



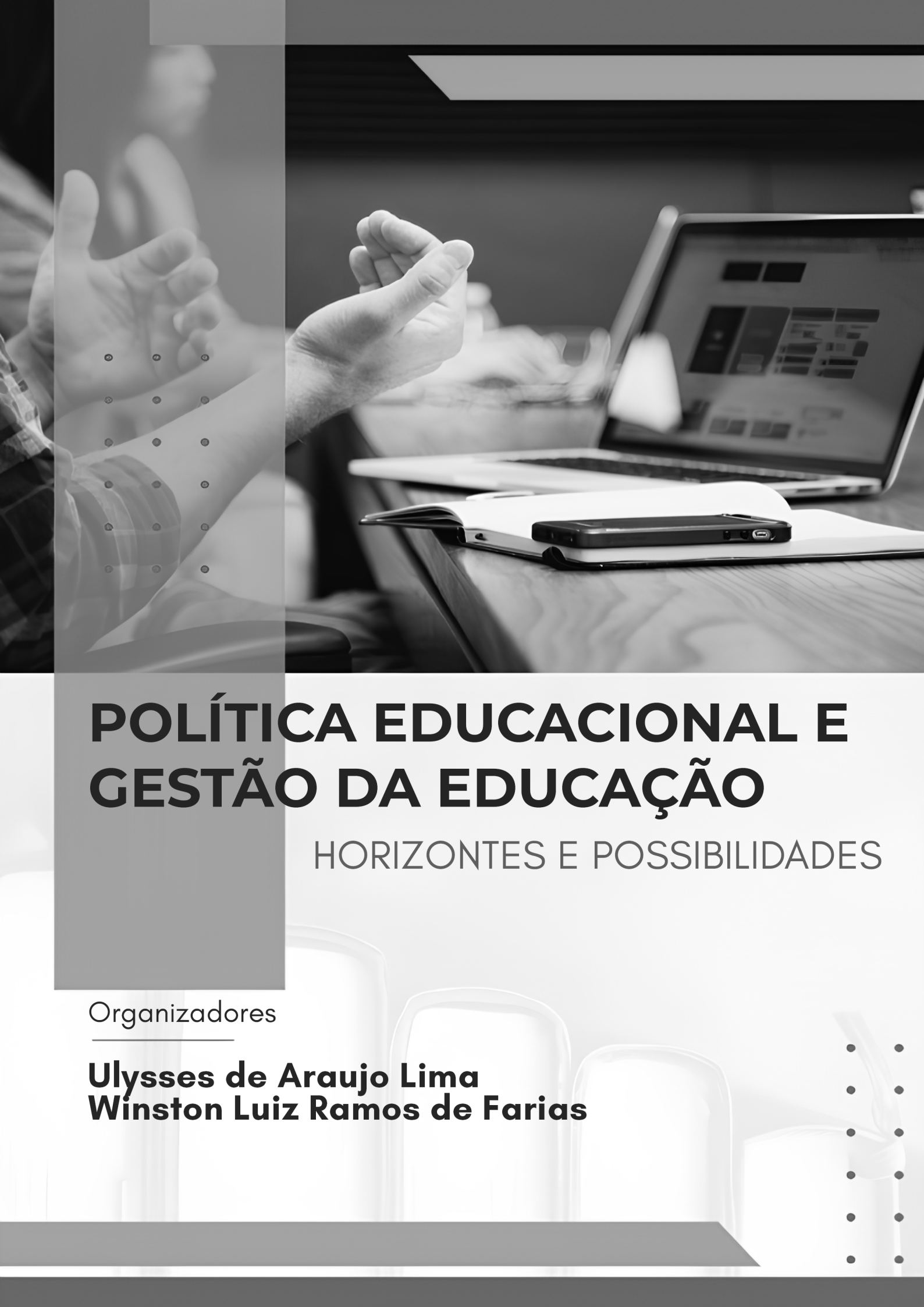
POLÍTICA EDUCACIONAL E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

HORIZONTES E POSSIBILIDADES

Organizadores

Ulysses de Araujo Lima
Winston Luiz Ramos de Farias

ARCO
EDITORES



POLÍTICA EDUCACIONAL E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

HORIZONTES E POSSIBILIDADES

Organizadores

Ulysses de Araujo Lima
Winston Luiz Ramos de Farias

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI
Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - IFFAR
Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR
Prof. Dr. Allan Diêgo Rodrigues Figueiredo - UESPI
Profa. Dra. Andréia Bulaty - UNESPAR
Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM
Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC
Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS
Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS
Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID
Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE
Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA
Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL
Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - UFRGS
Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP
Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN
Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA
Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN
Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE
Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT
Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB
Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL
Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - UFSM
Profa. Dra. Liziany Müller Medeiros - UFSM
Profa. Dra. Marcela Mary José da Silva - UFRB
Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM
Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS
Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO
Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA
Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB
Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC
Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNISANTOS
Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS
Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ
Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM
Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB
Prof. Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Editor Chefe: Ivanio Folmer

Projeto gráfico e Diagramação: Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa: www.canva.com

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Política Educacional e Gestão da Educação
[livro eletrônico]: horizontes e possibilidades /
(orgs.) Ulysses de Araujo Lima, Winston Luiz
Ramos de Farias. -- Santa Maria, RS : Arco
Editores, 2025.

PDF

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5417-509-8

1. Educação 2. Política educacional - Brasil
3. Prática de ensino I. Lima, Ulysses de Araujo. II.
Farias, Winston Luiz Ramos de.

25-276230

CDD-371.9

Índices para catálogo sistemático:

1. Política educacional 2. Gestão educacional



10.48209/978-65-5417-509-8

Esta obra foi construída de forma coletiva, reunindo diferentes vozes, experiências e perspectivas. As opiniões expressas nos capítulos são de responsabilidade exclusiva de seus respectivos autores e não representam, necessariamente, a posição desta editora. Esta obra é de acesso aberto. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e a autoria e respeitando a Licença Creative Commons indicada.



APRESENTAÇÃO

A presente obra, *Política Educacional e Gestão da Educação: Horizontes e Possibilidades*, é fruto de uma construção comprometida com os princípios de equidade, inclusão e justiça social no campo educacional. Num cenário marcado por transformações constantes nas políticas públicas e nos modelos de gestão escolar, o livro se propõe a contribuir com o debate crítico e propositivo acerca dos rumos da educação brasileira, especialmente no que tange à efetivação do direito à educação para todos e todas.

Cada capítulo lança luz sobre questões centrais para a compreensão do papel da escola pública no século XXI: o acesso universal à educação, a permanência qualificada dos estudantes, a valorização da diversidade e o fortalecimento de uma cultura institucional democrática.

O livro inicia com uma análise profunda do papel da gestão escolar na promoção da inclusão de pessoas com deficiência, discutindo os fundamentos legais, os entraves históricos, os avanços conquistados e as estratégias possíveis para a consolidação de uma escola verdadeiramente inclusiva. São abordados temas como adaptação curricular, formação docente, uso de tecnologias assistivas e parcerias intersetoriais, demonstrando que a gestão educacional, quando orientada por princípios éticos e democráticos, é capaz de transformar realidades.

Mais adiante, outros capítulos exploram a importância dos projetos pedagógicos inclusivos, a gestão participativa como vetor de transformação, bem como o impacto das políticas públicas no cotidiano escolar. Em consonância com a legislação vigente – notadamente a Constituição Federal, a LDB e a Lei Brasileira de Inclusão – os textos reafirmam que a educação de qualidade, em todos os níveis e modalidades, deve ser assegurada a todos, com especial atenção às populações historicamente marginalizadas.

Dessa forma, *Política Educacional e Gestão da Educação: Horizontes e Possibilidades* é uma obra essencial para quem deseja compreender os desafios contemporâneos da educação pública no Brasil, sem abrir mão da utopia concreta de uma escola que acolhe, respeita e transforma. O leitor encontrará

aqui não apenas diagnósticos precisos, mas, sobretudo, caminhos possíveis e práticas inspiradoras, capazes de orientar a ação de gestores, professores, pesquisadores e militantes da educação inclusiva.

Este livro é, enfim, uma ferramenta de luta e reflexão, voltada à construção de um projeto educacional emancipador, sustentado pela dignidade humana, pela solidariedade e pelo compromisso com o bem comum.

Ulysses Lima
Winston Farias

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	8
GESTÃO ESCOLAR E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE INCLUSÃO.....	8
Ulysses de Araujo Lima; Winston Luiz Ramos de Farias	
doi: 10.48209/978-65-5417-509-0	
CAPÍTULO 2.....	26
GESTÃO DE PROJETOS PEDAGÓGICOS NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA: ESTRATÉGIAS PARA A INSERÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA.....	26
Ulysses de Araujo Lima; Winston Luiz Ramos de Farias	
doi: 10.48209/978-65-5417-509-1	
CAPÍTULO 3.....	44
A INSERÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NA ESCOLA PÚBLICA: ESTRATÉGIAS PARA A CONCRETIZAÇÃO DE UMA GESTÃO INCLUSIVA.....	44
Ulysses de Araujo Lima; Winston Luiz Ramos de Farias	
doi: 10.48209/978-65-5417-509-2	
CAPÍTULO 4.....	62
GESTÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: CAMINHOS PARA UMA PRÁTICA DE LIDERANÇA INSTITUCIONAL INCLUSIVA...	62
Ulysses de Araujo Lima; Winston Luiz Ramos de Farias	
doi: 10.48209/978-65-5417-509-3	
CAPÍTULO 5.....	80
GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO COMO DIREITO: CAMINHOS PARA A RECONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL CONTEMPORÂNEO.....	80
Ulysses de Araujo Lima; Winston Luiz Ramos de Farias	
doi: 10.48209/978-65-5417-509-4	
SOBRE OS AUTORES.....	95

CAPÍTULO 1

GESTÃO ESCOLAR E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE INCLUSÃO

Ulysses de Araujo Lima
Winston Luiz Ramos de Farias
Doi: 10.48209/978-65-5417-509-0

1. INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente escolar é um tema de grande relevância na atualidade, visto que a educação é um direito fundamental para todos. Logo, a gestão escolar desempenha um papel crucial na implementação de práticas e políticas que garantam um ambiente inclusivo, promovendo o desenvolvimento integral dos alunos com deficiência. Assim, este artigo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados na gestão escolar e as estratégias adotadas para incluir eficazmente alunos com deficiência.

A gestão escolar eficaz desempenha um papel crucial na promoção da inclusão educacional de pessoas com deficiência. Em um contexto onde a diversidade é cada vez mais valorizada, as escolas enfrentam o desafio de garantir que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade, independente de suas diferenças individuais. Destarte, este artigo discute como a gestão escolar pode criar ambientes inclusivos que não apenas atendam às necessidades educacionais, mas também promovam o desenvolvimento integral dos alunos com deficiência.

Outrossim, este artigo explora o papel da gestão escolar na inclusão de pessoas com deficiência, destacando desafios, estratégias e práticas eficazes. A legislação brasileira e as diretrizes educacionais são discutidas, ressaltando a importância da adaptação curricular e da capacitação docente.

2. HISTÓRICO DOS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO BRASIL

O histórico dos direitos das pessoas com deficiência no Brasil é marcado por uma série de avanços legislativos e sociais que buscam garantir a inclusão e a igualdade de oportunidades para essa parcela da população.

2.1. Primeiras iniciativas e legislação inicial

A primeira referência significativa à proteção das pessoas com deficiência no Brasil data de 1946, quando a Constituição Federal mencionou pela primeira vez a proteção aos “excepcionais”. A década de 1950 viu a criação do primeiro Centro de Reabilitação no Hospital das Clínicas de São Paulo, sinalizando um reconhecimento crescente da necessidade de reabilitação e apoio especializado (SASSAKI, 1997).

2.2. Movimentos e conquistas na segunda metade do século XX

A década de 1980 foi um período crucial para os direitos das pessoas com deficiência no Brasil. Em 1981, o país participou do Ano Internacional das Pessoas Deficientes, instituído pela Organização das Nações Unidas (ONU), o que estimulou a criação de diversas associações e movimentos de defesa dos direitos dessas pessoas (DINIZ, 2007). Em 1988, a nova Constituição Federal trouxe avanços importantes, estabelecendo o princípio da dignidade da pessoa humana e a igualdade de direitos para todos os cidadãos, incluindo explicitamente as pessoas com deficiência (BRASIL, 1988).

2.3. Legislação específica e inclusão social

Nos anos 2000, houve uma intensificação nas políticas de inclusão e acessibilidade. A Lei n.º 10.098, de 19 de dezembro de 2000, conhecida como Lei de Acessibilidade, estabeleceu normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida. Esta legislação foi um marco na criação de ambientes mais inclusivos (BRASIL, 2000).

A ratificação da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU, em 2008, reforçou o compromisso do Brasil com a inclusão e os direitos humanos. A convenção foi incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro com status de emenda constitucional, destacando a importância da igualdade e da não discriminação (BRASIL, 2009).

2.4. Marco atual: Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência

Em 2015, foi sancionada a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei n.º 13.146), também conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência. Esta lei estabelece um conjunto abrangente de direitos, abarcando educação, saúde, trabalho, acessibilidade, entre outros. Ela busca assegurar e promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por parte das pessoas com deficiência, visando a sua inclusão social e cidadania plena (BRASIL, 2015).

A promulgação da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, também conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei n.º 13.146/2015), representa um dos maiores avanços na garantia dos direitos das pessoas com deficiência no Brasil. Esta lei, que entrou em vigor em janeiro de 2016, é resultado de uma ampla mobilização social e estabelece um conjunto abrangente de direitos em várias áreas, como educação, saúde, trabalho, acessibilidade, transporte, cultura, esporte, entre outras (BRASIL, 2015).

2.5. Educação

A Lei Brasileira de Inclusão assegura o direito à educação inclusiva em todos os níveis e modalidades de ensino. Ela obriga as instituições de ensino, públicas e privadas, a ofertarem condições adequadas para o pleno desenvolvimento educacional das pessoas com deficiência. Isto inclui a formação de profissionais de educação capacitados, a oferta de materiais didáticos acessíveis e a adaptação de currículos e métodos de ensino (BRASIL, 2015).

2.6. Saúde

Na área da saúde, a lei garante acesso a todos os serviços de saúde, incluindo a prevenção de deficiências por meio de campanhas e programas de saúde pública, além da reabilitação e habilitação de pessoas com deficiência. Os serviços de saúde devem estar preparados para atender às necessidades específicas dessa população, com instalações acessíveis e profissionais capacitados (BRASIL, 2015).

2.7. Trabalho

O Estatuto da Pessoa com Deficiência reforça a inclusão no mercado de trabalho, determinando que empresas com cem ou mais funcionários devem preencher uma parcela de seus cargos com pessoas com deficiência, respeitando cotas específicas. Além disso, proíbe qualquer discriminação em relação à contratação, remuneração, promoção e condições de trabalho (BRASIL, 2015).

2.8. Acessibilidade

A acessibilidade é um dos pontos centrais da lei, que estabelece normas para garantir o acesso de pessoas com deficiência a edificações, transportes, informação e comunicação. As edificações, tanto públicas quanto privadas, devem ser projetadas e adaptadas para serem acessíveis a todos. Além disso, meios de transporte público devem estar equipados para atender pessoas com deficiência, e as informações e comunicações devem ser disponibilizadas em formatos acessíveis, incluindo a Língua Brasileira de Sinais (Libras), legendas e áudio descrição (BRASIL, 2015).

2.9. Transporte

A lei estabelece que os serviços de transporte coletivo devem ser acessíveis, garantindo a segurança e a autonomia das pessoas com deficiência. Isto inclui desde a adaptação dos veículos até a capacitação dos funcionários para lidar com as necessidades específicas desse público (BRASIL, 2015).

2.10. Cultura, esporte e lazer

O Estatuto também aborda a participação das pessoas com deficiência em atividades culturais, esportivas e de lazer. Assegura o acesso a locais e eventos culturais, a práticas esportivas e ao turismo acessível, promovendo a inclusão em todos os aspectos da vida social (BRASIL, 2015).

2.11. Autonomia e tomada de decisão

Outro ponto fundamental da Lei Brasileira de Inclusão é a promoção da autonomia das pessoas com deficiência, garantindo-lhes o direito de tomar suas próprias decisões sobre aspectos da sua vida. A lei introduz o instituto da curatela apenas em casos excepcionais, onde há uma comprovação clara da necessidade de assistência para a tomada de decisões, e reforça a figura do “apoio”, onde a pessoa com deficiência conta com auxílio para a tomada de decisões sem perder sua autonomia (BRASIL, 2015).

2.12. Desafios e perspectivas

Embora a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência represente um marco legal robusto, a sua implementação enfrenta desafios significativos. A adaptação de infraestruturas, a formação de profissionais e a mudança de atitudes sociais demandam tempo e recursos. Além disso, a fiscalização e o cumprimento efetivo das normas estabelecidas pela lei ainda precisam ser aprimorados para garantir que os direitos das pessoas com deficiência sejam plenamente respeitados e assegurados.

3. A LEI DE INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA E A EDUCAÇÃO NO BRASIL

As políticas educacionais inclusivas são essenciais para garantir que alunos com deficiência tenham acesso a uma educação de qualidade. Segundo a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência) – Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 –, é dever do Estado,

da família, da comunidade escolar e da sociedade assegurar, com prioridade, a efetivação dos direitos das pessoas com deficiência.

De acordo com Santos (2020), a implementação de políticas inclusivas exige um compromisso institucional e a mobilização de recursos adequados, incluindo a formação continuada de professores e a adaptação de infraestruturas escolares.

A inclusão de pessoas com deficiência no contexto educacional é um direito garantido pela legislação brasileira, especialmente pela Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) – LBI – e essa legislação representa um marco na promoção dos direitos humanos e na garantia de acessibilidade e igualdade de oportunidades para todos os cidadãos, independentemente de suas condições físicas, sensoriais, intelectuais ou mentais.

Nesse sentido, a LBI foi promulgada com o objetivo de assegurar e promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoas com deficiência, visando a sua inclusão social e cidadania plena. No que tange à educação, a LBI estabelece diretrizes claras para garantir o acesso, a permanência e a participação dessas pessoas nos diversos níveis e modalidades de ensino.

De acordo com a LBI, todos os estudantes com deficiência têm direito a uma educação inclusiva, pautada nos princípios da igualdade de condições, do acesso e da permanência na escola regular. Isso implica na necessidade de adaptação do ambiente escolar, dos recursos didáticos e pedagógicos, além da formação continuada de professores e demais profissionais da educação para atender às especificidades individuais de cada aluno, ou seja, as instituições de ensino têm o dever de prover recursos e serviços de apoio especializado que garantam o pleno desenvolvimento acadêmico e social dos alunos com deficiência.

3.1 Desafios na implementação da LBI na educação

Apesar dos avanços legislativos, a implementação efetiva da LBI enfrenta diversos desafios, que vão desde questões estruturais e orçamentárias até resistências culturais e falta de capacitação adequada dos profissionais da educação (OLIVEIRA; GODOY, 2019). Entre os principais desafios destacam-se:

- 1. Barreiras arquitetônicas e físicas:** Muitas escolas ainda não estão adequadamente equipadas com rampas de acesso, banheiros adaptados e salas de aula que permitam a circulação livre de alunos com deficiência (MANTOAN, 2003).
- 2. Falta de recursos e tecnologias assistivas:** A escassez de recursos financeiros para a aquisição de tecnologias assistivas e materiais adaptados compromete a efetivação da inclusão educacional (BRASIL, 2008).
- 3. Formação deficiente de professores:** A falta de capacitação adequada dos professores para lidar com as necessidades educacionais especiais dos alunos com deficiência é um obstáculo significativo. Muitos educadores não recebem preparo suficiente durante sua formação inicial ou continuada para atender às demandas diversificadas de uma sala de aula inclusiva. Isso pode resultar em práticas pedagógicas não adaptadas e dificuldade em implementar adaptações curriculares necessárias (SASSAKI, 1997).
- 4. Resistências culturais e atitudinais:** Preconceitos e estereótipos ainda persistem na sociedade e dentro das próprias instituições de ensino, dificultando a construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo e acolhedor (FERREIRA; SASSAKI, 2013).

