

**GESTÃO INCLUSIVA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA:
análise da implantação e gerenciamento dos Núcleos de Acessibilidade e
Apoio à Inclusão no CEFET-MG**

WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

JOSIMAR DOS REIS DE SOUZA
CEFET - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

JEFFERSON THOMPSON PIMENTA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

GESTÃO INCLUSIVA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: análise da implantação e gerenciamento dos Núcleos de Acessibilidade e Apoio à Inclusão no CEFET-MG

1 INTRODUÇÃO

A inclusão educacional tem sido um tema central nas discussões sobre o desenvolvimento de políticas públicas para o ensino superior no Brasil, especialmente após a implementação da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015) e a regulamentação de ações voltadas à acessibilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Em meio a esse cenário, os Núcleos de Acessibilidade (NA), responsáveis por assegurar a efetividade das políticas inclusivas e promover um ambiente educacional mais equitativo, assumem papel fundamental. No âmbito do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), esses núcleos são institucionalmente denominados Núcleos de Acessibilidade e Apoio à Inclusão (NAAPI), conforme regulamentação própria. No entanto, apesar de sua importância, a análise das práticas de gestão e organização desses núcleos nas escolas de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM) ainda é uma área pouco explorada. Este artigo se propõe a discutir e analisar o processo de implantação e gerenciamento das ações executadas pelos NAAPI no CEFET-MG, abordando sua estrutura, desafios e as estratégias utilizadas para promover a inclusão e garantir o atendimento de qualidade às pessoas com deficiência.

A atuação dos NA, conforme o Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011, abrange não apenas a eliminação de barreiras físicas e pedagógicas, mas também a criação de ambientes acessíveis que favoreçam a permanência e o desenvolvimento acadêmico dos estudantes com necessidades educacionais específicas (NEE). No caso do CEFET-MG, a recente criação do NAAPI, com a Portaria DIR nº 530, de 18 de agosto de 2022, representa uma etapa importante na institucionalização dessas políticas de inclusão e acessibilidade, sendo uma resposta aos desafios apresentados pela diversidade de perfis de alunos e pela complexidade dos processos de ensino e aprendizagem no contexto da educação profissional. Embora os NA desempenhem um papel central na execução dessas políticas, questões como a infraestrutura, a formação de pessoal, os recursos financeiros e as estratégias de integração entre os diferentes setores da instituição ainda exigem uma reflexão mais aprofundada. Diante desse panorama, este estudo propõe uma análise sobre o processo de implantação e gestão das ações desenvolvidas pelo NAAPI no CEFET-MG. Considerando os desafios estruturais e organizacionais enfrentados pelos NA, busca-se compreender como esses núcleos são gerenciados, quais são as dificuldades encontradas e quais são as estratégias adotadas para garantir a efetividade das ações de acessibilidade e inclusão.

Para tal, a pesquisa se orienta pela seguinte questão-problema: como ocorre o processo de implantação e gerenciamento das ações executadas por NA nas Escolas de EPTNM? O objetivo geral é analisar esse processo nos campi do CEFET-MG, identificando os principais desafios e propondo melhorias para a gestão das ações de acessibilidade e apoio à inclusão.

A análise das ações de acessibilidade nos NA, especialmente no contexto de escolas de EPTNM, é ainda mais relevante quando consideramos a escassez de estudos sobre o tema, como aponta Saraiva (2015). A literatura existente, embora relevante, é predominantemente voltada para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), e os poucos estudos focados nas

EPTNM ainda carecem de um olhar crítico e detalhado sobre a gestão e os processos internos dos NA. Assim, este artigo busca preencher essa lacuna, oferecendo uma contribuição significativa para a compreensão da atuação dos NA na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), destacando tanto os avanços alcançados quanto os desafios que ainda precisam ser superados para garantir a plena inclusão dos alunos com deficiência.

O presente estudo, ao explorar as dinâmicas de gestão do NAAPI no CEFET-MG, não só contribui para o entendimento do papel dessas organizações na efetivação da inclusão educacional, mas também oferece subsídios importantes para a melhoria das práticas de gestão e a implementação de estratégias mais eficientes para promover um ensino mais inclusivo e acessível a todos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Educacional Inclusiva

Conforme as teorias administrativas, o gerenciamento das mais diversas organizações é fundamentado nos princípios gerais da Administração (Paro, 2012), e no âmbito educacional, essa abordagem não é diferente. Portanto, é crucial compreender e reconhecer as bases teóricas da gestão empresarial que influenciaram e continuam a influenciar a administração no contexto escolar. A Teoria Geral da Administração (TGA) é aplicável a todas as organizações, independentemente de serem empresariais ou não. No entanto, conforme observado por Paro (2012), a maioria dos teóricos da Administração Escolar argumentam que não é viável equiparar a escola a uma empresa, uma vez que possuem identidades distintas.

Ao analisar a Administração com base em seus conceitos, torna-se evidente que os NA requerem fundamentos específicos para sua gestão. Embora alguns autores, como Ramos (1993) e Martins (2008), apontem semelhanças entre a administração empresarial e a administração no contexto das escolas em termos de consecução de objetivos, organização do pessoal e relações interpessoais, ambas se distinguem em um ponto essencial: a função social. Enquanto a administração empresarial busca o lucro através da exploração do trabalho humano, a administração no contexto das escolas deveria ter como finalidade a formação humana para o exercício da cidadania e democracia. A diferença crucial reside no tratamento das pessoas para atingir os objetivos: na gestão empresarial, as pessoas são consideradas recursos humanos; no aspecto da educação, o ser humano é um fim em si mesmo.

De acordo com Souza (2006), as teorias administrativas, originalmente desenvolvidas para aplicação em empresas, necessitam de uma reflexão crítica ao serem adaptadas para o contexto escolar. Isso se justifica pela natureza singular dos ambientes escolares em comparação com outras organizações sociais. A principal característica da escola como uma organização reside em seu papel fundamental no processo de socialização, visando formar indivíduos dotados de autonomia, pensamento crítico e capacidade reflexiva. Essa formação é direcionada para que os indivíduos possam desempenhar seus papéis em outras organizações e na sociedade como um todo, com o propósito de contribuir para a transformação dessa mesma sociedade (Souza, 2006).

