestão participe das reuniões dos conselhos, conselho municipal da criança e do adolescente, a gente não esta conseguindo ir direito, conselho municipal de assistência social, agora conselho municipal dos direitos da pessoa com deficiência. Então a gestão no caso, nós precisamos de mais gente pra atuar nessas reuniões pra poder trazer outros tipos de novidades e outro tipo de atendimento pra nossa instituição (Participante P1).

Esse relato da P1, veio no intuito de promover a instituição, pois a participante relatou que tem muita gente que não conhece a Instituição, sendo está a mesma está com 62 anos de existência.

A participante P2 relatou a importância dos passeios, participação em eventos mostrando seus trabalhos realizados pelos seus alunos. Diz que, “O desfile, as apresentações de músicas (...) Eu acho que isso é muito importante, pra mostra a capacidade que eles tem. Também as feiras, o artesanato, eles mostram no dia a dia, é muito importante, muito relevante pra nossa Instituição.” Em consonância, a participante P5 também relata a importância deste eventos externos, destacando que o atendimento não se restringe somente de maneira interna, sendo atuantes em outros contextos e estimulando a participação dos alunos.

P3 demonstra admiração pelo trabalho desenvolvido na instituição. Relata a importância de conhecer bem a história, de ir à família, de se envolver pra além da instituição. Para concluir, a participante P4 colocou que a escola busca alternativa de trabalho tanto no âmbito interno, quanto externo da instituição, destacando que a direção é bastante atuante nessa parte. Também menciona a preparação dos alunos para ir trabalhar no mercado de trabalho, sendo este um objetivo da instituição.

Estes aspectos levantados pelos participantes denotam e caracterizam a instituição especializada de ensino para além do trabalho pedagógico. É a construção de laços duradouros, e uma busca de (re) inserção social constante aos alunos promovendo diversas experiências. Um trabalho de gestão escolar assinalado a ser pensado e desenvolvido em longo prazo, considerando as potencialidades e pluralidade de cada pessoa com deficiência atendida, conhecendo o contexto familiar e social a qual está inserido.

## **8 CONCLUSÃO**

O presente estudo revelou que a gestão escolar da Escola Antônio Francisco Lisboa se organiza e desenvolve seu trabalho por meio de reuniões mensais e de planejamento anual, sendo realizadas de forma multidisciplinar. A instituição também oferece atendimentos abrangendo o setor clínico e pedagógico. A gestão procura articular seu trabalho atendendo as necessidades internas da escola, porém preocupa-se com os desafios da sociedade de hoje.

Relacionado à documentação da instituição, ela está alicerçada pelo regimento, o estatuto, realizando seu trabalho embasado pelo planejamento anual. O projeto político pedagógico está em fase de elaboração, assinalar a necessidade de concluí-lo alicerçando e orientando as práticas desenvolvidas pela instituição, porém evidencia-se que a ausência deste documento não impediu e não está impedindo ou desqualificando o trabalho desenvolvido pela gestão escolar envolvida. Assim, há uma atuação e mobilização dos profissionais orientadas por outros documentos, que garantem um atendimento de qualidade, suprimindo as demandas da instituição. Contudo, a elaboração/organização do PPP é uma necessidade assinalada pela gestão escolar diante de uma perspectiva de educação inclusiva.

Mostrou ainda que a gestão escolar da instituição especializada de ensino, por força emergente das políticas de inclusão, deflagra um processo de reorganização do seu trabalho. Essa reorganização envolve com ênfase o atendimento a uma demanda maior do público adulto, necessitando de planejamentos e metodologias diferenciadas que venha a atender as características específicas de cada um. Com isso, emerge de maneira pontual uma nova área potencial de estudo, envolvendo o adulto com deficiência, este em processo



constante de envelhecimento. Isso denota pensar em ações em longo prazo para essa população, envolvendo setores econômicos, políticos e sociais.

Ressalta-se a desassistência da escola regular a esse público, justificando e evidenciando a necessidade da existência das instituições especializadas de ensino, tendo um número crescente de alunos que necessitam desses atendimentos. Importância também dada, no momento que as instituições especializadas podem contribuir para com as escolas regulares no atendimento aos alunos com deficiência, através das trocas de informações/conhecimentos entre as instituições, em que já ocorrem como apontado no estudo, contribuindo para uma educação qualificada no processo de ensino e aprendizado do aluno com deficiência.