3.2 Práticas e estratégias para uma educação inclusiva efetiva

Para superar os desafios e promover uma educação inclusiva de qualidade, algumas práticas e estratégias têm se mostrado eficazes:

3.2.1. Adaptação curricular e tecnologias assistivas

A adaptação curricular envolve a modificação de conteúdos, métodos e materiais didáticos para atender às necessidades específicas dos alunos com deficiência. O uso de tecnologias assistivas, como *softwares* de leitura para deficientes visuais ou sistemas de comunicação alternativa para alunos com deficiência auditiva, facilita o acesso ao conhecimento e a interação com os colegas e professores (COLLINS; TOWNSEND, 2003).

3.2.2. Formação continuada de professores

Investir na formação continuada de professores é fundamental para que estes estejam preparados para atender às demandas de alunos com deficiência. Cursos de capacitação em educação inclusiva, troca de experiências e práticas colaborativas entre os educadores são estratégias que contribuem para o desenvolvimento de competências pedagógicas adequadas (GATTI *et al.*, 2011).

A gestão escolar deve promover e facilitar o acesso dos professores a cursos de capacitação em educação inclusiva. Esses cursos não apenas atualizam os professores sobre as melhores práticas e técnicas para atender alunos com deficiência, mas também os capacitam a desenvolver competências pedagógicas adequadas para proporcionar uma educação de qualidade a todos os estudantes, independentemente de suas diferenças individuais (SANTOS; BARBOSA, 2017).

3.2.2.1. Estratégias implementadas pela gestão escolar

Estratégias que a gestão escolar pode implementar incluem (SILVA; MANTOAN, 2017):

a. Identificação de necessidades de formação: A gestão escolar, em colaboração com os coordenadores pedagógicos e a equipe de apoio, deve identificar as necessidades específicas de formação dos professores em relação à educação inclusiva. Isso pode envolver a realização de diagnósticos internos para avaliar o nível de preparo atual dos educadores e identificar áreas de melhoria.

b. Planejamento e implementação de cursos e *workshops*: Com base nas necessidades identificadas, a gestão escolar pode planejar e implementar cursos de formação continuada em parceria com instituições de ensino superior, centros de formação ou órgãos governamentais. Esses cursos podem abordar desde aspectos teóricos sobre inclusão até práticas específicas de adaptação curricular e uso de tecnologias assistivas.

c. Promoção de troca de experiências e práticas colaborativas: Além dos cursos formais, a gestão escolar pode facilitar a troca de experiências entre os próprios educadores. Isso pode ser feito através de reuniões pedagógicas, grupos de estudo, seminários internos ou mesmo redes de compartilhamento online. Essas práticas colaborativas permitem que os professores aprendam uns com os outros, desenvolvam novas estratégias e adaptem as melhores práticas para suas realidades específicas.

d. Apoio e acompanhamento contínuo: A gestão escolar não deve se limitar apenas à organização dos cursos, mas também oferecer apoio contínuo e acompanhamento aos professores após a formação. Isso pode incluir supervisão pedagógica, *feedback* construtivo e recursos adicionais para auxiliar na implementação das novas aprendizagens em sala de aula.

3.2.3. Impacto na qualidade da educação inclusiva

Quando a gestão escolar investe de forma eficaz na formação continuada de professores, isso não apenas melhora a qualidade do ensino oferecido aos alunos com deficiência, mas também fortalece o compromisso da escola com os princípios da inclusão (AGUILERA; BORDAS, 2019). Professores mais bem preparados têm maior confiança em suas habilidades para atender às diversas necessidades dos alunos, promovendo um ambiente escolar mais acolhedor e estimulante para todos (MANTOAN, 2003).

3.2.4. Ambientes escolares acessíveis e inclusivos

A construção de ambientes escolares acessíveis, com adaptações físicas e arquitetônicas que favoreçam a circulação e participação de todos os alunos,

é essencial para garantir a inclusão. Além disso, é importante promover uma cultura escolar inclusiva, que valorize a diversidade e o respeito às diferenças individuais (SASSAKI, 1997).

3.2.5. Práticas e estratégias para uma gestão escolar inclusiva

3.2.5.1. Capacitação de professores e equipe escolar

A formação contínua de professores e demais profissionais da escola é fundamental para a implementação de práticas inclusivas. *Workshops*, cursos de especialização e troca de experiências são algumas das estratégias que podem capacitar educadores a lidar com a diversidade de maneira eficaz e respeitosa (SANTOS; MANTOAN, 2015).

3.2.5.2. Adaptação curricular e recursos educacionais especializados

A adaptação curricular envolve a modificação de conteúdos, metodologias e recursos didáticos para atender às necessidades individuais dos alunos com deficiência. Tecnologias assistivas, materiais adaptados e suportes pedagógicos são recursos essenciais que podem facilitar o processo de aprendizagem e promover a participação ativa desses alunos nas atividades escolares (COLLINS; TOWNSEND, 2003).

3.2.5.3. Parcerias com famílias e comunidade

O envolvimento das famílias e da comunidade escolar é crucial para o sucesso da inclusão. Estabelecer uma comunicação aberta e transparente, além de promover ações educativas e de conscientização, fortalece o apoio à gestão escolar inclusiva. Essas parcerias colaborativas contribuem para a criação de um ambiente escolar acolhedor e solidário, onde todos os alunos se sintam valorizados e respeitados (FONSECA; SANTOS, 2018).

4. GESTÃO ESCOLAR E CULTURA INSTITUCIONAL INCLUSIVA

A gestão escolar desempenha um papel central na promoção e na sustentação de uma cultura escolar inclusiva. Ela não apenas define as políticas e diretrizes que orientam as práticas educacionais, mas também é responsável por criar um ambiente onde essas políticas sejam efetivamente implementadas e valorizadas por todos os membros da comunidade escolar (FREIRE; ARAÚJO, 2013).

4.1. Papel da gestão escolar na promoção de uma cultura inclusiva

A gestão escolar possui um papel fundamental no estabelecimento, manutenção e promoção de uma cultura inclusiva no ambiente escolar (SANTOS; MANTOAN, 2015). Isto pode ser feito por meio de algumas estratégias, como:

1. Definição de políticas inclusivas: A gestão escolar é responsável por estabelecer políticas que promovam a inclusão de todos os alunos, independentemente de suas características individuais. Isso inclui políticas de acessibilidade física, adaptação curricular, e suporte pedagógico especializado para alunos com deficiência.

2. Alocação de recursos: A gestão escolar deve garantir a alocação adequada de recursos financeiros, materiais e humanos para apoiar a implementação de práticas inclusivas. Isso pode envolver a compra de equipamentos de acessibilidade, a contratação de profissionais especializados e a formação continuada de professores em educação inclusiva.

3. Formação e capacitação de professores: Investir na formação continuada de professores é crucial para que estes estejam preparados para atender às necessidades diversificadas dos alunos. A gestão escolar pode facilitar cursos, *workshops* e grupos de estudo que abordem temas como adaptação curricular, uso de tecnologias assistivas e estratégias pedagógicas inclusivas.

4. Promoção de um ambiente inclusivo: A gestão escolar tem o poder de promover uma cultura de respeito à diversidade e valorização das di-

ferências entre os alunos. Isso pode ser feito através de campanhas de sensibilização, eventos educativos e práticas cotidianas que celebrem a diversidade e combatam qualquer forma de discriminação ou exclusão.

5. Monitoramento e avaliação: A gestão escolar deve monitorar continuamente o progresso na implementação das políticas inclusivas e realizar avaliações regulares para identificar áreas de melhoria. Isso permite ajustes necessários e a adaptação das práticas educacionais para melhor atender às necessidades dos alunos com deficiência e promover uma educação de qualidade para todos.

4.2. Desafios enfrentados pela gestão escolar

A gestão escolar enfrenta, hodiernamente, uma série de desafios complexos e multifacetados na busca por proporcionar uma educação de qualidade e inclusiva para todos os alunos. Esses desafios vão desde questões estruturais e orçamentárias até resistências culturais e a necessidade de formação continuada dos profissionais da educação. Em um contexto onde cada estudante traz consigo necessidades e potencialidades únicas, a gestão escolar desempenha um papel crucial na mediação desses aspectos para garantir um ambiente de aprendizagem equitativo e acolhedor (SANTOS; MANTOAN, 2015).

1. Resistência às mudanças: A gestão escolar pode enfrentar resistência de alguns membros da comunidade escolar que não compreendem a importância da inclusão ou que resistem a mudanças na cultura escolar.

2. Limitações orçamentárias: A falta de recursos financeiros pode ser um obstáculo para a implementação de políticas inclusivas abrangentes, incluindo a adequação da infraestrutura e a aquisição de materiais didáticos adaptados.

3. Necessidade de parcerias: A gestão escolar pode precisar estabelecer parcerias com órgãos governamentais, organizações da sociedade civil e instituições de ensino superior para apoiar iniciativas inclusivas e compartilhar recursos e boas práticas.

4.3. Benefícios de uma gestão escolar inclusiva

É digno de nota que uma gestão escolar inclusiva traz uma série de benefícios significativos tanto para a comunidade escolar quanto para o desenvolvimento acadêmico e pessoal dos alunos (MANTOAN, 2003). Aqui estão alguns dos principais benefícios:

1. Melhoria do desempenho acadêmico: Uma gestão escolar que promove a inclusão pode resultar em melhorias significativas no desempenho acadêmico de todos os alunos, criando um ambiente estimulante e motivador para a aprendizagem.

2. Desenvolvimento social e emocional: A promoção de uma cultura inclusiva contribui para o desenvolvimento social e emocional dos alunos, promovendo a empatia, o respeito mútuo e a valorização das diferenças como parte integrante da formação cidadã.

3. Preparação para a vida adulta: Além de beneficiar o ambiente escolar, uma gestão escolar inclusiva prepara os alunos para viver em uma sociedade diversificada e globalizada, equipando-os com habilidades essenciais para o sucesso pessoal e profissional no futuro.

Em síntese, a gestão escolar desempenha um papel crucial na construção de uma cultura escolar inclusiva, promovendo políticas, práticas e atitudes que valorizem a diversidade e garantam a igualdade de oportunidades para todos os alunos. Ao investir na formação continuada de professores, na alocação de recursos adequados e na promoção de um ambiente acolhedor e inclusivo, a gestão escolar não apenas cumpre com suas responsabilidades legais, mas também contribui para a formação de uma sociedade mais justa e inclusiva como um todo (MANTOAN, 2018).

Implementar práticas inclusivas é apenas o primeiro passo; é fundamental também monitorar e avaliar constantemente essas práticas para garantir sua eficácia. A gestão escolar deve estabelecer mecanismos de avaliação contínua, que incluam *feedback* dos professores, alunos e famílias. O uso de indicadores de inclusão pode ajudar a identificar áreas que necessitam de melhorias. Esse

processo de avaliação deve ser transparente e participativo, envolvendo toda a comunidade escolar (FONSECA; SILVA, 2018).

A convivência de alunos com diferentes necessidades pode gerar conflitos, que devem ser mediados pela gestão escolar. É importante que a escola tenha estratégias de mediação de conflitos que promovam a resolução pacífica e o respeito às diferenças. A capacitação de mediadores, a criação de espaços de diálogo e a implementação de programas de convivência são fundamentais para uma cultura escolar inclusiva (BRASIL, 2008).

O papel da família e da comunidade é essencial no processo de inclusão escolar. A gestão escolar deve criar canais de comunicação e envolver os pais de alunos com deficiência nas decisões pedagógicas e administrativas. Além disso, a comunidade em geral deve ser sensibilizada e envolvida nas ações da escola, promovendo uma rede de apoio mais ampla. Projetos comunitários, eventos abertos e reuniões periódicas são algumas das estratégias que podem ser utilizadas para fortalecer esse envolvimento (BRASIL, 2008).

A inovação e a adoção de novas tecnologias podem ser aliadas importantes na inclusão escolar. Tecnologias assistivas e recursos digitais podem facilitar o aprendizado de alunos com deficiência. A gestão escolar deve estar atenta às inovações tecnológicas e buscar sua implementação de maneira estratégica. Isso requer não apenas a aquisição de equipamentos, mas também a formação dos professores para seu uso eficaz em sala de aula (FARIA *et al.*, 2015).

5. CONCLUSÃO

A gestão escolar inclusiva é um desafio multifacetado que exige uma abordagem abrangente e integrada para garantir que todos os alunos, independentemente de suas habilidades ou limitações, tenham acesso a uma educação de qualidade. A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente escolar não é apenas uma questão de cumprir com legislações e políticas educacionais, mas também de promover a equidade e o respeito à diversidade dentro da comunidade escolar.

As políticas educacionais inclusivas, como a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, fornecem um arcabouço jurídico fundamental para a promoção da inclusão. No entanto, sua implementação eficaz depende de um

compromisso contínuo por parte dos gestores escolares, professores, pais e da sociedade em geral.

A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente escolar não deve ser vista como um desafio insuperável, mas como uma oportunidade para transformar a educação em uma experiência verdadeiramente equitativa e enriquecedora para todos os alunos. Através de políticas educacionais robustas, formação adequada dos profissionais, adaptação da infraestrutura e uso de tecnologias assistivas, é possível construir um sistema educacional inclusivo que valoriza e promove a diversidade, garantindo que todos os alunos tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento e sucesso.

Portanto, é imperativo que continuemos a desenvolver e implementar estratégias eficazes de gestão escolar inclusiva, trabalhando de forma colaborativa e comprometida para criar um ambiente educacional onde todos os alunos, independentemente de suas habilidades, possam prosperar e alcançar seu pleno potencial.

A gestão escolar tem um papel crucial na promoção da inclusão de pessoas com deficiência. Os desafios são muitos, desde a formação de professores e adaptação da infraestrutura até a mudança na cultura escolar e a busca por recursos financeiros. No entanto, com uma abordagem estratégica e colaborativa, é possível superar esses obstáculos e garantir que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade.

Ademais, a inclusão escolar não é apenas um imperativo legal, mas um compromisso ético e moral com a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Ao promover práticas inclusivas, a gestão escolar contribui para o desenvolvimento integral de todos os alunos, fortalecendo os princípios de equidade e diversidade. Este estudo destaca a importância de uma gestão escolar proativa e inovadora, que valorize a formação continuada, a adaptação curricular, o engajamento comunitário e o uso de tecnologias educacionais para criar um ambiente verdadeiramente inclusivo.

Por outro aspecto, a inclusão escolar é um processo contínuo, que exige empenho e dedicação de toda a comunidade educativa. Somente através de um esforço coletivo e de uma gestão escolar comprometida é possível garantir que a educação seja um direito de todos, sem exceções.

6. BIBLIOGRAFIA

AGUILERA, M. A.; BORDAS, M. A. **Formación y práctica docente para la educación inclusiva: um enfoque colaborativo**. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, v. 13, n. 1, p. 11-28, 2019.

ALMEIDA, Maria José. **Desafios e Possibilidades na Inclusão Escolar de Alunos com Deficiência**. Revista Brasileira de Educação, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 123-138, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei n.º 10.098, de 19 de dezembro de 2000. **Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2000.

BRASIL. Decreto Legislativo n.º 186, de 9 de julho de 2008. **Aprova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm Acesso em: 23 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC/SEESP, 2008.

CABRAL, Sara Regina Scotta. “Metodologia(s) no processo de ensino e aprendizagem”. In: ULBRA (Org.). **Metodologia de ensino de literatura**. Curitiba: IPBEX, 2009. p. 15-28.

COLLINS, B. C.; TOWNSEND, M. A. **Adapting curriculum for students with disabilities**. Intervention in School and Clinic, v. 38, n. 5, p. 273-279, 2003.

DINIZ, Débora. **O que é deficiência**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

FARIA, L. I. L.; BRAGA, S. M. P.; MORAES, M. C. F. **Tecnologia assistiva na educação inclusiva: a experiência da Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte**. Revista Brasileira de Educação Especial, v. 21, n. 2, p. 213-226, 2015.

FERREIRA, E. F.; SASSAKI, R. K. **Inclusão escolar e cotidiano: reflexões sobre desafios e caminhos**. Revista Educação em Questão, v. 47, n. 36, p. 151-173, 2013.

FONSECA, M. V.; SANTOS, D. N. dos. **Parceria escola-família-comunidade: um caminho para a gestão democrática e inclusiva**. Revista de Educação Pública, v. 27, n. 65, p. 265-282, 2018.

FONSECA, M. V.; SILVA, A. L. M. **Implementação de políticas educacionais: análise da inclusão escolar na perspectiva da gestão educacional**. Revista Brasileira de Educação, v. 23, n. 73, p. 73-94, 2018.

FREIRE, C. L. M.; ARAÚJO, A. J. G. **A gestão democrática na escola inclusiva**. Revista Educação em Questão, v. 47, n. 36, p. 55-74, 2013.

GATTI, B. A.; BARRETO, E. S. de S.; ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Políticas docentes no Brasil: um estado da arte**. Brasília: UNESCO, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão Escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

OLIVEIRA, L. A.; GODOY, A. M. de. **Política de inclusão escolar: desafios para a efetivação da Lei Brasileira de Inclusão (LBI)**. In: Anais do X Congresso Brasileiro Multidisciplinar de Educação Especial. Brasília: ABPEE, 2019. Disponível em: http://abpee.com.br/congressos/xcbmee/3_politica_de_inclusao_escolar.pdf Acesso em: 23 jun. 2024.

SANTOS, Carla Regina. **Políticas Educacionais e a Inclusão de Alunos com Deficiência**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 41, n. 2, p. 405-420, 2020.

SANTOS, M. C. dos; BARBOSA, C. A. **A importância da formação continuada dos professores para a educação inclusiva.** Revista Contexto & Educação, v. 32, n. 101, p. 159-173, 2017.

SANTOS, M. C.; MANTOAN, M. T. E. **Gestão escolar e inclusão: o papel do gestor na construção de uma escola para todos.** Educação e Pesquisa, v. 41, n. 1, p. 25-39, 2015.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: Construindo uma Sociedade para Todos.** Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SILVA, M. R. da; MANTOAN, M. T. E. **Inclusão e avaliação: aspectos políticos, pedagógicos e legais.** Revista Brasileira de Educação Especial, v. 23, n. 2, p. 229-244, 2017.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DE PROJETOS PEDAGÓGICOS NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA: ESTRATÉGIAS PARA A INSERÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Ulysses de Araujo Lima
Winston Luiz Ramos de Farias
Doi: 10.48209/978-65-5417-509-1

1. INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente escolar tem sido amplamente discutida no campo educacional, impulsionada por legislações nacionais e internacionais que garantem o direito à educação para todos. A Constituição Federal de 1988, o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva reforçam a necessidade de práticas pedagógicas que assegurem o acesso, a permanência e o sucesso escolar dos alunos com deficiência. No cenário contemporâneo, a gestão de projetos pedagógicos voltados à inclusão surge como elemento essencial para a construção de um ensino equitativo, capaz de atender às especificidades de cada estudante.