Com base nas ideias do autor, a escola é caracterizada como uma organização social, visto que é constituída por diversas pessoas e setores que interagem interna e externamente a essa entidade. O foco dessa organização está na educação das pessoas, envolvendo professores, funcionários, alunos e familiares. Nesse sentido, os NA são partes integrantes da escola. Portanto, a organização escolar necessita estabelecer as condições necessárias para seu

adequado funcionamento e para a realização eficaz do trabalho educativo em todos os seus espaços.

A perspectiva de Mantoan (2003) sobre a inclusão escolar amplia a discussão ao afirmar que não se trata apenas de adaptar estruturas físicas ou currículos, mas de promover uma transformação cultural e institucional. A autora defende que a inclusão plena pressupõe uma escola que reconhece e valoriza a diversidade como elemento constitutivo do processo educativo. Para ela, resistências à inclusão não são apenas técnicas, mas atitudinais, exigindo uma formação crítica e contínua de todos os profissionais da educação, inclusive da gestão.

2.2 Competência do Gestor diante dos desafios do cotidiano da gestão

Diversas variáveis impactam os resultados da gestão organizacional. Segundo Faria (2002), a eficácia administrativa depende do desenvolvimento de três tipos de habilidades: a técnica, que se refere à aplicação de métodos e conhecimentos específicos para a realização de tarefas; a humana, relacionada à capacidade de compreender e interagir com os colaboradores, utilizando princípios de liderança; e a conceitual, que envolve a habilidade de analisar problemas organizacionais de forma ampla e propor ajustes estratégicos adequados.

À medida que o colaborador ocupa cargos mais altos, a demanda por habilidades técnicas diminui e cresce a necessidade de uma visão estratégica, exigindo maior desenvolvimento das habilidades conceituais. A TGA busca promover essa habilidade conceitual, sem negligenciar as habilidades humanas e técnicas, focando na capacidade de analisar e resolver situações organizacionais complexas.

A gestão, incluindo a de NA, exige esforço, responsabilidade e práticas pedagógicas eficazes. Esses núcleos devem estar alinhados à dinâmica escolar, sendo os gestores responsáveis por enfrentar desafios diários e superar obstáculos como a burocracia e as limitações externas. Wittmann e Klippel (2012) afirmam que os desafios são a base dos esforços de gestão, e se não houvesse problemas a resolver, a própria ideia de gestão seria desnecessária.

Segundo Santos (2008) *apud* Souza e Ribeiro (2017), não existem receitas infalíveis para gerir uma instituição, pois o que se estabelece pode rapidamente se tornar inadequado. Assim, é crucial um diagnóstico da realidade para identificar problemas e buscar soluções pertinentes. Embora não existam fórmulas pré-definidas para alcançar a excelência na gestão, o gestor deve usar sua criatividade e buscar constantemente novos conhecimentos para enfrentar os desafios do cenário sociopolítico.

2.3 A importância do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é fundamental para o crescimento das organizações, proporcionando direcionamento aos recursos, forças e resultados, o que torna os investimentos mais confiáveis. Quando bem executado, ele aumenta a lucratividade, destaca a organização no mercado e melhora o retorno sobre os investimentos.

Bulgacov, Santos e May (2012) definem o planejamento estratégico como um conjunto de práticas que incluem a definição de estratégias, apoio à execução e o modelo de planejamento. Ele serve como suporte para decisões e para a compreensão do universo organizacional (Kich e Pereira, 2011). Kotler (2018) o descreve como um processo de gestão que busca equilibrar os objetivos da empresa, seus recursos e as mudanças do mercado. Pereira

(2010) acrescenta que envolve a análise das forças e fraquezas internas, e das oportunidades e ameaças externas, visando formular estratégias que aumentem a competitividade.

A implementação eficaz do planejamento estratégico é crucial para o sucesso organizacional. Segundo Porto (2001), o plano estratégico funciona como uma ferramenta prática para os gestores, facilitando a aplicação das estratégias. Chiavenato (2003) destaca que, embora não elimine os riscos, o planejamento busca minimizar erros decisivos, por meio de um processo contínuo de avaliação e ajustes.

Matos (1999) identifica cinco características principais do planejamento estratégico:

i) Adaptação ao ambiente dinâmico: A organização se prepara para mudanças constantes, tomando decisões baseadas em julgamentos.

ii) Orientação para o futuro: Voltado para o longo prazo, enfrenta obstáculos e define ações para superá-los.

iii) Abordagem abrangente: Envolve a organização como um todo e exige o engajamento de todos os colaboradores.

iv) Construção e consenso: Integra diversos interesses, buscando alinhar todos os níveis hierárquicos.

v) Aprendizado organizacional: Promove flexibilidade e adaptação ao ambiente.

Chiavenato (2003) afirma que o planejamento estratégico começa com a reflexão sobre o propósito atual e futuro da organização, entendendo os clientes, seus valores e os resultados desejados. Também é crucial considerar a perspectiva de *stakeholders*, ampliando a visão sobre o ambiente de atuação.

O planejamento estratégico também promove integração entre colaboradores, distribuindo responsabilidades nos resultados organizacionais. Rasmussem (1990) ressalta que ele torna o processo decisório mais eficiente, estimulando a participação dinâmica dos diferentes níveis hierárquicos. Além disso, contribui para o crescimento ao fornecer metas claras e reduzir tensões na tomada de decisões.

Por fim, a implementação efetiva do planejamento estratégico depende do comprometimento de todos os envolvidos, garantindo que as metas sejam alcançadas. A falta de planejamento dificulta a identificação de necessidades e oportunidades, aumentando o tempo de resposta às mudanças do mercado. Empresas com uma visão estratégica clara conseguem se adaptar rapidamente às mudanças e agilizar as decisões.

No contexto educacional, Lück (2000) contribui significativamente ao propor o planejamento estratégico como um processo participativo, sistemático e orientado para resultados, adaptado às especificidades da escola. Para a autora, o planejamento estratégico na gestão escolar deve promover a construção coletiva de metas, a mobilização de recursos humanos e materiais e a criação de uma visão de futuro compartilhada entre todos os segmentos da comunidade escolar. Essa abordagem reforça a importância de considerar a realidade da instituição educacional, suas demandas internas e externas, e a necessidade de articulação entre setores para garantir a efetividade das ações planejadas.