Dessa forma, aponta-se a necessidade de obtenção de recursos para a manutenção das instituições especializadas de ensino, em que estão constantemente passando por momentos de instabilidades, conforme a atenção, o direcionamento e as mudanças no âmbito das políticas públicas.

Por fim, observa-se a importância da gestão escolar em organizar-se e articular-se para atender as demandas dos alunos, ou seja, das pessoas com deficiência. Nesta perspectiva, há um grande destaque no estudo, apontando como diferencial da instituição no atendimento a pessoas com deficiência, os laços afetivos entre professores e alunos, destacando a atenção e a valorização dos mesmos.

Este trabalho assinala que para a gestão escolar envolvida, o desafio que se impõe é o de construir caminhos que descortinem novas propostas e metodologias de trabalho que contemplem, de fato, a todos, em suas particularidades.

## REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, V.; MITSUMORI, N. O aluno não é só da professora, é de toda a escola: construindo uma educação inclusiva. In: COLLI, F. A. G. (Org.) **Travessias inclusão escolar: a experiência do grupo ponte Pré-escola Terapêutica Lugar de Vida**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

BRASIL, Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm)>. Acesso em 23 nov. 2017.

BRASIL. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Versão preliminar, 2007.

BRASIL. Decreto nº 7.611/2011, de 17 de novembro de 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/d7611.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7611.htm)

BRASIL. Emenda constitucional nº 59 de 11 de novembro de 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc59.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc59.htm)

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Imprensa Oficial, 1988.

\_\_\_\_\_. **Declaração Mundial Sobre Educação para Todos**: plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem. UNESCO, Jomtiem / Tailândia, 1990.

\_\_\_\_\_. **Declaração de Salamanca e linhas de ação sobre necessidades educativas especiais**. Brasília: UNESCO, 1994.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC/SEESP, 2008.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

BEYER, H. O. **Educação Inclusiva ou Integração Escolar? Implicações pedagógicas dos conceitos como rupturas paradigmáticas**. 2006, p. 279. In: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Inklusive>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

CARVALHO, Rosita Édler. *Educação Inclusiva: Com os Pingos nos "is"*. Porto Alegre: Mediação, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**, 2006.

DUTRA, Cláudia. P.; GRIBOSKI, Cláudia M. Gestão para Inclusão. *Revista de Educação Especial*, Santa Maria, n. 26, p. 9-17, 2005.

ESTATUTO. **Estatuto da Associação Mantenedora da Escola Antônio Francisco Lisboa**, 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL DA COSTA JÚNIOR, Antonio y de Mira Costa, Carlos Eduardo: "A educação para pessoas com deficiência no Brasil: histórico e conceitos" en Atlante. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, febrero 2014, en <http://atlante.eumed.net/educacao-pessoas-deficiencia/>

GODOY. Hermínia Prado. **Inclusão de Alunos Portadores de Deficiência no Ensino Regular Paulista**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2002.

GLAT, R. (Org.) **Educação Inclusiva: cultura e cotidiano escolar**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2007.

LANCILLOTTI, Samira. S. P. A organização do trabalho didático como categoria de análise para a educação especial. In: NERES, Celi C. ; LANCILLOTTI, Samira S. P. **Educação especial em foco: questões contemporâneas**. Campo Grande, MS: Editora UNIDERP, 2006.

LANNA JÚNIOR, Mário Cléber Martins (Comp.). **História do Movimento Político das Pessoas com Deficiência no Brasil**. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2010.

LAPLANE, Adriana Lia F.de. Notas para uma análise dos discursos sobre inclusão escolar. In: GÔES, Maria Cecília R. de; LAPLANE, Lia F. de. **Políticas e práticas de educação inclusiva**. Campinas- SP: Autores Associados, 2004. ( Coleção Educação Contemporânea).

LIBÂNEO, José Carlos. "O sistema de organização e gestão da escola" In: LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira, TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloísa. **A EVOLUÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL A PARTIR DE MUDANÇA PARADIGMÁTICA 2009a**. Disponível em:

<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-hluck.pdf> Acesso em: 14/10/2016.

LÜCK, H. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Gestão em Rede (Brasília), Curitiba, v. 57, n. out, p. 1- 6, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009b.

LUCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, **Série cadernos de Gestão**, v. 1, 2006.

LUCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Petrópolis, RJ: Vozes, **Série cadernos de Gestão**, v. 2, 2006b.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MENDES, B. M.; PAULA, N. M. A hospitalidade, o turismo e a inclusão social para cadeirantes. **Turismo em Análise**, v. 19, n. 2, p. 329-343, 2008.

MAZZOTTA, Marcos José Silveira. **Educação Especial no Brasil: História e Políticas Públicas**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MENDES, E.G. A radicalização sobre o debate da inclusão escolar no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. V 11, nº 33, set/dez 2006.

MINAYO, M.C. de S. (2010). **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. (12ª edição). São Paulo: Hucitec-Abrasco.

NERES, C., C. **As instituições especializadas e o movimento de inclusão escolar: intenções e práticas**. São Paulo, s.n., 2010.

PAVÃO, O. M. S., POZOBON, L. L., SILUK, P. C. A. Ações e perspectivas para o atendimento educacional especializado no ensino superior. In: **Atendimento Educacional Especializado: processos de aprendizagem na universidade** / [autoras Adriana Cenci...[etal.]] ; organizadora Ana Cláudia Pavão Siluk. – 1 ed. – Santa Maria: UFSM, CE, Laboratório de Pesquisa e Documentação, 2013.

PERIPOLLI, A. Inclusão escolar sob a perspectiva das políticas públicas: (re)significando a escola para a diversidade. In: **Educação a Distância: trajetória de professores formadores para o atendimento educacional especializado**. / organizadoras Ana Cláudia Pavão Siluk, Silvia Maria de Oliveira Pavão. – Santa Maria; [UFSM], PRE; Ed pE.com, 2015.

PRIETO, Rosângela, G; MANTOAN, Maria T, E. **Inclusão escolar: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2006.

PRIETO, Rosângela G. Perspectivas para construção da escola inclusiva no Brasil. In: In: PALHARES, Marina S. e MARINS, Simone C. F. (Orgs.). **Escola Inclusiva**. São Carlos: EDUFSCar, 2002. p. 45-60.

RELATÓRIO ANUAL. **Relatório Anual da Escola Antônio Francisco Lisboa**, 2016.

RODRIGUES, David. Dez idéias (mal) feitas sobre a educação inclusiva. In: RODRIGUES, David (Org.). **Inclusão e educação: dozes olhares sobre a educação inclusiva**. São Paulo: Summus, 2006. p. 299-318.

SANT'ANA, Izabella M. Educação inclusiva: concepções de professores e diretores. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 227-234, maio/ago., 2005.

SOUZA, Jacqueline; KANTORSKI, Luciane Prado; LUIS, Margarita AntoniaVillar. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, v. 25, n. 2, p. 221-228, maio/ago. 2011.

TEZANI, Thaís C. R. **Gestão Escolar: a prática pedagógica administrativa na política de educação inclusiva**. Tese Doutorado - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

TEZANI, Thaís C. R. **Os caminhos para a construção da escola inclusiva: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão**. Dissertação – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo-SP: Atlas S. A., 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIMMERMANN, V.; CUNHA, J. L. **Reinterpretando a trajetória da educação especial no rio grande do sul, a partir de suas memórias**. Cadernos: edição: 2002 - N° 20.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - TÓPICOS GUIAS PARA ENTREVISTAS DIREÇÃO E SECRETÁRIA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**  
**ACADÊMICA: ROBERTA MAROSTEGA FECK**

#### Roteiro de Entrevista

**Título do estudo:** Gestão escolar e instituição especializada de ensino: organização e articulação.

**Pesquisador responsável:** Prof<sup>a</sup> Tatiane Negrini.

#### FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

##### **Forma Geral**

Nome:

Formação:

Área de atuação na instituição:

Ano de ingresso na instituição:

Data:

##### **Direção e Secretária**

Quantos alunos a instituição atende:

Quais as deficiências apresentadas pelos alunos:

Qual idade mínima e máxima:

Quais os atendimentos oferecidos na instituição:

Quantos profissionais envolvidos na área pedagógica:

Quantos profissionais envolvidos na área clínica:

## QUESTÕES:

1) De que forma a gestão se organiza para atender aos alunos da instituição frente aos desafios da educação inclusiva?
2) Possuem alunos que freqüentam as escolas regulares e a instituição? De alguma forma há um diálogo com a escola e/ou algum tipo de orientação/trocas entre as instituições?
3) Com relação a questões documentais (regimento, PPP), como a escola se organiza neste sentido? A escola possui esses documentos?
4) Algum destes documentos se encontra em fase de construção ou reelaboração? Quem está participando e de que forma está sendo feita? A construção foi dada para atender uma demanda específica da instituição? qual?
5) Qual seu posicionamento em relação à organização e articulação da instituição para o atendimento dos alunos com deficiência?
6) De forma geral, quais as demandas que emergiram para a instituição a partir das mudanças ocorridas com a proposta da educação inclusiva? A política educacional inclusiva provocou alguma alteração na questão documental ou de organização de trabalho na instituição?
7) Como a instituição se mantém financeiramente hoje? Como se dá a contratação de profissionais?
8) O que você destacaria como diferencial e/ou principal da instituição no atendimento a essas pessoas com deficiência?
9) Há algum aspecto que você julgue importante quanto ao trabalho da gestão na instituição, e/ou quanto ao atendimento aos alunos que gostaria de mencionar?

## APÊNDICE B - TÓPICOS GUIAS PARA ENTREVISTAS SETOR PEDAGÓGICO E CLÍNICO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**  
**ACADÊMICA: ROBERTA MAROSTEGA FECK**

### **Roteiro de Entrevista**

**Título do estudo:** Gestão escolar e instituição especializada de ensino: organização e articulação.

**Pesquisador responsável:** Prof<sup>a</sup> Tatiane Negrini.

### **FICHA DE IDENTIFICAÇÃO**

#### **Forma Geral**

Nome:

Formação:

Área de atuação na instituição:

Ano de ingresso na instituição:

Data:

#### **Setor Pedagógico e Clínico**

Quantos alunos você atende:

Quais as deficiências apresentadas pelos alunos:

Qual idade mínima e máxima:

Tipo de trabalho desenvolvido com os alunos:

#### **QUESTÕES**

- 1) De que forma a gestão se organiza para atender aos alunos da instituição frente aos desafios da educação inclusiva?



2) Possuem alunos que frequentam as escolas regulares e a instituição? De alguma forma há um diálogo com a escola e/ou algum tipo de orientação/trocas entre as instituições?
3) Com relação a questões documentais (regimento, PPP), como a escola se organiza neste sentido? A escola possui esses documentos?
4) Algum destes documentos se encontra em fase de construção ou reelaboração? Quem está participando e de que forma está sendo feita? A construção foi dada para atender uma demanda específica da instituição? Qual?
5) Qual seu posicionamento em relação à organização e articulação da instituição para o atendimento dos alunos com deficiência?
6) De forma geral, quais as demandas que emergiram para a instituição a partir das mudanças ocorridas com a proposta da educação inclusiva? A política educacional inclusiva provocou alguma alteração na questão documental ou de organização de trabalho na instituição?
7) Você possui alunos que tenham outros atendimentos na instituição? Quais atendimentos? Há um diálogo de forma interdisciplinar entre os profissionais sobre esses alunos?
8) O que você destacaria como diferencial e/ou principal da instituição no atendimento a essas pessoas com deficiência?
9) Há algum aspecto que você julgue importante quanto ao trabalho da gestão na instituição, e/ou quanto ao atendimento aos alunos que gostaria de mencionar?

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

**Título do estudo:** Gestão escolar e instituição especializada de ensino: organização e articulação.

**Pesquisador responsável:** Prof<sup>a</sup> Tatiane Negrini e Roberta Feck.

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Departamento de Educação Especial.