A justificativa para este estudo reside na necessidade de compreender como a gestão educacional pode promover estratégias eficazes para a inserção da pessoa com deficiência, superando desafios estruturais, metodológicos e atitudinais. A ausência de um planejamento inclusivo pode resultar em exclusão, dificuldades de aprendizagem e falta de engajamento dos alunos com deficiência. Assim, torna-se fundamental analisar as práticas que possibilitam a construção de ambientes acessíveis e inclusivos.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo investigar estratégias de gestão de projetos pedagógicos na perspectiva da educação inclusiva, consi-

derando aspectos como formação docente, adaptação curricular, uso de tecnologias assistivas e colaboração entre os diversos atores do processo educacional. A pesquisa, de natureza qualitativa e fundamentada em revisão de literatura, busca contribuir para o aprimoramento das políticas e práticas voltadas à educação inclusiva, fornecendo subsídios teóricos para gestores e educadores comprometidos com a promoção da diversidade e da equidade no ensino.

2. EDUCAÇÃO INCLUSIVA: FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS

A educação inclusiva é um paradigma educacional que busca assegurar o direito de todos os indivíduos a uma educação de qualidade, reconhecendo e valorizando a diversidade humana. Esse modelo propõe a eliminação de barreiras que possam impedir a plena participação de estudantes com diferentes necessidades no ambiente escolar.

2.1. Definição e evolução histórica da educação inclusiva

A educação inclusiva é um modelo educacional que busca assegurar a participação equitativa de todos os estudantes no sistema de ensino, promovendo acessibilidade, respeito às diferenças e equidade de oportunidades. Historicamente, a forma como as pessoas com deficiência foram atendidas no contexto educacional passou por mudanças significativas, refletindo avanços nas políticas públicas e nas concepções sociais sobre inclusão.

Inicialmente, predominava o modelo segregacionista, no qual os alunos com deficiência eram atendidos em instituições especializadas, separadas da escola regular. Essa abordagem, baseada em concepções médicas e assistencialistas, partia do pressuposto de que esses estudantes não poderiam acompanhar o currículo tradicional e, portanto, necessitavam de um ambiente próprio para sua educação (SASSAKI, 1997).

Com a ampliação dos debates sobre direitos humanos e equidade, a integração escolar tornou-se um novo paradigma. Esse modelo, adotado nas décadas de 1970 e 1980, permitia que alunos com deficiência frequentassem escolas regulares, desde que conseguissem se adaptar às exigências pedagógicas tradi-

cionais. No entanto, esse formato ainda apresentava limitações, pois não previa a adequação do sistema educacional às necessidades dos estudantes (MANTOAN, 2006).

O conceito de educação inclusiva, consolidado a partir da década de 1990, propõe a transformação do ambiente escolar para atender a diversidade dos alunos. A premissa central desse modelo é a adaptação das práticas pedagógicas e do currículo escolar para garantir que todos os estudantes tenham acesso à aprendizagem e ao desenvolvimento pleno (UNESCO, 1994). A inclusão educacional passou a ser reconhecida como um direito fundamental, exigindo que o sistema de ensino elimine barreiras físicas, metodológicas e atitudinais que possam impedir a participação efetiva dos alunos com deficiência (BRASIL, 2015).

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu um marco fundamental ao determinar, no artigo 208, inciso III, que o Estado deve “assegurar atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino” (BRASIL, 1988). Esse princípio foi reforçado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que reconhece a educação especial como uma modalidade transversal a todos os níveis de ensino, promovendo estratégias que garantam a inclusão efetiva dos alunos com deficiência (BRASIL, 1996).

A Declaração de Salamanca (1994) representou um marco internacional na formulação das políticas educacionais inclusivas. O documento estabelece que “as escolas devem acolher todas as crianças, independentemente de suas condições físicas, intelectuais, sociais, emocionais, linguísticas ou outras”, promovendo ajustes e modificações necessárias para garantir o aprendizado e a participação plena de todos os alunos (UNESCO, 1994).

No Brasil, a implementação da Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) fortaleceu o compromisso com a inclusão ao orientar as escolas na adoção de práticas pedagógicas acessíveis, uso de tecnologias assistivas e formação continuada de professores para lidar com a diversidade na sala de aula (BRASIL, 2008).

Atualmente, a educação inclusiva é um princípio fundamental das políticas educacionais brasileiras e está alinhada a diretrizes globais que reconhecem a escola como um espaço que deve promover a equidade e a participação ativa de todos os alunos. No entanto, para que a inclusão se efetive na prática, é essencial que as instituições de ensino adotem estratégias de gestão de projetos pedagógicos, garantindo o planejamento, a implementação e o monitoramento de ações voltadas à acessibilidade e ao atendimento das necessidades individuais dos estudantes. Dessa forma, a educação inclusiva não se limita à presença física dos alunos com deficiência nas escolas, mas visa proporcionar condições reais de aprendizagem e desenvolvimento, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

2.2. Princípios e diretrizes legais

A educação inclusiva fundamenta-se em princípios que asseguram a equidade e a valorização da diversidade. Entre eles, destacam-se:

- **Direito à educação de qualidade:** Todo indivíduo tem o direito de acessar uma educação que atenda às suas necessidades específicas, garantindo seu pleno desenvolvimento (BRASIL, 1988).
- **Reconhecimento da singularidade do aprendizado:** Cada estudante possui um processo de aprendizagem único, o que requer abordagens pedagógicas diversificadas (BRASIL, 1996).
- **Benefícios da convivência na diversidade:** A interação em ambientes educacionais diversos enriquece o aprendizado e promove o respeito mútuo (UNESCO, 1994).

No âmbito legal, além da Constituição Federal e da LDB, o Brasil é signatário de documentos internacionais que orientam a inclusão educacional. A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, ratificada pelo Brasil em 2008, reforça o compromisso com a educação inclusiva, assegurando um sistema educacional inclusivo em todos os níveis (ONU, 2006).

Esses marcos legais e princípios orientam a implementação de práticas pedagógicas que buscam eliminar barreiras e promover a participação plena de todos os estudantes no ambiente escolar.

3. GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos é uma disciplina que envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para planejar, executar, monitorar e encerrar atividades que visam alcançar objetivos específicos dentro de parâmetros definidos, como tempo, custo e qualidade. De acordo com o *Project Management Institute* (PMI), um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2017). Nesse contexto, a gestão de projetos busca assegurar que esses esforços temporários sejam conduzidos de maneira eficiente e eficaz, alinhados às metas estabelecidas.

Gerir projetos implica coordenar diversas atividades inter-relacionadas, desde a definição clara dos objetivos até a entrega dos resultados finais. Isso inclui o desenvolvimento de um plano detalhado que abrange o escopo do projeto, a alocação de recursos humanos e materiais, a estimativa de custos, a definição de cronogramas e a identificação de riscos potenciais. Além disso, envolve a liderança de equipes multifuncionais, a comunicação eficaz entre as partes interessadas e a adaptação a mudanças que possam ocorrer durante o ciclo de vida do projeto. Conforme destacado por Prado (2014), “o gerenciamento de projetos é uma competência estratégica para as organizações, permitindo-lhes vincular os resultados dos projetos aos objetivos de negócio e, assim, melhor competir em seus mercados” (PRADO, 2014, p. 21).

A prática da gestão de projetos é fundamentada em processos bem definidos, geralmente agrupados em cinco grupos principais: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Cada um desses grupos de processos desempenha um papel crucial na condução bem-sucedida de um projeto. Por exemplo, durante a fase de iniciação, o projeto é formalmente autorizado, e suas partes interessadas são identificadas. No planejamento, são detalhados o escopo, o cronograma e os recursos necessários. A execução envolve a coordenação de pessoas e recursos para realizar o plano. O monitoramento e controle consistem em acompanhar o progresso e implementar mudanças quando necessário. Finalmente, o encerramento abrange a finalização de todas as atividades e a formalização da aceitação do projeto (PMI, 2017).

Em suma, gerir projetos é um processo dinâmico que requer uma abordagem estruturada e flexível, capaz de integrar diferentes áreas de conhecimento e adaptar-se às especificidades de cada iniciativa. A eficácia na gestão de projetos contribui significativamente para o sucesso organizacional, permitindo a entrega de resultados que atendem ou superam as expectativas das partes interessadas.

4. GESTÃO DE PROJETOS PEDAGÓGICOS

A gestão de projetos pedagógicos é uma abordagem estratégica que visa planejar, implementar e avaliar iniciativas educacionais, garantindo que os objetivos educacionais sejam alcançados de forma eficiente e eficaz. Essa prática é fundamental para promover a inovação e a melhoria contínua no ambiente escolar. De acordo com o Ministério do Trabalho, a educação profissional deve ser concebida como um projeto para o desenvolvimento sustentado, enfatizando a importância de uma gestão eficaz para alcançar os objetivos educacionais propostos (BRASIL, 2000). Além disso, a gestão de projetos educacionais permite que as instituições de ensino planejem e executem ações que atendam às necessidades específicas de seus contextos, promovendo a inovação e a melhoria contínua no ambiente escolar (SEAD/UFBA, 2015).

4.1. Conceitos e fundamentos

Um projeto pedagógico pode ser definido como um empreendimento com duração finita, objetivos claramente delineados e direcionado para resolver problemas, aproveitar oportunidades ou atender a necessidades específicas no contexto educacional. Segundo Souza e Almeida (2023), os principais elementos constitutivos de qualquer projeto incluem:

- **Objetivos:** Definição clara e mensurável do que se pretende alcançar.
- **Escopo:** Delimitação das atividades, recursos e entregáveis necessários para atingir os objetivos estabelecidos.
- **Planejamento:** Processo de organização das atividades e recursos, incluindo cronograma, orçamento e equipe envolvida.

- **Gestão de recursos:** Identificação e alocação dos recursos necessários, como pessoas, tempo, dinheiro e tecnologia.
- **Comunicação:** Estabelecimento de canais claros e eficazes de comunicação entre todos os envolvidos no projeto.
- **Monitoramento e controle:** Acompanhamento do progresso do projeto para garantir que esteja alinhado aos objetivos.
- **Encerramento:** Conclusão das atividades, revisão final e entrega dos resultados aos *stakeholders*.

Esses elementos são essenciais para o sucesso de qualquer projeto pedagógico e devem ser aplicados de maneira eficaz para garantir resultados positivos (SOUZA; ALMEIDA, 2023).

4.2. Importância da gestão de projetos na educação inclusiva

Na perspectiva da educação inclusiva, a gestão de projetos pedagógicos assume um papel crucial ao promover estratégias que assegurem a participação plena de todos os estudantes, independentemente de suas necessidades específicas. Uma gestão eficiente possibilita a criação de ambientes de aprendizagem que valorizam a diversidade e garantem a equidade.

De acordo com Tezani (2009), a gestão escolar democrática e participativa proporciona à escola uma atuação mais ativa, refletida na e pela comunidade. A participação de todos os membros da comunidade escolar é fundamental para a construção de uma educação inclusiva, pois permite o estabelecimento de objetivos comuns, a solução colaborativa de problemas e a implementação de planos de ação que atendam às necessidades de todos os alunos.

Além disso, a gestão de projetos na educação inclusiva requer a adaptação de práticas pedagógicas, a formação continuada de professores e a utilização de recursos que atendam às necessidades específicas dos alunos. Isso inclui a implementação de tecnologias assistivas, a adaptação curricular e a promoção de uma cultura escolar que valorize e respeite as diferenças individuais.

Portanto, a gestão de projetos pedagógicos é fundamental para a efetivação da educação inclusiva, pois permite o planejamento e a execução de ações

que promovem a participação ativa de todos os estudantes no processo educacional, garantindo uma educação de qualidade para todos.

5. INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente educacional apresenta uma série de desafios e oportunidades que demandam atenção especial na gestão de projetos pedagógicos. Compreender e abordar as barreiras existentes, bem como implementar tecnologias assistivas, são passos fundamentais para promover uma educação verdadeiramente inclusiva.

5.1. Barreiras atitudinais e estruturais

As barreiras atitudinais referem-se a comportamentos e atitudes que impedem ou dificultam a participação plena das pessoas com deficiência na sociedade. Essas barreiras manifestam-se por meio de estigmas, preconceitos e discriminações, que podem levar à exclusão social e educacional (UFMG, 2019). Por exemplo, a suposição de que uma pessoa com deficiência é incapaz de realizar determinadas atividades pode limitar suas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento.

Já as barreiras estruturais são obstáculos físicos ou arquitetônicos que dificultam o acesso das pessoas com deficiência aos espaços e serviços. No contexto educacional, isso inclui a falta de rampas, elevadores, banheiros adaptados e sinalização adequada, que comprometem a mobilidade e a autonomia dos estudantes com deficiência (IFPB, 2022).

A remoção dessas barreiras requer uma abordagem integrada na gestão de projetos pedagógicos, envolvendo desde a sensibilização e formação da comunidade escolar para combater preconceitos, até a adaptação da infraestrutura física das instituições de ensino. Além disso, é fundamental garantir a acessibilidade digital, promovendo sites, sistemas e plataformas que atendam às necessidades de todos os alunos (SINALLINK, 2020).

5.2. Tecnologias assistivas

As tecnologias assistivas englobam recursos e serviços que visam proporcionar ou ampliar habilidades funcionais de pessoas com deficiência, promovendo autonomia, independência e inclusão social. No contexto educacional, essas tecnologias são essenciais para viabilizar a participação ativa dos estudantes com deficiência nas atividades pedagógicas (ESCOLA DIGITAL, 2025).

Exemplos de tecnologias assistivas na educação incluem:

- **Leitores de tela:** *softwares* que convertem texto em áudio, auxiliando estudantes com deficiência visual na leitura de materiais digitais.
- **Softwares de tradução para libras:** ferramentas que traduzem conteúdos textuais para a Língua Brasileira de Sinais, facilitando a compreensão por parte de alunos surdos.
- **Mesas educacionais interativas:** equipamentos que promovem a inclusão de alunos com diferentes deficiências no processo de alfabetização e letramento, por meio de atividades lúdicas e interativas.

A implementação dessas tecnologias deve ser cuidadosamente planejada na gestão de projetos pedagógicos, considerando as necessidades específicas de cada estudante e garantindo a formação adequada dos educadores para utilizá-las de forma eficaz. Além disso, é importante avaliar continuamente a eficácia dessas ferramentas e buscar inovações que possam aprimorar o processo de ensino-aprendizagem (EDUCACIONAL, 2024).

Ao abordar as barreiras atitudinais e estruturais e incorporar tecnologias assistivas, a gestão de projetos pedagógicos pode transformar desafios em oportunidades, promovendo uma educação inclusiva que valoriza a diversidade e assegura o direito de todos os estudantes ao aprendizado de qualidade.

6. ESTRATÉGIAS PARA A INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA EM PROJETOS PEDAGÓGICOS

A inclusão de pessoas com deficiência em projetos pedagógicos exige a implementação de estratégias bem estruturadas, que garantam equidade, acessibilidade e qualidade no processo de ensino-aprendizagem. Para que esses projetos sejam eficazes, a gestão deve estar alinhada às diretrizes da educação inclusiva, promovendo ações planejadas, monitoradas e adaptáveis às necessidades individuais dos estudantes. Entre as estratégias fundamentais para a inclusão, destacam-se as adaptações curriculares e metodológicas, bem como a formação contínua dos professores.

A gestão de projetos pedagógicos voltados à inclusão requer um planejamento criterioso, que contemple diagnósticos precisos das demandas dos alunos com deficiência, definição de metas claras e a alocação de recursos adequados. Além disso, a fase de implementação deve ser acompanhada por processos de monitoramento e avaliação contínua, garantindo que as estratégias adotadas sejam constantemente aperfeiçoadas e ajustadas conforme as necessidades do público-alvo.

6.1. Adaptações curriculares e metodológicas

As adaptações curriculares são modificações nos objetivos, conteúdos, métodos e formas de avaliação do currículo, com o intuito de atender às necessidades educacionais específicas dos alunos com deficiência. Essas adaptações podem ser de pequeno porte, como a simplificação de enunciados e a diversificação de materiais didáticos, ou de grande porte, como mudanças estruturais na organização curricular e no planejamento pedagógico (BRASIL, 1998).

Mello (2016) destaca que as adaptações curriculares são indispensáveis para garantir o acesso e a permanência dos alunos com deficiência na educação regular, promovendo sua participação ativa e significativa nas atividades escolares. Entre as principais estratégias, destacam-se:

- **Flexibilização dos conteúdos:** reorganização dos temas abordados para que sejam apresentados de forma acessível aos alunos, respeitando suas habilidades e ritmos de aprendizagem.
- **Uso de recursos didáticos diversificados:** materiais táteis, audiovisuais, jogos pedagógicos e *softwares* assistivos são ferramentas fundamentais para viabilizar o aprendizado inclusivo.
- **Adaptação das avaliações:** métodos alternativos de avaliação, como provas orais, atividades práticas e portfólios, permitem que os alunos com deficiência demonstrem seus conhecimentos de maneira adequada às suas condições.
- **Personalização das estratégias metodológicas:** aplicação de metodologias ativas, ensino colaborativo e abordagens interdisciplinares favorecem a inclusão e a interação entre todos os estudantes.

No contexto da gestão de projetos pedagógicos, as adaptações curriculares devem ser planejadas e implementadas de forma colaborativa, envolvendo professores, coordenadores pedagógicos, familiares e os próprios alunos, quando possível. Essa abordagem participativa garante que as estratégias adotadas sejam mais eficazes e alinhadas às reais necessidades dos estudantes (VASCONCELOS, 2020).

Além disso, é essencial que a gestão do projeto inclua mecanismos de monitoramento para avaliar a efetividade das adaptações, promovendo ajustes sempre que necessário. Para isso, é recomendável a realização de reuniões periódicas entre os envolvidos, análise de indicadores de desempenho e coleta de *feedbacks* dos próprios alunos sobre as estratégias implementadas.

A efetividade das adaptações curriculares não depende apenas de mudanças no conteúdo e nas metodologias, mas também da sensibilização de toda a comunidade escolar. A gestão de projetos inclusivos deve considerar campanhas de conscientização, capacitação de profissionais e a criação de um ambiente escolar acessível e acolhedor. Dessa forma, a inclusão deixa de ser apenas uma exigência legal e passa a ser um compromisso coletivo com a equidade educacional.

6.2. Formação de professores

A formação de professores é um elemento crucial para a efetivação da educação inclusiva. Conforme destaca Pletsch (2009), é necessário que os cursos de licenciatura e os programas de formação continuada incluam conteúdos que preparem os docentes para lidar com a diversidade presente nas salas de aula, capacitando-os para desenvolver práticas pedagógicas inclusivas.

A Agência Europeia para o Desenvolvimento da Educação Especial (2012) propõe um perfil de professores inclusivos baseado em quatro áreas de competência:

- 1. Valorização da diversidade:** compreender que a diversidade enriquece o ambiente de aprendizagem e que todos os alunos podem aprender.
- 2. Apoio a todos os alunos:** promover estratégias de ensino que atendam às diferentes necessidades dos estudantes.
- 3. Trabalho em equipe:** colaborar com outros profissionais, famílias e a comunidade para apoiar a aprendizagem dos alunos.
- 4. Desenvolvimento profissional e pessoal:** comprometer-se com a aprendizagem contínua e a reflexão sobre a prática docente.