Contudo, autores como Mintzberg (2001) oferecem uma visão crítica e complementar à abordagem tradicional. Para o autor, o planejamento estratégico não deve ser visto como um processo puramente racional e linear, mas como uma prática que combina estratégias deliberadas, aquelas planejadas formalmente, e estratégias emergentes, que surgem da experiência prática e da adaptação contínua às circunstâncias organizacionais. Em contextos complexos e instáveis, como o das instituições públicas de ensino, essa perspectiva torna-se particularmente relevante. Mintzberg (2001) argumenta que, mais do que seguir planos rígidos,

gestores devem ser capazes de aprender com a prática, adaptar-se ao ambiente e lidar com a imprevisibilidade. Nesse sentido, o planejamento estratégico deve ser visto como um processo dinâmico, construído a partir da interação entre as estruturas organizacionais, os indivíduos e os contextos em constante transformação. Essa abordagem é especialmente útil para compreender os desafios enfrentados pelos NA, cujas ações muitas vezes precisam emergir de maneira flexível, colaborativa e responsiva, diante de limitações institucionais e da diversidade das demandas dos estudantes.

2.4 NA nas IES Públicas

O NA nas IES Públicas é um órgão fundamental para a promoção da inclusão e da acessibilidade dos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento, ou altas habilidades/superdotação. De acordo com o Decreto Nº 7.611, de 17 de novembro de 2011, o NA é responsável por eliminar barreiras físicas, comunicacionais e informacionais que dificultam a participação dos alunos no ambiente acadêmico.

Os NA são tipicamente vinculados à reitoria das universidades, trabalhando para garantir a acessibilidade e a inclusão, especialmente por meio da colaboração com a Pró-Reitoria ou outros órgãos. A presença de um coordenador e de uma equipe multidisciplinar é crucial para o funcionamento eficaz do NA, que deve ser composto por profissionais como pedagogos, psicólogos e tradutores-intérpretes de Libras, entre outros.

Pesquisas, como as de Ciantelli e Leite (2016), destacam a importância de ações para remover barreiras arquitetônicas, comunicacionais, metodológicas e atitudinais. A acessibilidade metodológica visa garantir igualdade de oportunidades, como a flexibilização do currículo e a adaptação de provas, enquanto a acessibilidade programática exige uma revisão das políticas públicas e leis que regem os espaços acadêmicos.

A atuação do NA envolve ações em três áreas principais: estrutura física (como rampas e sanitários acessíveis), estrutura humana (capacitação de profissionais) e ajuda técnica (equipamentos adaptados). Além disso, é essencial fortalecer a colaboração entre os NA e os docentes, a fim de promover a inclusão. A rotatividade de coordenadores nos NA é um desafio, evidenciado pela falta de remuneração e sobrecarga de funções, conforme estudo de Dalla Dea, Oliveira e Melo (2018).

Considerando o exposto, é evidente a importância de aprofundar a pesquisa sobre as condições administrativas, físicas e políticas dos NA, assim como as iniciativas implementadas para assegurar a sua gestão de forma eficiente e eficaz. Além disso, é crucial explorar estratégias que possam otimizar o processo de gestão desses núcleos, tendo em vista que este é o foco deste estudo.

2.5 NAAPI no CEFET-MG

Antes da criação do NAAPI, a Coordenação do Programa de Inclusão e Diversidades foi instituída pela Portaria DIR nº 263, de 23 de abril de 2020, sob a Diretoria de Desenvolvimento Estudantil (DDE), com foco em efetivar as políticas de diversidade e educação inclusiva no CEFET-MG. Esta coordenação visava o planejamento e acompanhamento de atividades relacionadas à inclusão no ambiente acadêmico.

O NAAPI foi formalizado nos campi pela Portaria DIR nº 530, de 18 de agosto de 2022, tendo como responsabilidade a criação e implementação de programas institucionais voltados

ao acesso, permanência e desenvolvimento de estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas, conforme a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015). Sua missão inclui a remoção de barreiras à acessibilidade e promoção de uma inclusão plena.

A composição do NAAPI é multiprofissional, com servidores de diversas áreas como pedagogos, psicólogos, assistentes sociais, tradutores/intérpretes, entre outros, incluindo representantes dos estudantes e seus familiares.

Entre suas competências, o NAAPI deve atuar na implementação das políticas de inclusão, apoiar a Coordenação de Assuntos Acadêmicos, realizar ações de identificação de estudantes com necessidades específicas, e assessorar tecnicamente a instituição em questões de acessibilidade e educação inclusiva. Além disso, é responsável por organizar eventos de sensibilização, promover parcerias externas e implementar estratégias de inserção no mercado de trabalho.

O coordenador do NAAPI tem atribuições de garantir o cumprimento das normativas institucionais, coordenar as ações do núcleo e representar o NAAPI internamente e externamente. A Instrução Normativa DDE/CEFET-MG nº 2, de 21 de junho de 2023, regulamenta o processo de identificação e atendimento de estudantes com deficiência ou necessidades educacionais específicas. A identificação pode ocorrer no ato da matrícula, por requerimento formal ou durante o curso, sendo acompanhada por um plano de ação personalizado, como o Plano Educacional Individualizado (PEI).

O NAAPI também é responsável pela criação de uma Comissão Multidisciplinar para avaliar casos de flexibilização curricular e pela articulação com docentes e coordenadores para planejar as adequações necessárias.

Em síntese, o NAAPI desempenha um papel crucial no CEFET-MG, garantindo a acessibilidade e a inclusão de estudantes com necessidades específicas, promovendo uma educação mais equitativa e respeitosa à diversidade.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender as percepções e experiências dos participantes em relação ao gerenciamento do NAAPI nos campi do CEFET-MG. A escolha por essa abordagem se justifica pelo seu potencial de explorar aspectos subjetivos, como crenças, valores e desafios vivenciados pelos servidores que integram as comissões do NAAPI.