**Telefone e endereço postal completo:** (55) 9208-2999, Venâncio Aires 2092, Centro, Santa Maria, RS.

**Local da coleta de dados:** Escola Antônio Francisco Lisboa.

Eu **Roberta MarostegaFeck**, responsável pela pesquisa **Gestão escolar e instituição especializada de ensino: organização e articulação**, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende verificar a organização e a articulação da gestão escolar de uma Instituição Especializada de Ensino, para o atendimento de alunos com deficiência frente aos desafios da educação inclusiva. Acreditamos que ela seja importante, pois a partir disso podemos compreender de que forma a gestão desta instituição se organiza no atendimento de forma exclusiva a alunos com deficiência, bem como reconhecer as demandas que emergiram a partir das mudanças ocorridas com a proposta da educação inclusiva. Para sua realização será feito o seguinte: ir-se-á aplicar a entrevista por entendermos que é um método privilegiado de comunicação e coleta de dados. Esta entrevista será de forma semi estruturada com a definição de tópicos guias. Outros dados serão coletados a partir da análise de documentos da instituição. Sua participação constará de entrevistas semiestruturadas, as quais abordarão aspectos relacionados à gestão escolar da instituição, mais especificadamente a organização e articulação frente à perspectiva da educação inclusiva. As entrevistas acontecerão em hora e lugar acertado conforme sua disponibilidade e serão gravadas em áudio com o intuito de facilitar a coleta dos dados, sem resultar em prejuízos no que se referem à compreensão global do contexto de sua fala.

Ressaltamos que você, como colaborador da presente pesquisa, poderá deixar de participar do estudo caso assim o desejar, a qualquer momento, sem que disso advinha algum prejuízo. Não haverá dano moral, contudo, o que poderá emergir, ao explicitar eventos de sua trajetória profissional são algumas situações de desconforto ou sentimentos que possam aborrecê-lo. Para minimizar estes riscos, a entrevista terá um caráter informal visando criar um ambiente de confiança entre

você e o pesquisador. Caso haja desconforto psicológico e/ou físico, como por exemplo, o cansaço em responder os questionários, irar-se-á pausar a aplicação podendo ser iniciado quando você se sentir melhor, havendo também a possibilidade de remarcar para outro dia a aplicação do mesmo. Também, não acarretará custos ou despesas a você. Todavia, destacamos que a sua participação nesta investigação terá como benefício, sobretudo de produzir sentido e significado sobre as ações da gestão escolar da instituição, possibilitando a construção de novos sentidos e interpretações acerca dos eventos e situações vivenciados, colocando num movimento reflexivo, possibilitando-lhe, assim, desenvolver e enriquecer suas ações e aprendizagens a partir da entrevista que serão realizadas.

Este documento será assinado em duas vias, uma ficará com o pesquisador e outra ficará com você.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa. A autora e a pesquisadora responsável por esta pesquisa encontram-se disponíveis pelos seguintes telefones: (55) 9208-2999.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas, apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

### **Autorização**

Eu, \_\_\_\_\_, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Assinatura do voluntário

---

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

---

Local, Santa Maria \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

## APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL



### AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Sônia Gentile, abaixo assinado, responsável pela Escola Antônio Francisco Lisboa, autorizo a realização do estudo **Gestão Escolar e Instituição Especializada de Ensino: Organização e Articulação** a ser conduzida pelas pesquisadoras Professora Orientadora Tatiane Negrini e pela Especializanda do Curso de Gestão Educacional/UFSM, Roberta Marostega Feck.

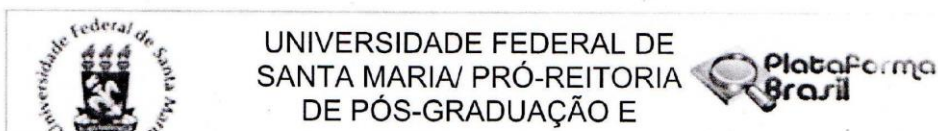
Fui informado, pelos responsáveis do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Santa Maria, 03 de outubro de 2016.

Assinatura e Carimbo do Responsável  
Escola Antônio Francisco Lisboa  
Fazendo Tudo pelo Mundo Especial  
Rua Finl. Deneira, 211  
Santa Maria - RS - Cap 97015-123  
CNPJ: 95628715/0001-08

## APÊNDICE E – PARECER COMITÊ DE ÉTICA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA  
DE PÓS-GRADUAÇÃO E

### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** GESTÃO ESCOLAR E INSTITUIÇÃO ESPECIALIZADA DE ENSINO: ORGANIZAÇÃO E ARTICULAÇÃO

**Pesquisador:** Tatiane Negrini

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 63475516.2.0000.5346

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Santa Maria/ Pró-Reitoria de Pós-Graduação e

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.888.745

#### Apresentação do Projeto:

O projeto se intitula "Gestão escolar e instituição especializada de ensino: organização e articulação" e se vincula ao curso de especialização em Gestão Educacional.