Essas competências visam preparar os professores para enfrentar os desafios da educação inclusiva, promovendo uma prática pedagógica que reconheça e valorize as diferenças individuais, garantindo a todos os alunos oportunidades equitativas de aprendizagem.

7. ESTUDOS DE CASO E EXPERIÊNCIAS BEM-SUCEDIDAS

A implementação de projetos pedagógicos inclusivos tem se mostrado fundamental para promover uma educação equitativa e de qualidade para todos os estudantes. A seguir, são apresentados três exemplos de iniciativas bem-sucedidas que ilustram práticas de inclusão no contexto educacional brasileiro, com ênfase nos aspectos pedagógicos.

7.1. Projeto “Braille Básico” no Instituto Federal do Rio Grande do Sul

Em 2018, no Campus Osório do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), os estudantes Victor Lucena e Jean Gustavo identificaram a necessidade de disseminar o conhecimento do sistema braille entre a comunidade acadêmica. Victor, que perdeu a visão aos 13 anos, enfrentou desafios significativos em seu processo educacional, o que o motivou a promover a inclusão por meio da educação.

A iniciativa resultou na criação do curso “Braille Básico”, destinado a alunos, professores e funcionários do campus. O curso abrangeu desde a introdução ao sistema braille até técnicas de orientação e mobilidade para auxiliar pessoas cegas. Com o apoio institucional, o projeto foi formalizado como uma extensão universitária, ampliando seu alcance e impacto. A experiência proporcionou aos participantes uma compreensão mais profunda das necessidades das pessoas com deficiência visual e promoveu uma cultura de inclusão dentro da instituição.

7.2. Curso de formação continuada “Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva”

Em uma iniciativa conjunta, o Ministério da Educação (MEC) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) lançaram o curso de extensão “Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva”. O objetivo é capacitar professores da educação básica para alinhar suas práticas pedagógicas aos princípios da educação inclusiva.

O curso, oferecido na modalidade a distância, possui carga horária de 120 horas, distribuídas em quatro módulos:

1. Direitos Humanos, Diversidade e Educação Inclusiva
2. Desenvolvimento Humano, Ensino e Aprendizagem na Perspectiva da Educação Inclusiva
3. Currículo, Tecnologias e Práticas Pedagógicas Inclusivas
4. Práticas, Recursos e Materiais Pedagógicos Inclusivos na Escola

A formação aborda aspectos políticos e legais, participação social, direitos humanos, acessibilidade, intersetorialidade, interculturalidade e interseccionalidade. Com uma oferta inicial de 250 mil vagas, o curso representa um dos maiores programas de formação continuada na área de educação inclusiva no Brasil, atendendo a uma demanda significativa de professores em todo o país.

7.3. Projeto “Amigos do Bem” no nordeste brasileiro

O projeto “Amigos do Bem” é uma iniciativa que promove a inclusão social e educacional no sertão nordestino, abrangendo os estados de Alagoas, Pernambuco e Ceará. Fundado em 1993, o projeto atende mensalmente cerca de 150 mil pessoas em 300 povoados, com foco na educação, saúde, geração de renda e infraestrutura.

Na área educacional, o projeto construiu quatro Centros de Transformação, onde mais de 10 mil crianças e jovens participam diariamente de atividades socioeducativas e culturais. Esses centros oferecem ensino regular, reforço escolar, atividades extracurriculares e cursos profissionalizantes, visando ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Além disso, o “Amigos do Bem” concede bolsas de estudo para o ensino superior, possibilitando que jovens da região sejam os primeiros de suas famílias a ingressar na universidade. A iniciativa também promove a capacitação de educadores locais, garantindo a continuidade e a sustentabilidade das ações pedagógicas inclusivas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de projetos pedagógicos na perspectiva da educação inclusiva representa um instrumento estratégico para transformar o ambiente escolar em um espaço equitativo e acessível a todos os estudantes, independentemente de suas condições ou necessidades específicas. O presente estudo, fundamentado na revisão de literatura, demonstrou que a inclusão da pessoa com deficiência na escola depende de um planejamento estruturado, ações coordenadas e práti-

cas pedagógicas que garantam acessibilidade, participação ativa e aprendizado significativo.

Verificou-se que a gestão eficiente de projetos pedagógicos inclusivos exige a superação de barreiras estruturais e atitudinais, que ainda dificultam a plena inserção dos alunos com deficiência. No entanto, experiências bem-sucedidas evidenciam que a implementação de estratégias como adaptações curriculares, uso de tecnologias assistivas e formação continuada de professores pode contribuir para um ensino mais inclusivo e de qualidade. A adoção de metodologias participativas na elaboração e execução dos projetos permite que as necessidades específicas dos alunos sejam contempladas de forma eficiente, garantindo um ambiente de aprendizagem mais diversificado e inclusivo.

Além disso, a pesquisa evidenciou que a formação docente desempenha um papel central na gestão de projetos educacionais inclusivos. Professores capacitados não apenas desenvolvem práticas pedagógicas inovadoras, mas também atuam como agentes de mudança na cultura organizacional da escola. Dessa forma, a implementação de programas de capacitação contínua e a valorização da interdisciplinaridade são essenciais para que a inclusão se torne uma realidade efetiva e sustentável no sistema educacional.

A gestão de projetos na educação inclusiva também exige articulação entre diferentes atores, incluindo gestores escolares, professores, alunos, familiares e a comunidade em geral. O sucesso de um projeto inclusivo depende do alinhamento entre políticas institucionais, recursos disponíveis e práticas pedagógicas inovadoras. Dessa forma, torna-se imprescindível que as escolas adotem um modelo de gestão participativa, garantindo que todas as decisões sejam baseadas em princípios de acessibilidade, equidade e respeito à diversidade.

Por fim, conclui-se que a gestão eficiente de projetos pedagógicos inclusivos é um fator determinante para a construção de um ambiente escolar democrático e acessível. O fortalecimento de políticas públicas e a ampliação de investimentos em iniciativas inclusivas são passos fundamentais para garantir que a educação seja verdadeiramente um direito de todos. Assim, o aprimoramento contínuo da gestão de projetos na educação inclusiva deve ser uma prioridade para que se possa assegurar a equidade e a qualidade do ensino, promovendo uma sociedade mais justa e inclusiva.

9. BIBLIOGRAFIA

AGÊNCIA EUROPEIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO ESPECIAL. **Perfil de Professores Inclusivos**. Odense, Dinamarca: European Agency for Development in Special Needs Education, 2012. Disponível em: <https://www.european-agency.org/sites/default/files/Profile-of-Inclusive-Teachers.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 31 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 31 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13146.htm. Acesso em: 31 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeducspecial.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Adaptações Curriculares de Pequeno Porte: estratégias para a educação inclusiva**. Brasília: MEC/SEESP, 1998. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/cartilha06.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional. **Educação profissional: um projeto para o desenvolvimento sustentado**. Brasília: Ministério do Trabalho, 2000.

CAPES. **Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/educacao-a-distancia/universidade-aberta-do-brasil/mais-sobre-o-sistema-uab/cursos-nacionais-do-sistema-universidade-aberta-do-brasil/educacao-especial-na-perspectiva-da-educacao-inclusiva>. Acesso em: 31 jan. 2025.

DIVERSA. **Estudantes de Instituto Federal de Educação ensinam braile à comunidade.** Disponível em: <https://diversa.org.br/relatos-de-experiencias/estudantes-de-instituto-federal-de-educacao-ensinam-braile-a-comunidade/>. Acesso em: 31 jan. 2025.

EDUCACIONAL. **Tecnologia assistiva na educação: o que é e 6 exemplos.** 2024. Disponível em: <https://educacional.com.br/tecnologia-educacional/tecnologia-assistiva-educacao/>. Acesso em: 31 jan. 2025.

ENTRE SOLOS. **‘Amigos do Bem’ promove inclusão social no Nordeste.** Disponível em: <https://www.entresolos.org.br/amigos-do-bem-promove-inclusao-social-no-nordeste/>. Acesso em: 31 jan. 2025.

ESCOLA DIGITAL. **Tecnologias assistivas.** 2025. Disponível em: https://professor.escoladigital.pr.gov.br/tecnologias_assistivas. Acesso em: 31 jan. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IFPB. **Alguns conceitos ligados à inclusão II: Barreiras.** 2022. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/assuntos/fique-por-dentro/alguns-conceitos-ligados-a-inclusao-ii-barreiras>. Acesso em: 31 jan. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MANTOAN, M. T. **Educação Inclusiva: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2006.

MELLO, G. F. de. **Educação Inclusiva e as Adaptações Curriculares e Metodológicas: um estudo de caso.** 2016. Disponível em: https://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_ped_unespar-uniaodavitoria_gislainefabriciodemello.pdf. Acesso em: 31 jan. 2025.

PLETSCH, M. D. A formação de professores para a educação inclusiva: legislação, diretrizes políticas e resultados de pesquisas. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 1, p. 17-36, abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/VNnyNh5dLGQBRR76Hc9dHqQ/?lang=pt>. Acesso em: 31 jan. 2025.

ONU. **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência.** Nova York, 2006. Disponível em: <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2025.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5. ed. Belo Horizonte: Editora Falconi, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

SASSAKI, R. K. **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA Editora, 1997.

SEAD/UFBA. **Gestão de Projetos Educacionais**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2015. Disponível em: <https://sead.ufba.br/sites/sead.ufba.br/files/ebook-gpe-sead-ufba.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2025.

SINALLINK. **As 7 principais barreiras que impedem a inclusão de pessoas com deficiência**. 2020. Disponível em: <https://www.sinallink.com.br/blogpost/as-7-principais-barreiras-que-impedem-a-inclus%C3%A3o-de-pessoas-com-defici%C3%Aancia>. Acesso em: 31 jan. 2025.

SOUZA, L. G.; ALMEIDA, S. M. L. **Gestão de Projetos Educacionais**. Salvador: SEAD/UFBA, 2023. Disponível em: <https://sead.ufba.br/sites/sead.ufba.br/files/ebook-gpe-sead-ufba.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2025.

TEZANI, T. C. R. **A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais?** 2009. Disponível em: https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/CienciasdaEducacao/RevistaEletronica/edi6_artigo-thaistezani.pdf. Acesso em: 31 jan. 2025.

UFMG. **Barreiras atitudinais e a inclusão de pessoas com deficiência**. 2019. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/publicacoes/boletim/edicao/2078/barreiras-atitudinais-e-a-inclusao-de-pessoas-com-deficiencia>. Acesso em: 31 jan. 2025.

UNESCO. **Declaração de Salamanca e linha de ação sobre necessidades educativas especiais**. Brasília: UNESCO, 1994. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098427_por. Acesso em: 31 jan. 2025.

VASCONCELOS, C. L. M. **As adaptações curriculares como mecanismos de progressão na educação inclusiva**. 2020. Disponível em: https://www.esedh.pr.gov.br/sites/direitos-fundamentais/arquivos_restritos/files/documento/2020-11/clairlimavasconcelos.pdf. Acesso em: 31 jan. 2025.

CAPÍTULO 3

A INSERÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NA ESCOLA PÚBLICA: ESTRATÉGIAS PARA A CONCRETIZAÇÃO DE UMA GESTÃO INCLUSIVA

Ulysses de Araujo Lima
Winston Luiz Ramos de Farias
Doi: 10.48209/978-65-5417-509-2

1. INTRODUÇÃO

A inclusão escolar de pessoas com deficiência é um tema que ocupa um lugar central nas discussões sobre educação no mundo contemporâneo, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil. A escola inclusiva, além de ser um imperativo ético e legal, reflete um compromisso com a construção de uma sociedade mais justa e equitativa, na qual todos os indivíduos tenham acesso a oportunidades de desenvolvimento pleno. Nesse contexto, a educação se apresenta como um dos instrumentos mais poderosos para a promoção da igualdade, contribuindo para a superação de barreiras históricas impostas a pessoas com deficiência.

O Brasil tem feito avanços significativos nesse campo, especialmente após a promulgação de legislações que garantem o direito à educação inclusiva, como a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008). No entanto, a implementação de uma educação inclusiva de qualidade ainda enfrenta desafios significativos, que vão desde barreiras estruturais, como a falta de acessibilidade física e tecnológica, até barreiras atitudinais e pedagógicas, resultantes de preconceitos e da insuficiência de formação dos profissionais da educação.

Diante dessa realidade, a gestão escolar desempenha um papel crucial na promoção da inclusão. Uma gestão comprometida com os princípios da educação inclusiva deve buscar a implementação de práticas que garantam o acesso,

a permanência e o desenvolvimento de todos os estudantes, respeitando suas diferenças e singularidades. A inclusão não se limita a ações pontuais; ela exige uma transformação profunda na organização e no funcionamento das escolas, envolvendo a participação ativa de gestores, professores, famílias e da comunidade escolar como um todo.

O presente trabalho se justifica pela relevância social e acadêmica do tema, ao propor uma reflexão sobre os desafios e as práticas necessárias para tornar a gestão escolar mais inclusiva. Compreender e promover uma gestão inclusiva é fundamental para assegurar que a educação cumpra seu papel transformador na sociedade, possibilitando a realização plena do direito à educação para todos os indivíduos, independentemente de suas condições.

Este estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias que podem ser adotadas para a concretização de uma gestão escolar inclusiva na rede pública de ensino. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar os principais conceitos relacionados à inclusão escolar; (b) mapear a legislação brasileira sobre o tema; (c) investigar modelos de gestão escolar que promovam a inclusão; e (d) analisar os desafios enfrentados pelas escolas públicas na implementação de práticas inclusivas.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, busca-se não apenas descrever e compreender os fenômenos relacionados à inclusão escolar, mas também propor caminhos para que a gestão escolar possa desempenhar um papel ativo e transformador nesse processo, contribuindo para o avanço de uma educação verdadeiramente inclusiva.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Conceitos-chave: inclusão, deficiência, escola pública

Inclusão é um conceito que emerge do reconhecimento da diversidade humana e da necessidade de garantir o acesso, a permanência e o sucesso de todos os indivíduos em diferentes âmbitos sociais, incluindo a educação. De acordo com Mantoan (2006), a inclusão não se restringe apenas ao acesso físico aos espaços, mas também à participação efetiva e à valorização das diferenças.

Nesse sentido, ela representa um paradigma que se opõe à exclusão e à segregação, promovendo a equidade como um princípio fundamental.

A deficiência, segundo a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF) da Organização Mundial da Saúde (OMS), refere-se a “limitações de longo prazo que impactam a funcionalidade e a participação social do indivíduo”. No contexto educacional, a deficiência é compreendida não apenas como uma característica intrínseca do indivíduo, mas também como resultado de barreiras impostas pela sociedade, conforme destacam Sassaki (1997) e outros autores brasileiros que abordam a temática da acessibilidade.

A escola pública, por sua vez, é uma instituição central no processo de inclusão. Ela deve ser um espaço que acolhe as diferenças e garante o direito à educação de qualidade para todos os estudantes, independentemente de suas condições sociais, culturais, físicas ou cognitivas. Diniz-Pereira (2007) reforça que a escola pública precisa se constituir como um lugar onde a diversidade é respeitada e as desigualdades são enfrentadas de maneira a promover a justiça social.

Nesse contexto, a relação entre inclusão, deficiência e escola pública se dá na construção de um sistema educacional que não apenas receba os alunos com deficiência, mas também transforme suas práticas, currículos e estruturas para atender às necessidades de todos. Como salientam Mendes e Secchi (2009), a inclusão educacional não deve ser vista como um favor ou como uma medida paliativa, mas sim como um direito fundamental assegurado a todos os cidadãos.

2.2. Legislação brasileira sobre inclusão escolar

O Brasil conta com um arcabouço jurídico robusto que fundamenta e orienta a inclusão escolar, reconhecendo a educação como um direito universal e inalienável. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, estabelece que a educação é “direito de todos e dever do Estado e da família”, devendo ser promovida com base nos princípios de igualdade e inclusão social. Ademais, o artigo 208 reforça a obrigatoriedade de atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996) representa um marco na legislação educacional brasileira. Em seu artigo 58, a LDB enfatiza a necessidade de oferta de atendimento educacional especializado aos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, preferencialmente na rede regular de ensino. Segundo Bueno (2010), essa lei consolidou a inclusão como um princípio orientador da educação nacional.

Outro importante marco legal é o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), também conhecido como Lei Brasileira de Inclusão. Essa legislação reforça os direitos das pessoas com deficiência, promovendo a eliminação de barreiras e garantindo o acesso igualitário a bens e serviços, incluindo a educação. O artigo 27 do Estatuto assegura que o sistema educacional seja inclusivo em todos os níveis e modalidades de ensino, adotando práticas pedagógicas que atendam às necessidades dos estudantes.

A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, implementada em 2008, destaca a importância de promover a acessibilidade, a formação de professores para a educação inclusiva e o uso de recursos pedagógicos adaptados. De acordo com Fernandes (2013), essa política representa um avanço significativo na promoção de uma educação que respeite a diversidade e elimine as barreiras que limitam a aprendizagem e a participação dos estudantes com deficiência.

Portanto, os marcos legais brasileiros não apenas reconhecem a inclusão como um direito, mas também estabelecem diretrizes claras para sua implementação, exigindo que as escolas públicas sejam espaços efetivamente inclusivos e democráticos.

2.3. A escola pública no Brasil: características contemporâneas e especificidades

A escola pública brasileira, em seu contexto contemporâneo, reflete as tensões e desafios de um sistema educacional em constante transformação. Com raízes históricas em um modelo de ensino voltado para a homogeneização cultural e social, a escola pública passou a incorporar, nas últimas décadas,

princípios de diversidade e inclusão, alinhando-se às demandas de uma sociedade plural e democrática.

Entre as características marcantes da escola pública atual, destaca-se o esforço para ampliar o acesso à educação básica, especialmente com a universalização do ensino fundamental e a expansão do ensino médio. Segundo Oliveira (2010), os avanços são evidentes em termos de matrículas e cobertura territorial, mas ainda persistem desafios relacionados à qualidade do ensino e à infraestrutura escolar.

Outro aspecto relevante é a crescente busca por inclusão social e educacional, como resultado de políticas públicas que visam atender às especificidades dos diferentes grupos sociais. A escola pública tornou-se um espaço de acolhimento para populações historicamente marginalizadas, como comunidades indígenas, quilombolas e pessoas com deficiência. Esses movimentos têm impulsionado a adoção de currículos mais diversos e práticas pedagógicas inclusivas.

Apesar dos avanços, a escola pública enfrenta limitações significativas, incluindo a insuficiência de recursos financeiros, a precariedade na formação e na valorização dos professores e as desigualdades regionais. Como observam Castro e Carvalho (2018), há uma lacuna considerável entre as regiões mais desenvolvidas e aquelas que ainda sofrem com a ausência de condições básicas para a realização de um ensino de qualidade.

Além disso, é importante reconhecer que a educação pública está inserida em um contexto socioeconômico mais amplo, onde as desigualdades estruturais impactam diretamente as condições de aprendizagem. Segundo Nogueira (2021), iniciativas que integram políticas educacionais a programas de combate à pobreza são fundamentais para garantir a equidade no acesso e na permanência escolar.

Em resumo, a escola pública no Brasil contemporâneo é um reflexo das complexidades e contradições da sociedade brasileira. Ela desempenha um papel essencial na promoção da equidade e da justiça social, mas demanda esforços contínuos para superar suas fragilidades e consolidar-se como um espaço de formação cidadã e inclusiva.