Quanto aos procedimentos metodológicos, foram utilizadas três estratégias principais: revisão bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo. A análise documental incluiu a consulta a portarias institucionais, bem como aos registros públicos disponíveis no site do CEFET-MG, que apresentam a estrutura e os contatos dos núcleos. Essas fontes permitiram compreender o contexto normativo e institucional no qual os NAAPI estão inseridos, além de oferecerem respaldo para interpretar as percepções dos respondentes à luz da política oficial da instituição. No entanto, apesar da intenção inicial de ampliar a triangulação com documentos internos complementares, como atas de reunião e relatórios de atividades dos NAAPI, esses registros não estavam acessíveis no período da coleta de dados, o que limitou o uso mais intensivo da análise documental. Ainda assim, a triangulação entre os dados do questionário e os documentos normativos disponíveis contribuiu para reforçar a confiabilidade dos achados e ampliar a compreensão do objeto estudado.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, composto por questões abertas, elaborado com o intuito de captar as opiniões dos participantes sobre o processo de gestão das ações de acessibilidade. O questionário foi estruturado com questões abertas, organizadas em torno de cinco dimensões analíticas previamente definidas a partir da fundamentação teórica e dos objetivos da pesquisa: (i) implantação e infraestrutura do NAAPI; (ii) relacionamento intersetorial; (iii) divulgação dos serviços; (iv) ações desenvolvidas e diagnósticos atendidos; e (v) gerenciamento e avaliação das atividades. O questionário foi aplicado por meio da plataforma *Google Forms*, o que garantiu praticidade, acessibilidade e segurança na participação.

O público-alvo da pesquisa incluiu os coordenadores do NAAPI e os servidores membros das comissões locais nos seguintes campi do CEFET-MG: Araxá, Belo Horizonte – Nova Gameleira, Belo Horizonte – Nova Suíça, Contagem, Curvelo, Divinópolis, Leopoldina, Nepomuceno, Timóteo e Varginha. De acordo com informações disponíveis no site do CEFET-MG (2025), o NAAPI conta com um total de 80 membros, sendo 10 coordenadores e 70 demais servidores distribuídos entre os campi.

A coleta ocorreu entre a segunda quinzena de novembro e a primeira quinzena de dezembro de 2024. Apesar dos esforços para alcançar a totalidade dos membros, a taxa de participação foi limitada: responderam ao questionário dois coordenadores (20% do total) e seis servidores (8,6% dos 70 membros). Embora a amostra obtida represente um número reduzido de respondentes, os dados coletados possibilitaram uma análise qualitativa relevante acerca das percepções sobre a gestão da acessibilidade na instituição.

Para análise das respostas, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, com foco na identificação de categorias, padrões e significados nas narrativas dos participantes. Essa técnica permitiu uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados pelas comissões locais no planejamento e implementação de ações inclusivas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito na seção anterior, foram coletadas respostas de oito servidores que integram as comissões locais do NAAPI nos diversos campi do CEFET-MG. Esses participantes, oriundos de diferentes áreas, foram nomeados para compor as respectivas comissões (CEFET-MG, 2025), o que contribui para uma visão plural e representativa acerca das práticas, desafios e funcionamento do núcleo.

A análise das respostas, conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, permitiu a identificação de categorias temáticas que organizam os principais achados da pesquisa. As categorias emergentes abordam aspectos relacionados à estrutura organizacional do NAAPI, às condições de atendimento e recursos disponíveis, bem como às experiências e sugestões de melhorias apontadas pelos participantes, com base em suas vivências e percepções no contexto institucional.

4.1 Quanto ao perfil

Para proporcionar uma visão mais clara e organizada sobre o perfil dos servidores que integram as comissões do NAAPI, foram compiladas informações relacionadas à formação acadêmica, vínculo institucional, tempo de experiência na área da educação e envolvimento com o núcleo. O quadro a seguir sintetiza esses dados, destacando a diversidade de perfis e a

riqueza de experiências dos participantes, o que reflete a pluralidade de saberes e perspectivas presentes no NAAPI.

Quadro 1 - Perfil dos servidores do NAAPI

Categoria	Detalhes
<i>Campi de atuação</i>	<i>CEFET-MG Divinópolis (6 servidores), CEFET-MG Araxá (2 servidores)</i>
<i>Formação acadêmica</i>	<i>Mestrado; Pedagogia e Letras; Serviço Social; Doutorado em Engenharia Elétrica, Graduação em Engenharia de Automação Industrial, Pós-Graduação em Gestão Pública; Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica; Doutorando em Educação</i>
<i>Vínculo institucional</i>	<i>4 Técnicos administrativos, 1 Pedagoga, 1 Assistente Social, 2 Docente</i>
<i>Tempo de atuação na educação</i>	<i>6 a 25 anos de experiência na área educacional</i>
<i>Tempo de atuação no NAAPI</i>	<i>1 a 2 anos (alguns desde o início da implantação)</i>

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração do autor (2024).

A diversidade apresentada no quadro demonstra a amplitude de competências e vivências que cada servidor traz ao NAAPI. A combinação de diferentes áreas de formação acadêmica e experiências profissionais fortalece as ações do núcleo, proporcionando uma abordagem mais rica e multifacetada para atender às demandas de inclusão e acessibilidade. Além disso, a experiência consolidada dos servidores, com significativa trajetória na educação, reflete o compromisso com o desenvolvimento de práticas e estratégias que promovam a inclusão no ambiente educacional.

4.2 Quanto à implantação e infraestrutura do NAAPI

A questão sobre o tempo de funcionamento do NAAPI nos campi revelou que o núcleo está em operação há cerca de 2 anos, com algumas variações nas datas específicas fornecidas pelos servidores. As respostas indicam que a implementação do NAAPI se deu de forma gradual e, em muitos casos, sem o planejamento adequado. De acordo com Lück (2000), a ausência de um planejamento estratégico robusto na implementação de iniciativas educacionais inclusivas pode comprometer não apenas a eficácia das ações, mas também o alcance dos resultados esperados. Para a autora, o planejamento estratégico é definido como um “esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte e abrangente visão de futuro” (Lück, 2000, p. 5). Essa perspectiva ressalta a importância de ações coordenadas e estruturadas para o sucesso de iniciativas voltadas à inclusão, algo que parece ter faltado durante o processo de implantação do NAAPI.