No resumo do projeto o seguinte texto: "Sabendo da influência que as mudanças na sociedade têm sob o ambiente interno das Instituições Especializadas de Ensino, evidencia-se a necessidade da gestão escolar construir uma dinâmica efetiva, clara e consciente do seu trabalho, principalmente numa perspectiva de inclusão, ao qual estimule o desenvolvimento das potencialidades da pluralidade do público envolvido, podendo assim estar respondendo significativamente às demandas sociais. Assim, objetiva-se no estudo verificar a organização e a articulação da gestão escolar de uma Instituição Especializada de Ensino, para o atendimento de alunos com deficiência frente aos desafios da educação inclusiva. Será uma pesquisa de caráter qualitativo, do tipo descritivo-exploratório. Para a obtenção dos dados será utilizada um entrevista semiestruturada aplicada a gestores da instituição especializada de ensino Antônio Francisco Lisboa de Santa Maria/RS. A análise dos dados serão realizados conforme Bardin (2006), sendo que todos os participantes estarão cientes dos objetivos e procedimentos do presente estudo e assinarão um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)."

**Endereço:** Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 2º andar

**Bairro:** Camobi

**CEP:** 97.105-970

**UF:** RS

**Município:** SANTA MARIA

**Telefone:** (55)3220-9362

**E-mail:** cep.ufsm@gmail.com



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA  
DE PÓS-GRADUAÇÃO E



Continuação do Parecer: 1.888.745

O projeto apresenta revisão bibliográfica inicial, cronograma, orçamento e roteiro de entrevista.

**Objetivo da Pesquisa:**

Verificar a organização e a articulação da gestão escolar de uma Instituição Especializada de Ensino, para o atendimento de alunos com deficiência frente aos desafios da educação inclusiva.

Identificar como se deu a (re) organização das práticas e a (re) formulação documental da instituição dentro de uma perspectiva educacional inclusiva.

Identificar o posicionamento dos gestores na contemporaneidade quanto à organização e articulação para o atendimento dos alunos com deficiência.

Reconhecer e especificar as demandas da gestão na instituição que emergiram a partir das mudanças ocorridas com a proposta da educação inclusiva.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Foi apresentada de modo suficiente.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

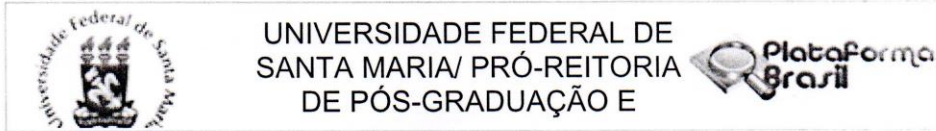
Foram apresentados de modo suficiente.

**Recomendações:**

Veja no site do CEP - <http://w3.ufsm.br/nucleodecomites/index.php/cep> - na aba "orientações gerais", modelos e orientações para apresentação dos documentos. ACOMPANHE AS ORIENTAÇÕES DISPONÍVEIS, EVITE PENDÊNCIAS E AGILIZE A TRAMITAÇÃO DO SEU PROJETO.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Endereço: Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 2º andar  
 Bairro: Camobi CEP: 97.105-970  
 UF: RS Município: SANTA MARIA  
 Telefone: (55)3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com



Continuação do Parecer: 1.888.745

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_829566.pdf	03/01/2017 09:56:33		Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	03/01/2017 09:53:55	Tatiane Negrini	Aceito
Outros	termoConfidencialidadeassinado.pdf	21/11/2016 21:34:21	Tatiane Negrini	Aceito
Outros	GAP.pdf	21/11/2016 21:32:48	Tatiane Negrini	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	001.jpg	21/11/2016 21:32:01	Tatiane Negrini	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	21/11/2016 21:31:31	Tatiane Negrini	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	21/11/2016 21:31:14	Tatiane Negrini	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SANTA MARIA, 11 de Janeiro de 2017

Assinado por:  
**CLAUDEMIR DE QUADROS**  
(Coordenador)

**Endereço:** Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 2º andar  
**Bairro:** Camobi **CEP:** 97.105-970  
**UF:** RS **Município:** SANTA MARIA  
**Telefone:** (55)3220-9362 **E-mail:** cep.ufsm@gmail.com