2.4. Modelos de gestão inclusiva na educação

Os modelos de gestão inclusiva na educação têm como base a colaboração entre professores, famílias e gestores, promovendo um ambiente escolar que valorize a diversidade e assegure o direito de todos à educação. Segundo Carvalho (2015), a gestão inclusiva envolve a criação de uma cultura escolar que reconheça e respeite as especificidades dos alunos com deficiências ou outras condições que requeiram atendimento especializado.

Uma das principais estratégias adotadas nesses modelos é a implementação de práticas pedagógicas adaptadas, como a diversificação do currículo e o uso de metodologias de ensino diferenciadas. Essas práticas permitem que os alunos participem ativamente das atividades escolares, promovendo seu desenvolvimento integral. Além disso, tecnologias assistivas, como *softwares* de leitura de tela, dispositivos de ampliação de texto e pranchas de comunicação alternativa, também desempenham um papel crucial no apoio à aprendizagem dos estudantes com deficiências. De acordo com Souza e Mendes (2018), o investimento em tecnologias assistivas tem mostrado resultados positivos na autonomia e no desempenho acadêmico dos alunos.

A colaboração entre os diversos atores da comunidade escolar é outro ponto essencial. Gestores escolares têm o papel de fomentar formações continuadas para professores, estimular parcerias com famílias e garantir que recursos pedagógicos estejam disponíveis para a prática inclusiva. Lima e Santos (2020) destacam que a gestão democrática e participativa é uma condição fundamental para a consolidação de modelos de gestão inclusiva, pois amplia o diálogo e a corresponsabilidade entre todos os envolvidos no processo educacional.

3. NORMAS E DIRETRIZES DA INCLUSÃO ESCOLAR NO BRASIL

A inclusão escolar no Brasil está fundamentada em um arcabouço normativo abrangente que visa garantir a educação como um direito universal, equitativo e inalienável. Esses marcos legais estabelecem diretrizes claras para transformar o sistema educacional, assegurando que todas as crianças e jovens,

independentemente de suas condições físicas, intelectuais, sensoriais ou sociais, tenham acesso à educação de qualidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/1996) representa um dos pilares legais da educação brasileira e constitui a base para a implementação da inclusão escolar. No artigo 58, a LDB define a educação especial como uma modalidade transversal a todos os níveis e etapas da educação básica, a ser ofertada preferencialmente na rede regular de ensino. Isso reflete a prioridade de integrar os estudantes com deficiência em ambientes escolares comuns, promovendo a convivência e o respeito à diversidade.

Além disso, a LDB orienta que as escolas adaptem suas práticas pedagógicas e currículos para atender às necessidades específicas dos estudantes, reconhecendo que a igualdade de oportunidades não se dá pela padronização, mas pelo respeito às singularidades. Segundo Mantoan (2006), a LDB introduz um novo paradigma educacional, baseado na valorização da pluralidade e no combate à exclusão, que deve ser aplicado não apenas no âmbito pedagógico, mas também na gestão escolar.

Outro ponto importante abordado pela LDB é a formação continuada de professores, que deve incluir conteúdos específicos sobre educação especial e inclusão. De acordo com Oliveira (2010), essa formação é essencial para capacitar os docentes a compreender e atender às demandas dos estudantes, garantindo práticas pedagógicas inclusivas.

A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, publicada em 2008, marca um avanço significativo no compromisso do Brasil com a inclusão escolar. Essa política reforça o direito à educação para todos e enfatiza a necessidade de eliminar barreiras arquitetônicas, pedagógicas e atitudinais, promovendo um ambiente inclusivo em todas as dimensões.

Entre suas principais diretrizes estão a implementação do Atendimento Educacional Especializado (AEE), a disponibilização de materiais pedagógicos acessíveis e o incentivo à formação de redes de apoio à inclusão. Conforme Bueno (2010), essa política representa uma mudança de perspectiva ao considerar que a responsabilidade pela inclusão não recai apenas sobre os professores especializados, mas envolve toda a comunidade escolar, desde gestores até os próprios alunos.

A política também estabelece metas para a formação de professores e para a adequação das escolas às necessidades dos alunos, seja por meio de tecnologias assistivas ou pela adaptação curricular. Segundo Fernandes (2013), a adoção dessa política impulsionou a expansão de práticas inclusivas em diversas redes de ensino, ainda que sua implementação plena dependa de superações estruturais e culturais.

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei n.º 13.146/2015) consolidou o direito à educação inclusiva como um princípio fundamental. Essa legislação não apenas reforça as diretrizes já estabelecidas pela LDB e pela Política Nacional de Educação Especial, mas também amplia a perspectiva de acessibilidade, determinando que todas as escolas, públicas ou privadas, sejam acessíveis em termos físicos, pedagógicos e comunicacionais.

A LBI introduz a obrigatoriedade de recursos e serviços de apoio para garantir a participação plena dos estudantes com deficiência, como intérpretes de Libras, guias-intérpretes e professores itinerantes. De acordo com Lima e Santos (2020), a lei reconhece a educação inclusiva como um processo contínuo, que exige esforços permanentes para eliminar barreiras e transformar as práticas escolares.

Outro destaque da LBI é o incentivo à parceria entre escolas e famílias. Essa relação colaborativa é essencial para o sucesso do processo inclusivo, pois permite que as estratégias pedagógicas sejam adaptadas às realidades individuais dos alunos.

As Diretrizes Operacionais para a Educação Especial na Educação Básica, publicadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), fornecem orientações detalhadas para que as escolas implementem políticas inclusivas de maneira efetiva. Essas diretrizes incluem medidas como a organização do Atendimento Educacional Especializado (AEE) em salas de recursos multifuncionais, o fortalecimento da formação continuada dos professores e a promoção da acessibilidade universal.

Segundo Diniz-Pereira (2007), essas diretrizes são fundamentais para traduzir os princípios legais em práticas concretas, assegurando que a inclusão seja uma realidade quotidiana nas escolas brasileiras. Além disso, elas destacam a

importância de monitorar e avaliar continuamente as políticas e programas de inclusão, garantindo sua efetividade e adaptabilidade.

Apesar dos avanços normativos, a inclusão escolar no Brasil ainda enfrenta desafios significativos. Entre eles estão a insuficiência de recursos financeiros, a carência de formação específica para professores e a resistência cultural à aceitação da diversidade. Para superar essas barreiras, é necessário fortalecer a articulação entre as políticas públicas e as práticas escolares, assegurando que os recursos destinados à inclusão sejam devidamente aplicados.

Outro desafio está relacionado à desigualdade regional, que afeta a capacidade das escolas em áreas menos desenvolvidas de implementar políticas inclusivas. Como apontam Mendes e Secchi (2009), é imprescindível que as políticas sejam acompanhadas de investimentos direcionados para minimizar essas disparidades e assegurar condições igualitárias de acesso à educação inclusiva em todo o território nacional.

Por fim, Fernandes (2016) reforça que a inclusão escolar só será plenamente alcançada quando houver uma mudança cultural profunda, que reconheça e valorize a diversidade como uma riqueza, e não como um obstáculo.

4. DESAFIOS E BARREIRAS NA INCLUSÃO ESCOLAR

Apesar dos avanços normativos e das políticas públicas voltadas à promoção da inclusão escolar, persistem desafios e barreiras que dificultam a efetivação plena desse direito fundamental. Esses entraves são de natureza cultural, estrutural, pedagógica e social, impactando diretamente o acesso, a permanência e o sucesso escolar dos estudantes com deficiência.

4.1. Estigmas e preconceitos

A inclusão escolar enfrenta obstáculos significativos, dentre os quais se destacam os estigmas e os preconceitos direcionados às pessoas com deficiência. Esses conceitos, embora relacionados, possuem particularidades importantes. Segundo Goffman (1988), estigma refere-se a um atributo, comportamento ou condição que desqualifica um indivíduo, reduzindo-o a uma posição de

inferioridade nas interações sociais. No contexto escolar, o estigma pode ser observado em atitudes que desvalorizam a capacidade dos estudantes com deficiência de participar de atividades educacionais de maneira plena.

Já o preconceito, conforme apontam Lakatos e Marconi (2017), é uma opinião ou atitude negativa formada sem conhecimento adequado, frequentemente baseada em generalizações ou estereótipos. No ambiente escolar, o preconceito se manifesta em práticas discriminatórias e na exclusão de estudantes com deficiência, sob a justificativa de que eles seriam incapazes de acompanhar as exigências do currículo regular ou de se integrar ao grupo.

Essas barreiras atitudinais têm impactos profundos no cotidiano escolar, criando um ambiente hostil e desmotivador. Como salienta Sassaki (1997), o preconceito restringe as oportunidades de interação, aprendizado e desenvolvimento, afetando tanto o desempenho acadêmico quanto a autoestima dos estudantes com deficiência. Além disso, esses comportamentos perpetuam a exclusão e reforçam a segregação social, impedindo que a escola cumpra seu papel como espaço de promoção da cidadania e da diversidade.

Para combater os estigmas e preconceitos, é essencial promover ações de sensibilização e conscientização entre os membros da comunidade escolar. Isso inclui professores, gestores, alunos e suas famílias. Mendes e Secchi (2009) destacam que a desconstrução dessas barreiras exige um esforço coletivo que contemple campanhas educativas, formação ética e a valorização da diversidade como um elemento central do processo educacional.

As campanhas educativas, por exemplo, podem abordar os direitos das pessoas com deficiência, enfatizando a importância da inclusão e os benefícios de um ambiente escolar que respeite e acolha as diferenças. Além disso, atividades pedagógicas que promovam a convivência entre estudantes com e sem deficiência têm demonstrado eficácia na redução de preconceitos. Segundo Mantoan (2006), a interação diária e o compartilhamento de experiências ajudam a desmistificar conceitos equivocados e a promover uma cultura de respeito e empatia.

Outro aspecto fundamental é a formação continuada dos profissionais da educação, que deve incluir conteúdos voltados à inclusão, à ética profissional

e à gestão da diversidade. Essa formação permite que professores e gestores reconheçam e enfrentem seus próprios preconceitos, desenvolvendo práticas pedagógicas mais inclusivas. Como observam Bueno e Oliveira (2010), a sensibilização dos educadores é uma etapa indispensável para transformar a cultura escolar e criar um ambiente mais acolhedor.

Além disso, a escola deve adotar políticas claras contra discriminações e estabelecer mecanismos de apoio para os estudantes com deficiência. Isso inclui a criação de espaços seguros para que eles possam relatar situações de preconceito e a implementação de estratégias para mediar conflitos e promover a igualdade de condições. Essas ações, quando integradas a uma gestão escolar inclusiva, contribuem para a construção de uma escola que valorize a diversidade e combata as desigualdades.

Por fim, é importante que essas ações não se limitem ao espaço escolar, mas se estendam à comunidade em geral. Parcerias com organizações não governamentais, associações de apoio às pessoas com deficiência e instituições especializadas podem fortalecer as iniciativas escolares e ampliar seu alcance. Conforme Fernandes (2013), a construção de uma sociedade inclusiva começa com a conscientização de todos os seus membros, sendo a escola o ponto de partida para essa transformação.

4.2. Infraestrutura inadequada

Outro desafio significativo é a precariedade da infraestrutura escolar, especialmente nas escolas públicas. Muitas instituições carecem de rampas de acesso, banheiros adaptados, mobiliário adequado e tecnologias assistivas, comprometendo a acessibilidade física e pedagógica. De acordo com Fernandes (2013), a ausência de recursos estruturais não apenas dificulta a mobilidade dos estudantes com deficiência, mas também inviabiliza sua participação plena nas atividades escolares.

A legislação brasileira, como a Lei Brasileira de Inclusão (Lei n.º 13.146/2015), prevê a obrigatoriedade de adaptações arquitetônicas em todas as escolas. No entanto, a implementação dessas medidas ainda é lenta e desigual,

especialmente em regiões menos favorecidas economicamente. Investir em infraestrutura inclusiva é um requisito indispensável para assegurar que todos os estudantes possam usufruir de um ambiente escolar acessível e acolhedor.

4.3. Falta de formação de professores

A formação insuficiente de professores para lidar com a diversidade no ambiente escolar é outra barreira recorrente à inclusão. Muitos docentes relatam dificuldades em adaptar suas práticas pedagógicas para atender às necessidades específicas dos estudantes com deficiência, o que pode resultar em exclusão e fracasso escolar. Segundo Mantoan (2006), a formação continuada é fundamental para capacitar os professores a atuar em contextos inclusivos, promovendo o desenvolvimento de competências pedagógicas e atitudinais.

Embora a legislação brasileira enfatize a necessidade de formação específica para a educação inclusiva, a oferta de cursos e programas de capacitação ainda é limitada. Como observam Lima e Santos (2020), a formação docente deve ir além do aprendizado técnico, abordando também aspectos relacionados à ética, à empatia e à valorização da diversidade.

4.4. Desafios familiares

As famílias de estudantes com deficiência também enfrentam desafios significativos no contexto da inclusão escolar. Muitos pais ou responsáveis desconhecem os direitos educacionais de seus filhos ou têm dificuldade em se engajar no processo educacional devido à falta de informação e apoio. Segundo Bueno (2010), a participação ativa das famílias é essencial para o sucesso da inclusão, pois fortalece o vínculo entre a escola e o estudante, além de proporcionar um suporte emocional e social indispensável.

A escola desempenha um papel crucial no apoio às famílias, promovendo a comunicação e oferecendo orientações sobre os recursos disponíveis e as estratégias pedagógicas utilizadas. Como sugerem Fernandes e Mazzotta (2012), iniciativas como reuniões regulares, oficinas e grupos de apoio podem facilitar o envolvimento das famílias e fortalecer a parceria escola-família, criando uma rede de suporte efetiva.

5. ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO INCLUSIVA

A gestão inclusiva requer estratégias bem delineadas para garantir que os ambientes escolares sejam acessíveis, acolhedores e capazes de promover o aprendizado de todos os estudantes, respeitando suas particularidades. Tais estratégias abrangem desde o diagnóstico inicial das necessidades individuais até a formação continuada dos profissionais e a criação de parcerias estratégicas.

5.1. Avaliação diagnóstica e planejamento individualizado

A avaliação diagnóstica é uma ferramenta fundamental no contexto da educação inclusiva. Esse processo visa identificar as necessidades específicas, as potencialidades e as barreiras enfrentadas por cada estudante. De acordo com Fernandes (2013), a avaliação inicial deve ser ampla, considerando aspectos cognitivos, emocionais, sociais e físicos.

Com base nessa avaliação, é possível elaborar um Plano Educacional Individualizado (PEI), que define objetivos, estratégias pedagógicas e recursos adaptados às necessidades do estudante. O PEI é considerado uma prática essencial para garantir que os alunos com deficiência ou outras condições específicas tenham seu aprendizado favorecido. Segundo Mantoan (2006), o planejamento individualizado assegura que a educação seja centrada no estudante, promovendo sua autonomia e participação ativa no processo de aprendizagem.

5.2. Adaptações curriculares

As adaptações curriculares são medidas imprescindíveis para adequar o conteúdo, os métodos e os critérios de avaliação às particularidades dos estudantes com deficiência. Essas adaptações podem ser de natureza simples, como a modificação de atividades, ou mais complexas, como a reformulação do currículo para incluir conteúdos acessíveis. Segundo Sassaki (1997), a flexibilização curricular não implica na redução das expectativas de aprendizado, mas na criação de caminhos alternativos para que todos os alunos possam atingir os objetivos educacionais.

Além disso, a adoção de tecnologias assistivas, como *softwares* de leitura de tela, tradutores de Libras e materiais didáticos acessíveis, é uma estratégia eficaz para apoiar a aprendizagem dos estudantes. Como apontam Mendes e Secchi (2009), a integração de tecnologias ao currículo não apenas facilita o acesso ao conhecimento, mas também promove a autonomia dos estudantes.

5.3. Formação continuada de professores

A formação continuada de professores é uma das estratégias mais importantes para a consolidação de uma gestão inclusiva. Segundo Bueno (2010), a capacitação docente deve ir além da aquisição de conhecimentos técnicos e incluir reflexões sobre práticas inclusivas, ética profissional e valorização da diversidade.

A oferta de cursos, oficinas e programas de formação que abordem temas como atendimento educacional especializado (AEE), metodologias inclusivas e o uso de tecnologias assistivas é fundamental para preparar os professores para os desafios do ensino inclusivo. Como destacam Lima e Santos (2020), a formação continuada promove a transformação das práticas pedagógicas, tornando-as mais sensíveis às necessidades de cada aluno.

5.4. Parcerias com instituições especializadas

Estabelecer parcerias com instituições especializadas em educação inclusiva é uma estratégia eficaz para ampliar os recursos disponíveis e fortalecer o suporte técnico e pedagógico oferecido às escolas. Essas instituições, como centros de reabilitação, associações de apoio a pessoas com deficiência e universidades, possuem *expertise* que pode contribuir para o desenvolvimento de práticas inclusivas de qualidade.

De acordo com Fernandes e Mazzotta (2012), as parcerias possibilitam o acesso a serviços especializados, formação de professores e desenvolvimento de recursos pedagógicos adaptados. Além disso, elas promovem a troca de experiências e conhecimentos, enriquecendo o trabalho das equipes escolares e garantindo um atendimento mais abrangente e eficiente.

6. ESTUDOS DE CASO E EXPERIÊNCIAS DE SUCESSO

A inclusão escolar no Brasil tem sido enriquecida por experiências concretas de escolas que adotaram práticas inovadoras para superar desafios e garantir o direito à educação de qualidade para todos. Essas iniciativas demonstram que, apesar das barreiras, é possível promover ambientes escolares mais equitativos, acessíveis e acolhedores.

6.1. Experiências de escolas públicas brasileiras

No contexto brasileiro, diversas escolas públicas têm se destacado pela implementação de práticas inclusivas que transformaram a dinâmica escolar e promoveram o sucesso educacional de estudantes com deficiência. Uma dessas práticas é a criação de salas de recursos multifuncionais, espaços pedagógicos especialmente equipados com tecnologias assistivas, jogos educativos e materiais adaptados para atender às necessidades dos alunos com deficiência. De acordo com Fernandes (2013), essas salas oferecem o Atendimento Educacional Especializado (AEE) e são fundamentais para complementar o trabalho realizado em sala de aula regular.

A Escola Estadual Professora Terezinha Souza, em Curitiba (PR), é uma referência em práticas inclusivas. Essa instituição desenvolveu um projeto de teatro inclusivo envolvendo estudantes com e sem deficiência, promovendo o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, como empatia e trabalho em equipe. A experiência foi documentada pelo *Relatório de Boas Práticas Inclusivas no Paraná* (Secretaria de Educação do Estado do Paraná, 2021), destacando como projetos culturais podem integrar e transformar a comunidade escolar.

6.2. Impacto das práticas inclusivas na comunidade escolar

A adoção de práticas inclusivas tem gerado resultados positivos que vão além do desempenho acadêmico dos estudantes com deficiência, impactando toda a comunidade escolar. Um dos efeitos mais significativos é a promoção

de um ambiente escolar mais acolhedor, onde a diversidade é valorizada e as relações interpessoais são fortalecidas. Segundo Mantoan (2006), a inclusão transforma o espaço escolar em um local de aprendizado coletivo, onde todos, incluindo alunos, professores e famílias, crescem juntos.