Quanto ao processo de implantação, muitos dos respondentes mencionaram que enfrentaram dificuldades significativas desde o início. Desafios como falta de estrutura, recursos, pessoal qualificado e resistência institucional foram frequentemente citados. O Respondente 1, por exemplo, resumiu a situação da seguinte maneira:

“Foi sem planejamento, estrutura, pessoal e enfrentou e enfrenta vários desafios. Atualmente mantém um papel simplesmente para cumprir a lei, sem elaborar PDI, PEI dos alunos, acompanhamentos somente de estagiários despreparados, somente a toque de caixa.”

Além disso, alguns relatos destacaram a resistência por parte dos professores e a insegurança dos membros do núcleo, agravadas por questões como capacitismo, estigma e a falta de um compromisso institucional com uma política de inclusão verdadeira. Mantoan (2003) ressalta que a resistência dos profissionais e a falta de sensibilização para o tema da inclusão podem impactar negativamente na qualidade do atendimento aos alunos com deficiência. Um dos respondentes, identificado como Respondente 4, compartilhou:

“O desenvolvimento estudantil brigou bastante com a diretoria geral em função dos termos de criação do núcleo. Ao ser estabelecido, não tínhamos espaço físico nem secretária. Nosso ‘treinamento’ também foi inexistente. Sou engenheiro eletricista de formação. Nem licenciatura tenho e fui atribuído para trabalhar com educação inclusiva, assunto que nunca tinha tido contato na vida.”

Em relação à infraestrutura disponível, as respostas indicam uma realidade precária. A maioria dos respondentes afirmou que o NAAPI conta com salas inadequadas, sem recursos básicos e com espaço insuficiente para o atendimento dos alunos. Em muitos casos, as salas são pequenas e compartilhadas com outros setores, como no caso de salas utilizadas para atendimento psicológico, o que dificulta o trabalho do núcleo. Além disso, os recursos humanos disponíveis são limitados, com a maioria das atividades sendo realizadas por estagiários, sem a presença de profissionais especializados em educação inclusiva. As necessidades identificadas pelos servidores incluem a contratação de profissionais capacitados, a disponibilização de equipamentos adequados, como computadores e materiais de informática, além da criação de espaços físicos mais adequados e acessíveis para o atendimento.

4.3 Quanto ao relacionamento intersetorial do NAAPI

A análise das respostas sobre o relacionamento do NAAPI com os demais setores administrativos e acadêmicos dos campi revela que a integração com outras áreas da instituição ainda enfrenta desafios significativos. A maioria dos servidores relatou que o relacionamento do NAAPI com os demais setores é limitado, superficial ou inexistente. Um dos respondentes (Respondente 3) destacou:

"O relacionamento é muito superficial com os setores administrativos, muitos dos técnico-administrativos nem têm conhecimento de como é o trabalho do NAAPI e nem quando encaminhar uma demanda para essa comissão. Já com os setores acadêmicos é melhor, eu considero uma relação mais madura, mais próxima."

De acordo com Mintzberg (2001), a ausência de coordenação e integração entre diferentes setores de uma organização pode gerar ineficiências e dificultar o alcance de objetivos comuns. Esse contexto reflete-se no NAAPI, onde a falta de mecanismos formais de colaboração é um obstáculo ao funcionamento integrado do núcleo e dos demais setores institucionais.

Alguns mencionaram que o NAAPI, por não ser um setor formalmente estruturado, mas sim uma comissão, enfrenta dificuldades de interação com outros setores, como a administração e a coordenação acadêmica. Um dos respondentes relatou que, devido a essa estrutura, o NAAPI é visto com desconfiança por alguns setores, o que contribui para a falta de reconhecimento e a exclusão do núcleo de reuniões ou discussões relevantes. Além disso, destacou-se a questão da falta de espaço físico adequado para o funcionamento do NAAPI.

Embora o relacionamento com a Coordenação de Desenvolvimento Estudantil tenha sido apontado como mais estreito e algumas interações com o setor de Registro Estudantil tenham sido mencionadas, a grande maioria dos servidores indicou que o NAAPI ainda não possui uma integração fluida ou uma colaboração formalizada com outros setores. Alguns responderam que, na prática, o NAAPI se limita a encaminhar demandas e solicitações a esses setores, como a solicitação de acompanhamento social e psicológico, sem que haja um trabalho conjunto e planejado entre as partes.

Como enfatiza Mintzberg (2001), a eficácia organizacional depende de uma abordagem que integre e harmonize os esforços dos diferentes setores. A criação de estruturas de comunicação e cooperação mais robustas poderia ajudar a superar as barreiras relatadas, promovendo um ambiente colaborativo e sinérgico.

Por outro lado, houve respostas que indicaram parcerias mais próximas com a Coordenação de Desenvolvimento Estudantil e, em alguns casos, com a Coordenação Pedagógica, sendo essas parcerias mais informais e de atendimento de necessidades específicas, como o suporte psicossocial. No entanto, ainda é perceptível a falta de uma colaboração estruturada e contínua entre o NAAPI e os outros setores administrativos e acadêmicos, o que compromete o pleno funcionamento e a efetividade do núcleo.

4.4 Quanto à divulgação dos serviços e ações do NAAPI

A análise das respostas sobre a divulgação dos serviços oferecidos pelo NAAPI revelou uma grande variação nas práticas adotadas em cada campus. Alguns servidores mencionaram o uso de redes sociais, como o Instagram, como canal de comunicação, enquanto outros destacaram a página institucional do campus e reuniões de acolhimento com alunos e suas famílias no início do ano letivo. Contudo, também foi relatado que, apesar da presença em redes sociais, a comunicação não é eficaz o suficiente. Muitos alunos ainda desconhecem a existência do NAAPI ou como obter ajuda, o que sugere que os canais de comunicação não estão sendo explorados de forma a atingir o público de maneira efetiva.

De acordo com Kotler (2018), uma comunicação eficaz depende de estratégias bem planejadas e executadas, com foco no público-alvo. Nesse sentido, a falta de uma estratégia integrada de comunicação no NAAPI, que utilize múltiplos canais de forma coordenada, pode ser um fator que limita o impacto das ações divulgadas. Além disso, o site institucional foi apontado como pouco acessível, com informações sobre o NAAPI difíceis de encontrar.

Embora existam esforços para divulgar os serviços, como palestras de início de ano e contato individualizado com os alunos, a falta de estratégias de comunicação mais amplas e integradas compromete a visibilidade do NAAPI e a conscientização da comunidade acadêmica sobre os serviços oferecidos. É importante uma abordagem de comunicação integrada, que articule de maneira estratégica os diferentes canais e mensagens para alcançar a audiência de forma mais eficaz (Kotler, 2018).

4.5 Quanto às principais ações desenvolvidas, serviços oferecidos e principais diagnósticos atendidos pelo NAAPI

Em relação às ações desenvolvidas pelo NAAPI, as respostas destacaram que, em alguns campi, o serviço oferecido é basicamente limitado ao acompanhamento de alunos por estagiários. Em outros casos, o NAAPI tem realizado ações mais amplas, como a elaboração do PDI, acompanhamento pedagógico, monitoria de apoio, intervenções com docentes e

reuniões de equipe para discutir casos específicos. A diversidade de serviços reportados reflete diferentes níveis de organização e estrutura dos núcleos nos campi.

No entanto, mesmo nas respostas mais detalhadas, ainda prevalece a ideia de que os serviços oferecidos são basicamente aqueles exigidos pela legislação, sem que haja um desenvolvimento mais robusto e contínuo de ações que atendam de forma mais personalizada as necessidades dos estudantes com deficiência. De acordo com Mantoan (2003), a educação inclusiva deve ser pautada por práticas adaptativas e especializadas, que atendam a uma ampla gama de necessidades, refletindo as diversas realidades dos estudantes com deficiência.

Os diagnósticos atendidos pelo NAAPI variam, com destaque para o Transtorno do Espectro Autista (TEA) e Transtorno de Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH), que são os mais mencionados entre os respondentes. Além disso, alguns servidores destacaram outros diagnósticos atendidos, como Transtorno Opositor Desafiador (TOD), dislexia, transtornos de ansiedade, depressão, bipolaridade, deficiência física e visual, e problemas de mobilidade. Isso evidencia a necessidade de o NAAPI ter uma atuação diversificada e especializada para atender uma ampla gama de necessidades, refletindo a diversidade dos estudantes.

4.6 Quanto ao gerenciamento do NAAPI e à avaliação da eficiência e eficácia das atividades e serviços prestados

As respostas sobre o gerenciamento do NAAPI indicam um quadro de grandes desafios e limitações. A falta de apoio institucional e estrutural foi mencionada por diversos respondentes. Um dos participantes (Respondente 1) relatou:

"No início tentou seguir as diretrizes estabelecidas pela Lei, mas a Instituição não deu o apoio necessário para o cumprimento. Estratégias simples, como adaptação de tarefas e provas para alunos atípicos, encontraram resistência, apesar de ser direito de alguns alunos. Elaboração de PEIs, mesmo facilitados em modelos de formulário eletrônicos, não eram preenchidos e entregues, quanto mais postos em práticas. Resumindo, foram elaboradas estratégias, mas não foram adotadas."

Essa percepção é reforçada por outro respondente (Respondente 2), que destacou a precariedade do suporte oferecido:

"Um bom gerenciamento depende muito do apoio estrutural e do respaldo institucional. No campus onde atuei no NAAPI não havia nem um nem outro. Portanto, não havia como o NAAPI funcionar efetivamente. Porém, existir por existir e fazer o mínimo do mínimo, isso dá para ser feito, só para dizer que temos NAAPI... é isso que tem acontecido, mas é uma vergonha essa constatação."

A sobrecarga de trabalho dos coordenadores, a falta de recursos e o descaso de profissionais também foram destacados como fatores que dificultaram o gerenciamento adequado do NAAPI. No entanto, há também quem mencione o esforço em conectar a gestão central com os membros do NAAPI local, buscando atender às necessidades dos estudantes, apesar das dificuldades estruturais. A falta de espaço físico adequado e o apoio insuficiente de outros setores da instituição foram frequentemente mencionados como obstáculos ao bom funcionamento do NAAPI.

De acordo com Lück (2000), a falta de apoio institucional e a resistência à implementação de estratégias eficazes são fatores que comprometem o sucesso de iniciativas

educacionais. Ela destaca a importância do planejamento estratégico e da avaliação contínua para garantir a efetividade das ações, afirmando que a gestão eficaz depende do comprometimento e da participação ativa de todos os setores da instituição. Esse cenário é evidente nas dificuldades enfrentadas pelo NAAPI, como a ausência de avaliação formal e a falta de métricas claras.

Em relação à avaliação da eficiência e eficácia dos serviços prestados pelo NAAPI, as respostas indicam que esse processo é, em grande parte, inexistente ou subjetivo. Um dos respondentes (Respondente 4) afirmou: *"A avaliação é completamente subjetiva. Parte do feedback dos alunos e família. Não há uma métrica objetiva."*

A ausência de um processo formal de avaliação foi mencionada em várias respostas, o que sugere a ausência de indicadores claros para medir o impacto das ações do NAAPI. Alguns respondentes mencionaram que a avaliação é realizada com base no desempenho acadêmico dos estudantes ou por meio de *feedbacks* informais de alunos e familiares. No entanto, a ausência de métricas objetivas compromete a análise da eficácia do trabalho do NAAPI. Há também quem aponte a necessidade de avaliações mais estruturadas, como reuniões com as famílias e conselhos de classe, para garantir que as ações estejam realmente contribuindo para a inclusão e o sucesso dos alunos.

4.7 Quanto aos desafios enfrentados, oportunidades e sugestões de melhoria para o NAAPI

Os desafios enfrentados pelo NAAPI nos campi estão ligados a diversos aspectos, com destaque para as barreiras atitudinais, a falta de capacitação e o desinteresse da gestão e da equipe. Como relatado por um dos respondentes (Respondente 1):

"Falta de capacitação dos membros do NAAPI, quase todos não têm nenhum curso sobre inclusão, também dos outros servidores e gestores, o que causa a falta de percepção dos direitos que estão sendo negados aos alunos e do não atendimento às leis, além de ignorar quão rica se torna uma escola realmente inclusiva. Em termos concretos, os maiores desafios estão nas barreiras atitudinais."