Além disso, as práticas inclusivas contribuem para reduzir a evasão escolar, aumentar o desempenho acadêmico geral e fortalecer a articulação entre escola e família. Como observam Bueno (2010) e Fernandes (2013), o impacto da inclusão é amplamente positivo, mas exige o comprometimento de todos os atores envolvidos no processo educacional para se consolidar como uma prática efetiva e duradoura.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo destacou a relevância da gestão escolar inclusiva como um elemento fundamental para assegurar o direito à educação das pessoas com deficiência no Brasil. A partir de uma abordagem ampla e fundamentada, foram explorados conceitos-chave, como inclusão e diversidade, além de marcos legais que orientam a educação inclusiva no país, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e a Lei Brasileira de Inclusão. Também foram discutidos desafios enfrentados pelas escolas, incluindo barreiras físicas, pedagógicas e culturais, bem como estratégias para superá-las, como a formação continuada de professores, a adaptação curricular e o uso de tecnologias assistivas. O estudo evidenciou que práticas inclusivas não apenas beneficiam os alunos com deficiência, mas também enriquecem a dinâmica escolar como um todo, promovendo valores como empatia, solidariedade e respeito à diversidade.

As reflexões apresentadas podem contribuir significativamente para a prática educacional, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores e educadores que buscam implementar ações inclusivas em suas instituições. Ao destacar experiências de sucesso e apontar caminhos possíveis, o estudo reforça a importância do compromisso coletivo na construção de uma educação que realmente contemple a pluralidade de sujeitos e necessidades presentes no contexto escolar. A partir dos exemplos analisados, espera-se que o ar-

tigo possa inspirar iniciativas concretas que transformem o ambiente escolar em um espaço verdadeiramente acolhedor e acessível.

Entretanto, é importante reconhecer as limitações desta pesquisa, que se baseou em uma revisão bibliográfica e não incluiu uma investigação empírica de campo. Assim, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a análise de contextos escolares específicos, avaliando o impacto real das políticas inclusivas em diferentes realidades educacionais. Além disso, seria relevante explorar a efetividade de abordagens pedagógicas inovadoras e investigar como as experiências inclusivas podem ser ampliadas para atender às demandas de outros grupos historicamente excluídos do sistema educacional. Essas direções de pesquisa podem contribuir para fortalecer ainda mais o campo da educação inclusiva e consolidar práticas que garantam o pleno exercício do direito à educação.

8. BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC, 2008.

BUENO, José Geraldo Silveira. Políticas públicas e educação especial no Brasil: uma análise crítica. **Educação & Sociedade**, v. 31, n. 112, p. 1267-1282, 2010.

CARVALHO, Rosita Edler. Gestão escolar inclusiva: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 21, n. 3, p. 329-345, 2015.

CASTRO, Cláudia Maria; CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de. Desigualdades regionais na educação básica no Brasil. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2018.

DINIZ-PEREIRA, Júlio Emílio. A escola pública e a educação inclusiva: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 34, p. 59-78, 2007.

FERNANDES, Eugênio Cunha. **Educação inclusiva: princípios, políticas e práticas**. São Paulo: Cortez, 2013.

FERNANDES, Eugênio Cunha; MAZZOTTA, Marcos José da Silveira. **Educação especial: fundamentos e práticas inclusivas**. São Paulo: Cortez, 2012.

GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Ana Paula; SANTOS, Marília Cristina. Práticas inclusivas na gestão escolar: caminhos para a efetivação do direito à educação. **Cadernos de Educação**, v. 39, p. 103-121, 2020.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2006.

MENDES, Enicéia Gonçalves; SECCHI, Wanderlina de Mello. **Educação inclusiva: construção de uma escola para todos**. Campinas: Autores Associados, 2009.

NOGUEIRA, Luís Antônio. Educação e pobreza: um olhar sobre as desigualdades no Brasil. **Educação em Revista**, v. 37, n. 2, p. 301-317, 2021.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Políticas educacionais no Brasil contemporâneo. **Educação & Sociedade**, v. 31, n. 113, p. 1275-1295, 2010.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO PARANÁ. **Relatório de Boas Práticas Inclusivas no Paraná**. Curitiba: SEED-PR, 2021.

SOUZA, Maria Clara; MENDES, Enicéia Gonçalves. Tecnologias assistivas na educação inclusiva: um olhar sobre práticas pedagógicas. **Educação & Sociedade**, v. 39, n. 141, p. 1155-1170, 2018.

CAPÍTULO 4

GESTÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: CAMINHOS PARA UMA PRÁTICA DE LIDERANÇA INSTITUCIONAL INCLUSIVA

Ulysses de Araujo Lima
Winston Luiz Ramos de Farias
Doi: 10.48209/978-65-5417-509-3

1. INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um tema de crescente relevância, especialmente no âmbito das políticas públicas e das estratégias organizacionais voltadas à diversidade. Segundo o IBGE (2019), aproximadamente 24% da população brasileira possui algum tipo de deficiência, o que evidencia a importância de assegurar a participação plena e igualitária desse grupo em todos os setores da sociedade, incluindo o mercado de trabalho. Contudo, a efetiva inclusão dessas pessoas enfrenta desafios significativos, como barreiras atitudinais, estruturais e culturais, que ainda persistem em muitas organizações.

A liderança institucional inclusiva desponta como um elemento-chave para a promoção da diversidade e para a criação de ambientes organizacionais mais equitativos e produtivos. Esse modelo de gestão vai além do cumprimento de legislações e normas, focando na valorização da diversidade humana como um diferencial competitivo e um princípio ético.

Este estudo tem como objetivo principal analisar as potencialidades e desafios da gestão de pessoas com deficiência nas instituições, com ênfase na prática da liderança inclusiva. Como objetivos específicos, busca-se: (1) discutir os conceitos e os tipos de deficiência, bem como as barreiras à inclusão; (2) apresentar os principais marcos legais que asseguram os direitos das pessoas com deficiência no contexto organizacional; (3) identificar as características e práticas de uma liderança inclusiva eficaz.

A pesquisa foi realizada com base em uma revisão bibliográfica qualitativa, envolvendo a análise de livros, artigos científicos, legislações e relatórios relacionados à inclusão de pessoas com deficiência e à liderança institucional. Foram selecionadas obras de autores renomados, como Sassaki (1997), Mantovan (2006) e Goffman (1988), além de documentos oficiais, como a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015).

2. DEFICIÊNCIA E INCLUSÃO NAS INSTITUIÇÕES

A inclusão de pessoas com deficiência nas instituições é um tema que transcende a simples aplicação de normas, exigindo transformações profundas nas práticas organizacionais, culturais e estruturais. Para garantir a plena participação dessas pessoas, o Brasil conta com um arcabouço legislativo amplo, que estabelece direitos e define responsabilidades para o Estado, a sociedade e as organizações. Contudo, apesar dos avanços legais, a implementação prática desses direitos ainda enfrenta barreiras significativas.

2.1. Legislação e direitos

O arcabouço legislativo brasileiro para a inclusão de pessoas com deficiência reflete um compromisso progressivo com a igualdade de direitos e a promoção da diversidade. A Lei Brasileira de Inclusão (LBI), instituída pela Lei nº 13.146/2015, é considerada um marco nesse contexto. A LBI estabelece que pessoas com deficiência têm direito à igualdade de oportunidades em todos os âmbitos, incluindo saúde, educação, trabalho e lazer. Além disso, reafirma que a deficiência não reduz a capacidade civil de ninguém, garantindo acesso igualitário a bens, serviços e oportunidades (BRASIL, 2015).

Outro marco legal importante é o Decreto nº 6.949/2009, que incorpora ao ordenamento jurídico brasileiro a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, adotada pela ONU em 2006. Essa convenção define a deficiência como resultado da interação entre pessoas com impedimentos físicos, mentais, intelectuais ou sensoriais e barreiras contextuais que dificultam sua participação plena e efetiva na sociedade. Conforme descrito no decreto, o Es-

tado, as instituições e a sociedade têm o dever de eliminar essas barreiras e garantir a acessibilidade universal (BRASIL, 2009).

No âmbito trabalhista, destaca-se a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991), que determina que empresas com mais de 100 empregados devem preencher de 2% a 5% de suas vagas com pessoas com deficiência. Apesar de ser uma das legislações mais avançadas no mundo, sua implementação enfrenta desafios. Dados do Ministério do Trabalho revelam que muitas empresas não cumprem integralmente a cota, citando dificuldades na adaptação de ambientes e na identificação de candidatos qualificados. Como aponta Sassaki (1997), a resistência cultural e a falta de investimentos em acessibilidade são barreiras recorrentes que limitam a efetividade da Lei de Cotas.

Além disso, outras normativas complementam esse arcabouço, como o Estatuto da Pessoa com Deficiência e a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008), que ampliam os direitos e garantias no campo educacional, essencial para a formação e qualificação de pessoas com deficiência para o mercado de trabalho.

Embora o arcabouço legislativo seja robusto, sua aplicação prática ainda enfrenta inúmeros desafios. Entre os avanços mais evidentes, pode-se citar a conscientização crescente sobre a importância da diversidade no mercado de trabalho e a adoção de políticas de inclusão em grandes empresas. Por outro lado, barreiras físicas, atitudinais e organizacionais ainda limitam a plena participação das pessoas com deficiência.

Um dos desafios mais significativos está relacionado à falta de acessibilidade nas instituições, que não apenas compromete o acesso físico, mas também dificulta a comunicação e a adaptação de processos. Como destaca Mantoan (2006), a acessibilidade deve ser entendida de forma ampla, abrangendo desde a remoção de barreiras arquitetônicas até a criação de ambientes culturais que valorizem a diversidade.

Além disso, a falta de qualificação específica de pessoas com deficiência é frequentemente utilizada como justificativa para o não cumprimento da Lei de Cotas. Contudo, Fernandes (2013) argumenta que essa lacuna é consequência direta da exclusão histórica dessas pessoas do sistema educacional e do

mercado de trabalho, reforçando a necessidade de programas de formação e desenvolvimento específicos.

A efetivação dos direitos das pessoas com deficiência requer esforços coordenados entre diferentes atores. Por um lado, o Estado deve ampliar a fiscalização e oferecer incentivos para a adaptação dos ambientes organizacionais. Por outro, as empresas precisam adotar a inclusão como um valor estratégico, reconhecendo que a diversidade não é apenas uma exigência legal, mas também uma vantagem competitiva. Como aponta Sassaki (1997), a inclusão beneficia toda a organização ao promover um ambiente mais criativo, inovador e humano.

Em síntese, a legislação brasileira oferece uma base sólida para a inclusão de pessoas com deficiência, mas sua efetividade depende de uma transformação cultural e estrutural nas instituições. Promover essa transformação é uma responsabilidade compartilhada, que exige compromisso, inovação e liderança inclusiva.

2.2. Conceitos e tipos de deficiência

O conceito de deficiência tem evoluído ao longo do tempo, refletindo mudanças na forma como a sociedade compreende as limitações humanas. De acordo com a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF), desenvolvida pela Organização Mundial da Saúde (OMS), deficiência é um termo abrangente que inclui limitações físicas, intelectuais, sensoriais ou psicossociais. Essas limitações resultam da interação entre condições de saúde específicas e barreiras contextuais que dificultam a participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (OMS, 2001).

As deficiências podem ser classificadas em quatro categorias principais:

- **Deficiência física:** Inclui limitações motoras que podem afetar a mobilidade, a coordenação e a força física, como paraplegia, tetraplegia ou doenças que comprometem os membros.
- **Deficiência intelectual:** Caracteriza-se por limitações significativas no funcionamento intelectual e no comportamento adaptativo, impactando

habilidades como resolução de problemas, comunicação e atividades da vida diária.

- **Deficiência sensorial:** Envolve limitações relacionadas aos sentidos, como deficiência visual e auditiva, que podem variar de perda parcial a total.
- **Deficiência psicossocial:** Resulta de transtornos mentais ou emocionais que impactam a interação social e a capacidade de adaptação, como depressão severa ou esquizofrenia.

Segundo Sassaki (1997), é essencial compreender essas categorias não apenas como condições médicas, mas como situações que dependem do ambiente e da sociedade para determinar o grau de funcionalidade. Ele enfatiza que a deficiência não está apenas na limitação individual, mas na falta de adaptações que permitam a plena participação.

Essas definições ajudam a embasar políticas públicas e práticas institucionais que promovam a equidade, eliminando barreiras que limitam as oportunidades dessas pessoas. Ao adotar uma perspectiva biopsicossocial, como proposta pela CIF, torna-se possível compreender que a deficiência é influenciada tanto por fatores individuais quanto por contextos sociais, culturais e econômicos.

2.3. Barreiras à inclusão

As barreiras à inclusão são obstáculos que limitam ou impedem a participação plena de pessoas com deficiência em diferentes contextos da vida social, educacional e profissional. De acordo com a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF), desenvolvida pela Organização Mundial da Saúde (OMS), essas barreiras podem ser categorizadas como físicas, atitudinais, comunicacionais e organizacionais, sendo elas o resultado da interação entre condições de saúde específicas e fatores ambientais que restringem a funcionalidade. Barreiras físicas incluem a falta de acessibilidade em edificações e espaços públicos; barreiras atitudinais referem-se a preconceitos e estigmas que desvalorizam as capacidades das pessoas com

deficiência; barreiras comunicacionais envolvem a ausência de recursos adequados, como intérpretes de Libras e materiais em braile; enquanto barreiras organizacionais abrangem práticas institucionais que não consideram a diversidade humana (OMS, 2001; SASSAKI, 1997).

Compreender e eliminar essas barreiras é fundamental para promover uma inclusão efetiva. Sasaki (1997) argumenta que a deficiência não deve ser vista apenas como uma condição individual, mas como um reflexo da falta de adaptações e políticas inclusivas que permitam a plena participação social. Nesse sentido, a inclusão demanda um esforço coletivo, envolvendo mudanças nas atitudes, nos ambientes e nas políticas, para que todas as pessoas, independentemente de suas limitações, possam exercer seus direitos de forma equitativa.

2.3.1. Barreiras atitudinais

As barreiras atitudinais, frequentemente baseadas em preconceitos e estigmas, estão entre os maiores desafios à inclusão. Segundo Goffman (1988), o estigma social associado à deficiência é uma marca que desqualifica o indivíduo, levando à sua marginalização. No ambiente institucional, isso pode se manifestar em comportamentos discriminatórios, como subestimar as capacidades de pessoas com deficiência ou evitar sua inclusão em atividades significativas.

Essas atitudes reforçam a exclusão social e criam um ciclo de discriminação que perpetua desigualdades. Para combater essas barreiras, Sasaki (1997) propõe ações de conscientização que promovam a empatia e a valorização da diversidade.

2.3.2. Barreiras arquitetônicas

As barreiras arquitetônicas são físicas e estruturais, como a ausência de rampas, elevadores acessíveis ou banheiros adaptados, que dificultam ou impedem o acesso de pessoas com deficiência a edifícios e serviços. Embora a legislação brasileira, como a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015),

exija a adaptação dos espaços públicos e privados, muitas instituições ainda não atendem aos requisitos de acessibilidade.

2.3.3. Barreiras comunicacionais

As barreiras comunicacionais envolvem dificuldades no acesso à informação devido à ausência de recursos adequados, como intérpretes de Libras, legendas ou textos em braile. Essas barreiras afetam especialmente pessoas com deficiência auditiva, visual ou intelectual, limitando sua capacidade de se comunicar e participar plenamente. A falta de tecnologias assistivas é um fator agravante nesse contexto, destacando a necessidade de investimento em ferramentas que facilitem a inclusão.

2.3.4. Barreiras organizacionais

As barreiras organizacionais dizem respeito à estrutura e às práticas institucionais que não consideram a diversidade. Isso inclui a ausência de políticas claras de inclusão, a falta de formação de lideranças sensíveis às questões da diversidade e a resistência cultural dentro das instituições. Como aponta Mantovan (2006), a transformação dessas barreiras exige mudanças profundas nas políticas internas e no comprometimento dos líderes com a inclusão.

2.4. Superando as barreiras

Superar essas barreiras requer uma abordagem integrada, que combine ações de sensibilização, investimentos em infraestrutura e tecnologias assistivas, e a criação de políticas inclusivas. Além disso, é fundamental o envolvimento de toda a sociedade na construção de uma cultura que valorize a diversidade e reconheça o potencial de cada indivíduo.

3. LIDERANÇA INSTITUCIONAL INCLUSIVA

A liderança é um dos pilares fundamentais para a construção de instituições equitativas, inclusivas e capazes de lidar com as diversidades humanas. No contexto da inclusão de pessoas com deficiência, a liderança institucional

inclusiva emerge como uma prática essencial para superar barreiras e garantir que todas as pessoas tenham oportunidades iguais de participação e desenvolvimento.

3.1. Liderança: o que é? Como se faz?

A liderança pode ser entendida como a habilidade de influenciar pessoas, motivá-las e guiá-las para atingir objetivos comuns, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento individual. Segundo Chiavenato (2014), a liderança vai além da autoridade formal e está relacionada à capacidade de criar relações de confiança e de fomentar o engajamento das equipes. É, portanto, uma prática que combina habilidades interpessoais, estratégicas e éticas.

Fazer liderança exige a articulação de competências como comunicação eficaz, inteligência emocional, empatia, tomada de decisão e resolução de conflitos. Além disso, líderes devem ser agentes de transformação, capazes de identificar barreiras, propor mudanças e alinhar as metas institucionais às necessidades dos colaboradores. No caso específico da inclusão de pessoas com deficiência, a liderança deve estar comprometida com a valorização das diferenças e com a promoção de um ambiente organizacional inclusivo.

3.2. Importância da liderança inclusiva

A liderança inclusiva desempenha um papel central em instituições que buscam promover a diversidade e a equidade como valores fundamentais. Brown e Treviño (2014) destacam que líderes inclusivos são aqueles que criam um ambiente em que cada indivíduo se sente respeitado, valorizado e capaz de contribuir plenamente para o sucesso da organização. No contexto da inclusão de pessoas com deficiência, isso significa superar preconceitos e estigmas, promovendo práticas que respeitem as particularidades e potencialidades de cada colaborador.

Além de ser uma obrigação ética, a inclusão é também uma vantagem competitiva. Pesquisas indicam que instituições que valorizam a diversidade têm maior capacidade de inovação, melhor desempenho financeiro e maior en-

gajamento de suas equipes (FERNANDES, 2013). A liderança inclusiva, ao alinhar estratégias organizacionais com os princípios da inclusão, não apenas cumpre exigências legais, mas também fortalece a reputação institucional e atrai talentos diversos.

3.3. Características do líder inclusivo

O líder inclusivo é aquele que adota práticas e atitudes que promovem um ambiente acolhedor, justo e igualitário para todos os colaboradores. Segundo Mendes e Secchi (2009), um líder inclusivo deve possuir um conjunto de características que incluem:

- **Empatia:** Compreender e respeitar as dificuldades, os desafios e as perspectivas dos colaboradores com deficiência, promovendo um ambiente de acolhimento e suporte.
- **Habilidade de comunicação:** Dialogar de forma clara, acessível e adaptada às necessidades de diferentes públicos, garantindo que todos possam participar ativamente das interações institucionais.
- **Flexibilidade:** Adaptar processos, rotinas e estratégias às especificidades dos colaboradores, garantindo que ninguém seja excluído por barreiras organizacionais.
- **Visão estratégica:** Integrar a inclusão como parte da missão e dos objetivos institucionais, reconhecendo a diversidade como um elemento-chave para o crescimento sustentável.
- **Capacidade de inspirar:** Motivar equipes, promovendo a colaboração, a solidariedade e o respeito mútuo como valores fundamentais.