Outro participante (Respondente 3), ao mencionar os desafios enfrentados, também usou o termo "atitudinal", destacando a complexidade dessa questão:

"O principal desafio é atitudinal. Esse desafio é algo bem difícil de se superar, por isso precisam acontecer mais ações diárias para ampliar a consciência das pessoas em relação à pessoa com deficiência ou transtornos de aprendizagem."

Além disso, as barreiras físicas e de comunicação, a falta de espaço adaptado e a sobrecarga de trabalho devido à falta de pessoal qualificado para colaborar são outros desafios mencionados. Também se observa a falta de preparo dos professores para lidar com as necessidades dos alunos com deficiência ou transtornos de aprendizagem, o que gera insegurança e ineficiência nas adaptações pedagógicas. A resistência de algumas famílias, que negam a necessidade de adaptações, também é uma preocupação constante, e a burocracia muitas vezes dificulta a solução de problemas em tempo hábil.

Para superar esses desafios, uma das iniciativas mais destacadas foi a necessidade de um gestor comprometido com a causa da inclusão, que atue como exemplo e garanta a implementação de políticas públicas voltadas para o atendimento adequado aos alunos com necessidades especiais. A criação de uma política de inclusão sólida, que seja eficaz, que

capacite todos os profissionais envolvidos e que tenha suporte financeiro adequado, foi considerada essencial para transformar a realidade do NAAPI.

Em consonância com Mantoan (2003), a mudança de atitudes e a capacitação contínua de todos os envolvidos são fatores essenciais para a implementação bem-sucedida da inclusão escolar. A autora destaca que a inclusão exige mais do que uma simples adaptação física ou curricular, exigindo um envolvimento real de toda a comunidade acadêmica, desde os gestores até os profissionais da educação e as famílias.

Além disso, a proposta de treinamentos obrigatórios para toda a comunidade acadêmica, incluindo professores, técnicos administrativos e até mesmo terceirizados, com foco na inclusão e com linguagem acessível, pode ser uma ferramenta importante para sensibilizar e capacitar todos os envolvidos. Outro ponto relevante é a contratação de profissionais com formação específica em educação inclusiva para atuar exclusivamente no NAAPI, o que traria uma maior especialização e comprometimento para o núcleo.

As sugestões para melhorar o NAAPI incluem mudanças mais profundas na estrutura de gestão e no envolvimento institucional com a causa da inclusão. Algumas propostas envolvem desde a renovação da comissão do NAAPI, com pessoas verdadeiramente comprometidas com a causa, até a criação de um aplicativo de fácil acesso para facilitar a comunicação entre o NAAPI, os alunos e as famílias.

Além disso, a valorização da inclusão por parte da gestão do campus, com o devido suporte e a implementação de políticas públicas consistentes, é fundamental para o sucesso do NAAPI. A contratação de profissionais especializados em educação inclusiva, assim como a capacitação contínua dos envolvidos, são pontos-chaves para melhorar a eficácia das ações do núcleo. Também foi mencionada a importância de mais investimentos financeiros por parte do governo federal, para garantir que as condições de infraestrutura e suporte sejam adequadas.

Com base nos achados da pesquisa e nas reflexões proporcionadas pela análise do processo de gestão do NAAPI do CEFET-MG, evidencia-se a necessidade de instrumentos que possam fortalecer a atuação desses núcleos e promover práticas mais inclusivas e eficientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de implantação e gerenciamento das ações executadas pelos NA nas Escolas de EPTNM, com foco nos NAAPI do CEFET-MG. A partir dessa análise, buscou-se identificar como as práticas de gestão desses núcleos podem ser aprimoradas para garantir a efetividade das políticas de inclusão, oferecendo um panorama das principais ações realizadas, os métodos de avaliação utilizados e as lacunas existentes nos processos de implementação. Os resultados revelaram importantes desafios e limitações enfrentados pelo NAAPI, bem como áreas que necessitam de aprimoramento para garantir uma atuação mais efetiva na promoção da inclusão e acessibilidade no ambiente educacional.

A diversidade de perfis dos servidores do NAAPI contribui para uma abordagem multifacetada, mas a falta de um planejamento estratégico consistente e de recursos adequados tem dificultado a implementação de ações mais robustas. A infraestrutura precária, a resistência institucional e a falta de uma integração eficaz entre os diversos setores da instituição são obstáculos significativos para o pleno funcionamento do núcleo. Além disso, a divulgação dos serviços do NAAPI e o relacionamento com os demais setores acadêmicos e administrativos ainda necessitam de melhorias para garantir uma maior visibilidade e eficácia nas ações desenvolvidas.

Entre as principais ações realizadas pelo NAAPI, destacam-se o acompanhamento pedagógico e a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), mas a limitação de recursos humanos, com a presença predominante de estagiários, compromete a qualidade e a continuidade dessas ações. A atuação do NAAPI tem sido principalmente voltada para o cumprimento das exigências legais, mas é essencial que a instituição invista em estratégias mais adaptativas e especializadas, para atender às diferentes necessidades dos estudantes com deficiência, conforme preconizado pela educação inclusiva.

As respostas dos servidores evidenciam a falta de apoio institucional e a sobrecarga de trabalho dos coordenadores, aspectos que impactam diretamente na gestão do NAAPI e na efetividade dos serviços prestados. Para superar essas dificuldades, é fundamental que a gestão do CEFET-MG invista em um planejamento estratégico robusto, ofereça apoio contínuo e forneça a infraestrutura necessária para o pleno funcionamento do núcleo. A implementação de políticas institucionais mais consistentes de inclusão e a criação de parcerias intersetoriais mais efetivas também são medidas essenciais para garantir que o NAAPI atenda de maneira mais personalizada e eficiente os alunos com deficiência.

A partir dos resultados da pesquisa, ficou evidente que o NAAPI do CEFET-MG enfrenta uma série de desafios relacionados à gestão, infraestrutura, comunicação, capacitação e avaliação de suas ações, dificultando a promoção de uma inclusão educacional efetiva. A análise revelou a necessidade urgente de aprimorar a coordenação entre os diversos campi, formalizar processos de avaliação e garantir um atendimento mais especializado, com a adoção de métodos mais estruturados e eficazes.

Um dos principais desafios enfrentados nesta pesquisa foi a baixa taxa de resposta ao questionário. A limitação da amostra, composta por apenas oito respondentes, restringe a generalização dos resultados e impõe cautela na interpretação dos achados. Essa restrição se aplica tanto ao fato de que é difícil garantir que as percepções dos servidores participantes sejam representativas da realidade do NAAPI nos diferentes campi da instituição, quanto ao escopo da pesquisa, que foi restrita ao CEFET-MG. É possível que os participantes que responderam sejam justamente os mais engajados ou críticos, o que configura um viés de seleção e pode influenciar o conteúdo das análises. Dessa forma, os resultados não necessariamente refletem as práticas, desafios e experiências de outros núcleos de acessibilidade ou contextos institucionais.

Essa limitação, no entanto, não invalida as evidências levantadas, que foram suficientes para mapear fragilidades estruturais e organizacionais comuns aos diferentes campi. Fatores como a sobrecarga de trabalho, a falta de percepção sobre a importância da pesquisa ou até mesmo questões de tempo e prioridade dentro das atividades cotidianas das unidades podem ter influenciado a baixa taxa de retorno.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, a inclusão de outros atores institucionais e a realização de pesquisas interinstitucionais que permitam comparar diferentes realidades da EPT. Os achados desta pesquisa, além de revelarem fragilidades na gestão e na estrutura dos NAAPI, oferecem subsídios práticos para o aprimoramento das políticas institucionais de inclusão e da gestão educacional nesse segmento. Contribuem, ainda, para o debate acadêmico ao lançar luz sobre um campo pouco explorado e fornecem base para análises mais amplas entre campi e instituições, fortalecendo a construção de práticas mais eficazes e sensíveis à diversidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011.** Dispõe sobre a educação especial, o atendimento educacional especializado e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011.. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7611.htm. Acesso em 04 mar. 2024.

BULGACOV, Sérgio; SANTOS, Pedro Josimar Pereira dos; MAY, Márcia Ramos. A configuração da organização e sua relação com o Planejamento Estratégico formal e emergente. **Cad. EBAPE.BR**, v.10, n.4, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/TQVjrVrrzS7cDTBbFYpXHcm/?format=pdf>. Acesso em 03 jan. 2025.

CEFET-MG, **Portaria DIR Nº 530, de 18 de agosto de 2022 – GDG.** Criação dos Núcleos de Acessibilidade e Apoio à Inclusão - NAAPI. Disponível em: <https://www.dde.cefetmg.br/wp-content/uploads/sites/255/2022/10/Portaria-530-2022-GDG.pdf>. Acesso em 28 jan. 2024.

CEFET-MG. **Portaria DIR nº 263, de 23 abril de 2020 - DG.** Criação das unidades da área finalística da Instituição. Disponível em: <https://www.dde.cefetmg.br/wp-content/uploads/sites/255/2024/01/Portaria-DIR-263.2020.pdf>. Acesso em 08 mar. 2024.

CEFET-MG. **Instrução Normativa DDE/CEFET-MG nº 2, de 21 de junho de 2023.** Estabelece as diretrizes para o atendimento e acompanhamento dos estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas, atendimento educacional especializado e assessoramento às ações de inclusão pelo Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão -NAAPI no âmbito do CEFET-MG. Disponível em: <https://www.dde.cefetmg.br/wp-content/uploads/sites/255/2023/06/Instru%C3%A7%C3%A3o-Normativa-DDE-2.2023.pdf>. Acesso em 08 mar. 2024.

CEFET-MG. **Contato dos NAAPIs nos campi.** Disponível em: <https://www.dde.cefetmg.br/inclusao-e-diversidades/contato-dos-naapis/>. Acesso em 6 jan. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIANTELLI, Ana Paula Camilo; LEITE, Lúcia Pereira. Ações Exercidas pelos Núcleos de Acessibilidade nas Universidades Federais Brasileiras. **Rev. Bras. Ed. Esp.**, Marília, v. 22, n. 3, p. 413-428, Jul.-Set., 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/xThwG4TvvtVT86tFY9cG66nN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 10 jan. 2024.

DALLA DEA, Vanessa Helena Santana; OLIVEIRA, Ana Flávia Teodoro de Mendonça; MELO, Francisco Ricardo Lins Vieira de. Uma Análise do Perfil dos Núcleos de Acessibilidade das Universidades Públicas Federais da Região Centro-Oeste. **Revista Educação Especial em Debate**, v. 2, n. 05, p. 96-113, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/reed/article/view/20984>. Acesso em 02 mar. 2024.

FARIA, José Carlos. **Administração**: introdução ao estudo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, v.9, n.4, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/jFSwbjvrkHd9tn4fDkhVMkD/abstract/?lang=pt>. Acesso em 03 jan. 2025.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 15. Ed. São Paulo: Pearson, 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_compressed.pdf. Acesso em 19 dez. 2024.

LÜCK, Heloisa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em Rede**, n. 19, p. 8-16, abr. 2000. Disponível em: https://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_01.pdf. Acesso em 23 dez. 2024.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão Escolar: O que é? Por quê? Como fazer?**. São Paulo: Moderna, 2003. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/INCLUS%C3%83O-ESCOLARMaria-Teresa-Egl%C3%A9r-Mantoan-Inclus%C3%A3o-Escolar.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2024.

MARTINS, José do Padro. **Gestão educacional**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 3ª ed. Rio de Janeiro: Wak, 2008.

MATOS, Francisco Gomes; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 17. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTO, Cláudio. **Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional**. Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília: ENAP, 2001.

RAMOS, Cosete. **Excelência na educação**: a escola de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1993.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**: Uma Ferramenta Científica de Transição Empresarial do Presente para o Futuro Adotada para Âmbito Operacional Brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SARAIVA, Luzia Livia Oliveira. **Núcleos de acessibilidade e o atendimento aos alunos com necessidades educacionais especiais nas Universidades do Nordeste Brasileiro**. 2015. (182f.) Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/20789/1/LuziaLiviaOliveiraSaraiva_DISSERT.pdf. Acesso em 13 mar. 2024.

SOUZA, José Vieira de. **Teorias Administrativas**. Brasília: ed. UnB, 2006.

WITTMANN, Lauro Carlos; KLIPPEL, Sandra Regina. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: IBPEX, 2010. (Série Processos Educacionais). 203p.