Além dessas características, o líder inclusivo deve estar comprometido com o aprendizado contínuo, participando de programas de capacitação e buscando inspiração em boas práticas nacionais e internacionais. Como afirmam Sasaki (1997) e Goffman (1988), a liderança inclusiva é construída com base no conhecimento, na reflexão e na prática cotidiana.

3.4. Desafios e oportunidades

Embora a liderança inclusiva seja amplamente reconhecida como essencial, sua implementação enfrenta desafios significativos. Um dos principais obstáculos é a resistência cultural, que muitas vezes se manifesta em preconceitos e atitudes discriminatórias enraizadas no ambiente organizacional. Líderes que tentam promover a inclusão frequentemente encontram dificuldade para mudar essas mentalidades.

Outro desafio relevante é a falta de recursos e infraestrutura. Muitas instituições ainda não possuem ambientes fisicamente acessíveis ou tecnologias assistivas que permitam a participação plena de pessoas com deficiência. A falta de capacitação dos gestores também é um fator limitante, já que muitos líderes não têm formação específica para lidar com a inclusão.

No entanto, esses desafios também representam oportunidades. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é uma exigência legal e um diferencial competitivo. Líderes que investem em diversidade e inclusão promovem uma cultura organizacional mais forte, aumentam a criatividade e a inovação dentro das equipes e fortalecem a imagem institucional perante a sociedade (FERNANDES, 2013).

Parcerias com organizações especializadas, como ONGs e associações que promovem a inclusão, também oferecem caminhos promissores. Além disso, a implementação de políticas institucionais claras e de programas de capacitação para gestores e colaboradores pode acelerar a construção de um ambiente organizacional mais inclusivo e equitativo.

Como aponta Brown e Treviño (2014), a liderança inclusiva não é apenas uma prática de gestão, mas um compromisso ético que beneficia todos os envolvidos: colaboradores, líderes, a instituição e a sociedade como um todo.

4. GESTÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

A gestão de pessoas com deficiência é um processo que vai além do cumprimento de cotas legais, buscando integrar esses profissionais de forma plena e produtiva às organizações. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é uma função estratégica que deve alinhar as metas organizacionais

às necessidades dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e a inclusão. Nesse contexto, as práticas de recrutamento, desenvolvimento profissional e adaptações no ambiente de trabalho desempenham um papel central para eliminar barreiras e potencializar as contribuições das pessoas com deficiência.

4.1. Recrutamento e seleção inclusivos

O recrutamento e a seleção inclusivos são essenciais para atrair talentos com deficiência e assegurar que o processo seletivo seja acessível e justo. A Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) exige que empresas com mais de 100 empregados preencham de 2% a 5% de suas vagas com pessoas com deficiência. Contudo, segundo Sassaki (1997), “a simples contratação não é suficiente para garantir a inclusão; é necessário criar condições para que esses profissionais tenham oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento dentro das organizações.”

Para tornar o processo de recrutamento inclusivo, é necessário garantir que as vagas sejam anunciadas em linguagem clara e acessível, destacando que a empresa valoriza a diversidade. Além disso, é importante adaptar as etapas do processo seletivo, como entrevistas e dinâmicas, para atender às necessidades específicas dos candidatos. Por exemplo, entrevistas com intérprete de Libras ou em formato escrito para pessoas com deficiência auditiva são práticas fundamentais para assegurar igualdade de oportunidades (FERNANDES, 2013).

Parcerias com organizações especializadas, como associações de apoio às pessoas com deficiência, são uma estratégia eficaz para atrair candidatos qualificados. Outro ponto relevante é a capacitação das equipes de recrutamento para identificar e evitar preconceitos inconscientes durante o processo, conforme destacado por Chiavenato (2014): “A conscientização dos recrutadores é um passo essencial para eliminar barreiras atitudinais e garantir que o processo seja verdadeiramente inclusivo.”

4.2. Desenvolvimento profissional e acessibilidade

O desenvolvimento profissional é um pilar da gestão de pessoas com deficiência, garantindo que esses profissionais possam alcançar seu pleno potencial no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2014), “o treinamento e o desenvolvimento são ferramentas indispensáveis para o aprimoramento das competências dos colaboradores, promovendo o alinhamento entre seus talentos individuais e as necessidades organizacionais.”

Programas de capacitação devem ser acessíveis e adaptados às necessidades dos profissionais com deficiência. Isso inclui a oferta de materiais em braille, intérpretes de Libras, legendas em vídeos e plataformas digitais acessíveis. Além disso, é fundamental que as oportunidades de crescimento sejam claras e equitativas, permitindo que pessoas com deficiência progridam em suas carreiras. Para Mantoan (2006), “inclusão não significa apenas abrir as portas, mas garantir que o caminho dentro da organização seja acessível a todos.”

Outro aspecto relevante é o investimento em tecnologias assistivas, como *softwares* de leitura de tela, dispositivos de amplificação sonora e equipamentos adaptados. Essas tecnologias não apenas aumentam a autonomia dos colaboradores, mas também favorecem sua produtividade e integração. Segundo Sasaki (1997), “o uso de tecnologias assistivas é um exemplo prático de como as organizações podem transformar barreiras em oportunidades.”

4.3. Adaptações no ambiente de trabalho

Adaptações no ambiente de trabalho são fundamentais para garantir que as pessoas com deficiência possam desempenhar suas funções de maneira confortável e eficiente. Essas adaptações podem ser físicas, tecnológicas e organizacionais, conforme detalhado a seguir:

- **Adaptações físicas:** Incluem a instalação de rampas, elevadores acessíveis, sanitários adaptados e mobiliário ergonômico. A Lei Brasileira de Inclusão (LBI) (Lei nº 13.146/2015) exige que todos os espaços públicos e privados sejam acessíveis, mas muitas empresas ainda negligenciam esses ajustes, prejudicando a inclusão plena (BRASIL, 2015).

- **Adaptações tecnológicas:** Envolve a disponibilização de ferramentas como *softwares* de leitura de tela para pessoas com deficiência visual, teclados adaptados e dispositivos de comunicação alternativa. Como destaca Fernandes (2013), “a tecnologia assistiva não é apenas um recurso técnico, mas um direito essencial para garantir a igualdade de condições no ambiente de trabalho.”
- **Adaptações organizacionais:** Referem-se à flexibilização de horários, adequação de tarefas e criação de políticas inclusivas que considerem as necessidades específicas dos colaboradores com deficiência. Sassaki (1997) ressalta que “a cultura organizacional inclusiva é construída a partir da disposição de adaptar processos e rotinas para acolher a diversidade.”

Além das adaptações estruturais, é essencial trabalhar a conscientização das equipes. Campanhas internas, treinamentos sobre diversidade e canais de comunicação acessíveis são estratégias que promovem um ambiente mais receptivo e colaborativo. Como aponta Chiavenato (2014), “a inclusão é mais eficaz quando é abraçada por toda a organização, tornando-se parte de sua identidade e valores.”

5. BOAS PRÁTICAS E ESTUDOS DE CASO

A inclusão de pessoas com deficiência nas instituições representa uma transformação cultural e estrutural, promovendo inovação, equidade e valorização da diversidade. Boas práticas e estudos de caso destacam iniciativas de organizações que incorporaram a inclusão como um valor estratégico e demonstram os benefícios que ela traz para os colaboradores, a organização e a sociedade.

5.1. Exemplos de instituições inclusivas

No Brasil, o Programa Semear Inclusão, da Natura, é um exemplo notável de prática inclusiva. A empresa busca integrar pessoas com deficiência em todas as áreas organizacionais, promovendo adaptações físicas e tecnoló-

gicas, como mobiliário ajustável, *softwares* assistivos e materiais de treinamento acessíveis. Além disso, o programa realiza *workshops* de sensibilização para gestores e equipes, criando um ambiente acolhedor e inclusivo. Fernandes (2013) ressalta que “o programa da Natura vai além do cumprimento legal, estabelecendo um modelo de inclusão baseado na valorização da diversidade como um diferencial competitivo.”

Outra iniciativa brasileira de destaque é o Projeto Superar, da Magazine Luiza, que oferece capacitação e suporte para a contratação de pessoas com deficiência em diversas funções. A empresa também investe em treinamentos para as lideranças, garantindo que gestores estejam preparados para promover a inclusão de forma eficiente. Segundo um relatório da empresa (2020), “o programa resultou em maior integração entre as equipes e no fortalecimento do engajamento organizacional, refletindo diretamente na produtividade.”

Outro exemplo relevante é a atuação do Banco do Brasil, que implementou o programa BB Inclusão. A iniciativa oferece suporte a pessoas com deficiência por meio de tecnologias assistivas, treinamento de equipes e acompanhamento contínuo dos colaboradores. De acordo com um relatório interno publicado pelo Banco do Brasil (2020), “o programa resultou em aumento da satisfação dos colaboradores e redução da rotatividade, além de reforçar os valores de diversidade da organização.”

No cenário internacional, a Unilever é reconhecida por sua abordagem inclusiva por meio do programa *Diversity and Inclusion Framework*, que abrange a contratação e o desenvolvimento de talentos diversos, incluindo pessoas com deficiência. A empresa oferece adaptações no local de trabalho, mentorias e treinamentos contínuos. Um estudo de caso publicado pela Unilever (2021) aponta que “a inclusão tem um impacto direto na capacidade da organização de atrair talentos inovadores e de fortalecer sua reputação global como uma marca ética.”

A Microsoft é um modelo de empresa inclusiva, com programas como o *Inclusive Hiring for People with Disabilities*, voltado para a contratação e desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência, especialmente no setor de tecnologia. A empresa utiliza tecnologias assistivas avançadas, como

softwares adaptativos e ferramentas de inteligência artificial, para criar um ambiente acessível e inclusivo. Segundo o relatório de diversidade da Microsoft (2021), “o programa não apenas aumentou a participação de pessoas com deficiência na força de trabalho, mas também contribuiu para o desenvolvimento de inovações que beneficiam todos os usuários.”

Além disso, a Accenture, uma empresa global de consultoria, implementou o programa *Abilities Unleashed*, voltado para a integração de pessoas com deficiência em cargos de tecnologia e liderança. A empresa utiliza ferramentas avançadas de inteligência artificial para identificar candidatos e desenvolver planos de carreira personalizados. Segundo o relatório de inclusão da Accenture (2022), “a inclusão de pessoas com deficiência gerou um aumento de 30% na retenção de talentos e contribuiu para a criação de soluções tecnológicas mais acessíveis e adaptadas.”

5.2. Impacto positivo da inclusão nas instituições

Os impactos da inclusão de pessoas com deficiência nas instituições são significativos e abrangem aspectos sociais, culturais e econômicos. Fernandes (2013) destaca que “a inclusão promove um ambiente organizacional mais colaborativo, ao mesmo tempo em que reforça os valores de respeito e empatia.”

Um dos principais benefícios é o aumento do engajamento dos colaboradores. Organizações inclusivas relatam maior satisfação dos empregados, o que se traduz em retenção de talentos e melhor desempenho. Sassaki (1997) aponta que “a valorização da diversidade cria um ambiente em que as pessoas se sentem valorizadas e motivadas a contribuir com o seu melhor.”

A inclusão também impacta positivamente a reputação organizacional. O programa Semear Inclusão, da Natura, é exemplo disso, com aumento da percepção de responsabilidade social entre os consumidores. Empresas como Magazine Luiza e Unilever também relatam que a adoção de práticas inclusivas fortalece a conexão com seus públicos internos e externos, além de atrair investidores interessados em organizações comprometidas com critérios ambientais, sociais e de governança (ESG).

Na área de inovação, a inclusão estimula a criatividade. De acordo com o relatório da Accenture (2022), “equipes diversas apresentam uma capacidade maior de resolver problemas complexos e desenvolver soluções que atendam a uma gama mais ampla de clientes.” Isso é particularmente evidente em setores como tecnologia e *design*, onde as perspectivas de pessoas com deficiência frequentemente geram inovações acessíveis para todos.

Por fim, os impactos sociais da inclusão vão além das instituições. A criação de oportunidades para pessoas com deficiência contribui para a redução da desigualdade, promovendo independência econômica e participação ativa na sociedade. Como Sassaki (1997) afirma, “incluir é abrir portas para uma sociedade mais justa e equitativa, onde todos têm o direito de contribuir e prosperar.”

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente institucional representa um desafio significativo e uma oportunidade única para a construção de organizações mais equitativas e inovadoras. Este estudo demonstrou que iniciativas inclusivas promovem benefícios que transcendem a obrigação legal, impactando positivamente a cultura organizacional, a inovação e a reputação institucional. Empresas que adotam práticas inclusivas relatam maior engajamento dos colaboradores, aumento na retenção de talentos e fortalecimento da responsabilidade social, consolidando a inclusão como um diferencial competitivo.

Práticas como a capacitação de líderes, a adaptação de ambientes de trabalho e a conscientização das equipes são indispensáveis para criar um ambiente inclusivo. A liderança tem um papel essencial nesse processo, pois os gestores são os responsáveis por transformar a inclusão em uma prática diária e sustentável. Além disso, o investimento em acessibilidade e tecnologias assistivas permite que todos os colaboradores desempenhem suas funções com autonomia, contribuindo para o sucesso organizacional.

Os resultados também evidenciam que a inclusão de pessoas com deficiência é mais do que uma estratégia organizacional; ela reflete um compro-

misso ético com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Ao incluir pessoas com deficiência de forma efetiva, as organizações não apenas atendem às expectativas legais e sociais, mas também criam um ambiente que valoriza as diferenças e estimula o crescimento de todos os envolvidos.

A consolidação de uma cultura inclusiva requer esforços contínuos, colaboração entre líderes e equipes, e o desenvolvimento de políticas claras e monitoráveis. Assim, gestores que priorizam a inclusão desempenham um papel transformador, promovendo mudanças que beneficiam não apenas a organização, mas também a sociedade como um todo.

7. BIBLIOGRAFIA

ACCENTURE. **Abilities Unleashed: How Inclusion Drives Innovation**. Relatório de Diversidade. Dublin: Accenture, 2022. Disponível em: <https://www.accenture.com>. Acesso em: 28 dez. 2024.

BANCO DO BRASIL. **Programa BB Inclusão**. Relatório Interno. Brasília: Banco do Brasil, 2020.

BRASIL. Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. **Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 ago. 2009.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K. Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, Eugênio Cunha. **Educação inclusiva: princípios, políticas e práticas**. São Paulo: Cortez, 2013.

GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

INSTITUTO NATURA. **Relatório Anual 2019: Política de Diversidade**. São Paulo: Instituto Natura, 2019. Disponível em: https://www.institutonatura.org/relatorioanual2019/Politica-de-Diversidade_Instituto_Natura_2019.pdf. Acesso em: 28 dez. 2024.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2020**. São Paulo: Magazine Luiza, 2020. Disponível em: <https://www.magazineluiza.com.br>. Acesso em: 28 dez. 2024.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?**. São Paulo: Moderna, 2006.

MENDES, Enicéia Gonçalves; SECCHI, Wanderlina de Mello. **Educação inclusiva: construção de uma escola para todos**. Campinas: Autores Associados, 2009.

MICROSOFT. **Diversity and Inclusion Report**. Redmond: Microsoft, 2021. Disponível em: <https://www.microsoft.com/diversity>. Acesso em: 28 dez. 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde**. Genebra: OMS, 2001.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

UNILEVER. **Diversity and Inclusion Framework**. Londres: Unilever, 2021. Disponível em: <https://www.unilever.com>. Acesso em: 28 dez. 2024.

UOL. Natura é reconhecida como a marca mais inclusiva do Brasil. **Universa**, 29 jul. 2024. Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/conteudo-de-marca/2024/07/29/natura-natura-e-reconhecida-como-a-marca-mais-inclusiva-do-brasil.htm>. Acesso em: 28 dez. 2024.

CAPÍTULO 5

GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO COMO DIREITO: CAMINHOS PARA A RECONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL CONTEMPORÂNEO

Ulysses de Araujo Lima
Winston Luiz Ramos de Farias
Doi: 10.48209/978-65-5417-509-4

1. INTRODUÇÃO

A educação, concebida como direito social e dever do Estado, encontra-se, no Brasil contemporâneo, atravessada por contradições profundas entre os princípios democráticos que fundamentam a Constituição Federal de 1988 e a realidade fragmentada e desigual das políticas educacionais implementadas nas últimas décadas. Entre retrocessos normativos, descontinuidades de planejamento e uma recorrente desvalorização da participação social, emergem desafios significativos para a efetivação de uma gestão democrática da educação.

A Constituição de 1988 consagrou a gestão democrática do ensino público como um dos pilares da educação nacional (art. 206, VI), apontando para a necessidade de repensar estruturas hierárquicas autoritárias e promover formas de organização baseadas na escuta, na participação coletiva e na transparência. No entanto, a prática da gestão educacional brasileira segue tensionada entre ideais democráticos e políticas de cunho tecnocrático, frequentemente descoladas da realidade das comunidades escolares.

Nos últimos anos, a intensificação de reformas estruturais como a implementação do Novo Ensino Médio, a centralização curricular promovida pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e os processos de militarização de escolas públicas têm exposto as limitações das formas de participação previstas em lei, ao passo que reduzem os espaços de diálogo com os sujeitos coletivos da educação. O desmonte progressivo do Plano Nacional de Educação (PNE

2014–2024), cuja elaboração contou com intensa participação social, evidencia o esvaziamento político das instâncias de deliberação e controle social.

Diante desse cenário, torna-se urgente retomar o debate em torno da gestão democrática como instrumento de resistência e reconstrução das políticas públicas educacionais, especialmente no contexto de uma sociedade que enfrenta múltiplas crises: econômica, social, ambiental, política e institucional. A partir da análise crítica de documentos normativos, políticas públicas recentes e experiências locais de gestão participativa, este capítulo propõe refletir sobre os horizontes e possibilidades da gestão democrática como eixo articulador de políticas educacionais comprometidas com a equidade, a justiça social e a cidadania ativa.

Assim, este texto final pretende, ao mesmo tempo, sistematizar os desafios impostos à gestão democrática da educação no Brasil contemporâneo e apontar caminhos possíveis para sua reconstrução, considerando o papel estratégico de gestores(as), docentes, estudantes e comunidades escolares na construção de uma educação pública verdadeiramente republicana.

2. MARCO LEGAL E POLÍTICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática constitui um dos fundamentos normativos centrais da educação pública brasileira desde a promulgação da Constituição Federal de 1988. O artigo 206, inciso VI, determina como princípio do ensino “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). Essa diretriz não apenas valoriza a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, como também articula os objetivos educacionais a um projeto de sociedade baseado na cidadania ativa e na equidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394/1996, reforça essa concepção ao dispor, em seu artigo 3º, inciso VIII, que o ensino deve ser ministrado com base no “princípio da gestão democrática do ensino público, na forma da legislação e das normas dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). No entanto, a LDB adota uma abordagem relativamente aberta, delegando aos sistemas de ensino a regulamentação das formas

de implementação, o que resulta em grande variação entre os entes federativos quanto à efetividade da participação social na gestão.

O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014–2024, instituído pela Lei nº 13.005/2014, avança no detalhamento dessa diretriz ao prever, na Meta 19, a necessidade de assegurar, em todos os sistemas de ensino, “mecanismos de consulta e participação da comunidade escolar na formulação de projetos político-pedagógicos e na gestão das escolas” (BRASIL, 2014). A estratégia 19.2 do PNE destaca, inclusive, a importância de fortalecer os conselhos escolares e demais instâncias colegiadas, como os Conselhos de Educação e os Fóruns Permanentes, que são instrumentos essenciais para a consolidação da democracia no cotidiano das unidades escolares.

Contudo, passados mais de nove anos da vigência do PNE, o cumprimento dessa meta encontra-se comprometido. O Relatório de Monitoramento do PNE, publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2022, aponta que a Meta 19 apresenta estágio “em evolução”, porém com baixo índice de execução plena nos estados e municípios. A ausência de políticas federais coordenadas para incentivar a participação democrática contribuiu para a estagnação ou o retrocesso em diversos contextos subnacionais (INEP, 2022).

Paralelamente, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), homologada em 2017 para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental e em 2018 para o Ensino Médio, também suscita críticas quanto ao processo de elaboração e à ausência de participação social efetiva. Para Frigotto (2021), “a BNCC se construiu em um processo verticalizado, ignorando a diversidade das redes e a autonomia das comunidades escolares”. Em vez de promover uma gestão democrática dos currículos, sua implementação acabou por reforçar uma lógica centralizadora e tecnocrática.

Ainda assim, o marco legal permanece como referência fundamental para a reconstrução de políticas educacionais baseadas na participação popular e no controle social. Iniciativas como os conselhos municipais de educação, os fóruns de educação, os grêmios estudantis e os colegiados escolares devem ser entendidas não apenas como estruturas formais, mas como espaços formativos

de cidadania, capazes de ressignificar a gestão educacional como um exercício coletivo e emancipador.

Conforme observam Dourado e Oliveira (2020), o desafio contemporâneo não está apenas em garantir a existência desses dispositivos legais, mas em “constituí-los como espaços reais de deliberação, e não apenas de consulta ou homologação de decisões já tomadas por gestores”.

Portanto, o marco legal da gestão democrática no Brasil é sólido em termos de princípios, mas ainda carece de efetivação política e pedagógica. A construção de um projeto democrático de educação pública exige, além da manutenção das garantias normativas, o fortalecimento das práticas democráticas no cotidiano das escolas e nos processos decisórios mais amplos da política educacional.

3. A CRISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS RECENTES

Nas últimas décadas, a gestão democrática da educação no Brasil sofreu uma série de impactos negativos provocados por reformas estruturais e políticas públicas centralizadoras que, embora apresentadas sob o discurso da eficiência, frequentemente desconsideram os processos de participação social, reduzindo a autonomia das escolas e o protagonismo dos sujeitos educativos. A promulgação de medidas como a Reforma do Ensino Médio, a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o esvaziamento do Plano Nacional de Educação (PNE) constituem expressões desse movimento de recentralização das decisões educacionais e de fragilização da democracia participativa.

A Reforma do Ensino Médio (Lei nº 13.415/2017), por exemplo, foi aprovada por Medida Provisória (MP 746/2016) e tramitou com baixa participação da comunidade educacional. Essa forma de tramitação acelerada, segundo Oliveira (2020), “ignorou os debates acumulados historicamente e fragilizou a legitimidade da reforma”. Ao modificar profundamente a estrutura curricular sem o envolvimento efetivo de professores, estudantes e gestores escolares, a medida sinalizou um retrocesso nos princípios democráticos consagrados na Constituição de 1988.

A BNCC, por sua vez, embora represente um esforço de estabelecer referenciais nacionais para a aprendizagem, foi alvo de intensas críticas quanto à forma como foi construída e imposta às redes de ensino. Segundo Krawczyk e Vieira (2019), “o processo de construção da BNCC teve pouca transparência e participação social real, sendo conduzido em grande parte por especialistas técnicos e grupos privados com forte influência no setor educacional”. O caráter prescritivo da Base e sua imposição a partir de condicionantes para o acesso a recursos do MEC (como no caso do Programa de Formação de Professores e da produção de materiais didáticos) reforçaram uma lógica vertical e tecnocrática que compromete a autonomia pedagógica das redes e escolas.

Outro ponto central dessa crise é o desmonte progressivo do Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024). Com metas ambiciosas e participação ampla de segmentos da sociedade civil em sua formulação, o PNE foi, na prática, negligenciado pelo governo federal nos últimos anos, resultando em metas descumpridas, instâncias de monitoramento esvaziadas e ausência de planejamento integrado entre os entes federativos. O Tribunal de Contas da União (TCU), em auditoria realizada em 2022, apontou que apenas 3 das 20 metas do PNE estavam em estágio satisfatório de cumprimento, sendo a Meta 19 (gestão democrática) uma das mais críticas (TCU, 2022).

Além disso, os processos de militarização de escolas públicas estaduais e municipais, especialmente a partir de 2019, configuram uma afronta direta ao princípio da gestão democrática. Ao transferirem a gestão de unidades escolares para órgãos militares, essas iniciativas excluem a participação da comunidade escolar e reforçam estruturas hierárquicas autoritárias. Segundo levantamento do Instituto Alana (2021), “o modelo das escolas cívico-militares não prevê a atuação de conselhos escolares nem a participação da comunidade nas decisões pedagógicas, administrativas ou financeiras”.

Diante desses elementos, observa-se uma fragilização sistêmica da gestão democrática da educação, agravada por uma narrativa tecnocrática e economicista que associa participação social à ineficiência. Essa retórica, amplificada por setores conservadores e empresariais, relega o papel da escola pública à mera preparação técnica, apagando sua função social, crítica e cidadã.

Como afirma Saviani (2018), “a democracia na educação não é apenas um princípio organizativo, mas uma condição para que a escola cumpra sua função social de formar sujeitos históricos, críticos e emancipados”. A crise da gestão democrática, portanto, não é apenas administrativa, mas política e ética, e coloca em risco os fundamentos republicanos do sistema educacional brasileiro.

4. A PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRÁTICA DE RESISTÊNCIA E RECONSTRUÇÃO

Em meio a um cenário de retração democrática nas políticas educacionais brasileiras, a gestão democrática tem se afirmado como uma prática de resistência ativa, protagonizada por educadores, gestores, estudantes, conselhos escolares e comunidades que se recusam a aceitar o esvaziamento dos princípios republicanos da educação pública. Apesar das limitações impostas por reformas centralizadoras, há experiências concretas de gestão participativa que, nos âmbitos local e regional, constituem exemplos de inovação democrática e reconstrução do vínculo entre escola e sociedade.

A gestão democrática, compreendida não apenas como formalidade normativa, mas como uma práxis pedagógica e política, exige a valorização dos processos de escuta, diálogo, colegialidade e corresponsabilidade. Nesse sentido, a construção coletiva dos projetos político-pedagógicos (PPPs), o fortalecimento dos conselhos escolares, a valorização dos grêmios estudantis e a atuação dos fóruns municipais e estaduais de educação têm sido estratégias concretas de enfrentamento ao autoritarismo e à tecnocracia.

Estudos como os de Dourado (2021) evidenciam que, em diversas redes públicas, sobretudo municipais, os conselhos escolares têm assumido papel protagonista na mediação de conflitos, na construção do orçamento participativo e na formulação de estratégias pedagógicas mais contextualizadas. Nesses espaços, observa-se uma inversão da lógica tradicional de gestão: a escola deixa de ser um mero receptáculo de políticas externas e passa a ser um centro dinâmico de criação, análise e proposição de políticas locais.

Um exemplo emblemático é o do município de Sobral (CE), frequentemente citado em estudos de caso sobre gestão educacional. Embora seu modelo seja conhecido principalmente pelos indicadores de desempenho, pesquisadores como Vieira e Vidal (2020) destacam que a qualidade da educação em Sobral está diretamente associada à estrutura colegiada de sua gestão, que envolve diretores, coordenadores pedagógicos e professores em processos decisórios contínuos. A existência de espaços de formação, diálogo e escuta ativa tem possibilitado a permanência de práticas democráticas mesmo em contextos de forte pressão por resultados.

Outro exemplo relevante é o da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (MG), onde a gestão democrática é regulamentada por lei municipal desde 1995. Nessa rede, os conselhos escolares têm papel deliberativo, os diretores são eleitos por voto direto da comunidade escolar, e há uma política consistente de formação continuada para a atuação democrática dos profissionais da educação (BH, 2021). Isso tem garantido a manutenção de práticas de participação mesmo em momentos de instabilidade política nacional.

Essas experiências demonstram que a gestão democrática é viável e potente quando se apoia em compromissos éticos, formação continuada e fortalecimento institucional, e não apenas na presença formal de normas. Conforme asseveram Gohn e Krawczyk (2019), a reconstrução da democracia na educação brasileira passa pela “valorização da micropolítica escolar e do protagonismo dos sujeitos que vivem o cotidiano das escolas”.

A resistência à centralização tecnocrática e à exclusão das comunidades escolares dos processos decisórios deve ser entendida como um processo pedagógico em si. Como aponta Arroyo (2018), “as escolas que se insurgem contra os modelos autoritários não apenas protegem seus direitos, mas ensinam o que é a democracia no cotidiano”.

Portanto, a gestão democrática pode e deve ser compreendida como um instrumento de reconstrução ativa das políticas públicas educacionais, mesmo em contextos adversos. Fortalecer os espaços de participação, criar redes horizontais de colaboração e investir na formação cidadã da comunidade escolar são caminhos indispensáveis para que a escola pública cumpra sua função social de promover a justiça, a liberdade e a dignidade humana.

5. TECNOLOGIAS DEMOCRÁTICAS E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO EDUCACIONAL

A gestão democrática no século XXI deve incorporar não apenas os princípios da participação direta e colegiada, mas também as potencialidades das tecnologias da informação e comunicação (TICs) como ferramentas para ampliar o acesso, a transparência e a interatividade entre os sujeitos da comunidade escolar e os sistemas educacionais. Nesse contexto, a apropriação crítica das tecnologias digitais torna-se uma dimensão estratégica da democracia participativa, especialmente no campo educacional, onde a cultura do sigilo, a opacidade dos dados e a centralização das decisões ainda são desafios persistentes.

A Constituição Federal de 1988 já reconhecia, em seu artigo 37, §3º, o direito à gestão pública pautada na publicidade, transparência e participação popular, princípios reafirmados pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e pelo Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014), que reconhecem o acesso à informação como direito fundamental e a transparência como condição de cidadania plena. No campo educacional, essas normativas impõem às gestões escolares e aos sistemas de ensino o dever de tornar públicas suas ações, dados orçamentários, decisões curriculares e mecanismos de avaliação e controle.

No entanto, como destacam Sarti e Silva (2021), a mera digitalização dos processos não garante, por si só, a democratização da gestão. É necessário que as tecnologias sejam incorporadas de forma crítica e emancipadora, com base em princípios de acessibilidade, inclusão digital e valorização da autonomia das comunidades escolares. Plataformas digitais que apenas replicam o controle hierárquico e a burocracia, sem criar espaços reais de participação, tendem a reforçar desigualdades.

Experiências exitosas, no entanto, demonstram que as TICs podem ser aliadas da gestão democrática, quando utilizadas com intencionalidade pedagógica e política. Um exemplo importante é o Portal QEdu, uma iniciativa da sociedade civil, mantida pela Fundação Lemann em parceria com outras

organizações, que oferece dados abertos, visualmente acessíveis e interativos sobre os indicadores educacionais de todos os municípios e estados brasileiros. Ao democratizar o acesso a informações antes restritas aos órgãos técnicos, o portal contribui para o controle social, a vigilância cidadã e o fortalecimento de práticas participativas (QEDU, 2023).

Outra iniciativa relevante é o uso do *software* livre “Sigepe Escolar”, adotado por diversas secretarias municipais de educação para promover a descentralização da gestão financeira e pedagógica. Com acesso direto das escolas às plataformas de prestação de contas, planejamento escolar e indicadores de aprendizagem, a tecnologia contribui para a autonomia institucional e a transparência nas relações entre escola e secretaria (FRAUENFELDER; ANDRADE, 2020).

Em paralelo, o uso de aplicativos de comunicação escolar, como o “Educar Web” ou o “Agenda Edu”, também tem se ampliado em redes públicas, especialmente após a pandemia da COVID-19. Esses aplicativos têm permitido a ampliação do diálogo entre famílias, professores e gestão escolar, desde que acompanhados de políticas de inclusão digital e formação de usuários. Como mostram os estudos de Costa e Carvalho (2022), tais plataformas, quando bem implementadas, podem fortalecer o vínculo escola-comunidade, facilitar a transparência das ações escolares e fomentar a corresponsabilidade na formação dos estudantes.

Contudo, é preciso destacar que o uso das tecnologias na gestão educacional exige políticas públicas comprometidas com a justiça digital, garantindo infraestrutura adequada, conectividade, formação continuada e atenção à proteção de dados sensíveis da comunidade escolar. A Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) também impõe às escolas e redes de ensino o dever de zelar pela privacidade e segurança da informação, o que reforça a necessidade de estruturas técnicas e éticas mais robustas.

Dessa forma, as tecnologias digitais podem ser vistas como instrumentos de mediação democrática, desde que alinhadas a uma concepção de gestão participativa, inclusiva e ética. A apropriação crítica das tecnologias deve ser integrada ao projeto político-pedagógico da escola e estar a serviço do fortalecimento da cidadania educacional.

6. POSSIBILIDADES PARA O FUTURO: PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

A reconstrução da gestão democrática no sistema educacional brasileiro exige um esforço conjunto de natureza política, pedagógica e estrutural. Ao considerar o contexto de enfraquecimento das instâncias participativas e a crescente tecnocratização das decisões educacionais, é necessário delinear estratégias que efetivem o que a Constituição de 1988 propõe como princípio: a gestão democrática do ensino público (BRASIL, 1988).

O fortalecimento da gestão democrática requer, em primeiro lugar, a regulamentação efetiva nos sistemas estaduais e municipais de ensino, com garantias legais mínimas sobre eleições para direção escolar, funcionamento autônomo e deliberativo dos conselhos escolares, transparência orçamentária e mecanismos reais de escuta da comunidade. Estudos como o de Dourado (2021) apontam que a ausência de regulamentação detalhada sobre gestão democrática favorece seu esvaziamento político e simbólico.

Outro aspecto essencial é a revitalização dos conselhos escolares, que em muitas redes atuam de forma meramente protocolar. De acordo com relatório da Campanha Nacional pelo Direito à Educação (2022), a baixa representatividade e a limitação do poder deliberativo têm transformado esses espaços em rituais administrativos, sem função pedagógica relevante. Reverter esse quadro implica garantir formação adequada para seus membros, acesso a informações orçamentárias e curriculares, bem como autonomia para participar de decisões estratégicas da escola.

A construção participativa dos Projetos Político-Pedagógicos (PPPs) também precisa ser compreendida como parte central da gestão democrática. Segundo Oliveira e Santos (2020), “o PPP deve ser um documento vivo, construído a partir do diálogo entre todos os atores da escola, e não um texto burocrático exigido por instâncias superiores”. Experiências exitosas em municípios como Belo Horizonte e Porto Alegre demonstram que a construção coletiva do PPP, quando articulada à escuta da comunidade e às necessidades reais do território, fortalece o vínculo entre gestão e projeto de sociedade.

Além disso, é urgente recolocar a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024) como eixo estratégico da política educacional. Dados do Observatório do PNE (FGV, 2023) indicam que essa meta foi uma das menos cumpridas ao longo da vigência do plano. A baixa prioridade atribuída à participação social, somada à falta de incentivos financeiros e técnicos, comprometeu sua efetivação. A elaboração do novo PNE (2024–2034) oferece uma oportunidade histórica para reafirmar e ampliar a institucionalização da gestão democrática, vinculando metas a indicadores concretos de participação e governança local.

Por fim, a participação social na educação precisa estar atrelada ao controle social da política educacional como um todo, o que demanda acesso à informação, cultura de transparência e uso crítico das tecnologias digitais. O portal QEdu, mantido por organizações civis, e a Plataforma Conviva Educação, desenvolvida pela Undime em parceria com o Itaú Social, são exemplos de como a tecnologia pode apoiar o planejamento e a democratização da informação quando utilizada com intencionalidade pública.

Como destaca Dourado (2021), “a democratização da gestão educacional se efetiva não apenas com leis e normas, mas com práticas cotidianas de escuta, diálogo e partilha do poder”. Retomar a gestão democrática como eixo estruturante das políticas educacionais é, portanto, condição indispensável para garantir o direito à educação de qualidade com justiça social e equidade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática da educação, longe de ser apenas uma diretriz formal inscrita em legislações e planos, configura-se como um campo de disputa política e ética central para o presente e o futuro da escola pública brasileira. Em meio aos retrocessos institucionais recentes, à crise de financiamento e à ascensão de modelos autoritários e tecnocráticos, a prática da democracia no cotidiano escolar emerge como ato de resistência e horizonte de reconstrução das políticas públicas educacionais.

O percurso desenvolvido neste capítulo evidenciou, por um lado, os múltiplos obstáculos à efetivação da gestão democrática: a centralização de

decisões curriculares, o esvaziamento dos conselhos escolares, a imposição de reformas sem consulta pública e a precarização dos espaços de participação. Por outro, também trouxe à tona experiências concretas de escolas e redes de ensino que, mesmo diante de adversidades, têm mobilizado sujeitos e recursos para manter viva a democracia escolar como valor e como prática.

A valorização da escuta, do diálogo, da participação coletiva e da corresponsabilidade deve orientar não apenas os marcos normativos, mas o cotidiano das unidades escolares, a cultura institucional das secretarias de educação e o planejamento de políticas públicas em todas as esferas federativas. Gestão democrática não se resume à eleição de diretores, mas implica um compromisso contínuo com a construção coletiva dos projetos pedagógicos, com a inclusão de todos os sujeitos escolares e com a transparência nas decisões e nos processos.

Além disso, o avanço das tecnologias digitais e da cultura de dados impõe novos desafios e oportunidades à gestão democrática. A ampliação da cidadania digital, a proteção dos dados escolares, o uso ético e acessível das TICs e a apropriação crítica dessas ferramentas são dimensões cada vez mais relevantes para assegurar a participação qualificada e a justiça educacional.

Por fim, a construção do novo Plano Nacional de Educação, previsto para o decênio 2024–2034, representa uma janela histórica de oportunidade para redefinir os rumos da política educacional brasileira, com base na escuta social, na articulação federativa e na valorização da gestão democrática como eixo estruturante de uma escola pública inclusiva, laica, plural e de qualidade social.

Consolidar a gestão democrática exige, portanto, vontade política, formação crítica, redes colaborativas, financiamento público adequado e, sobretudo, o reconhecimento de que a escola é um espaço privilegiado de construção da cidadania. A defesa da gestão democrática é, nesse sentido, inseparável da defesa da educação pública como direito universal e como bem comum.

8. BIBLIOGRAFIA

ALANA. **Nota técnica: Escolas cívico-militares e os riscos à educação pública.** São Paulo: Instituto Alana, 2021. Disponível em: <https://alana.org.br/notas-tecnicas/>. Acesso em: 19 jul. 2025.

ARROYO, Miguel Gonzalez. **Escola: território das juventudes.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

BELO HORIZONTE (Município). Secretaria Municipal de Educação. **Gestão democrática e participação nas escolas municipais de Belo Horizonte.** Belo Horizonte: SMED, 2021. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/educacao>. Acesso em: 19 jul. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 19 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 19 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria MEC nº 577, de 14 de julho de 2023. Retoma o Fórum Nacional de Educação e define sua composição.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 jul. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-577-de-14-de-julho-de-2023-496471396>. Acesso em: 19 jul. 2025.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO. **Relatório de monitoramento do PNE 2014–2024: avaliação da Meta 19 sobre gestão democrática.** São Paulo, 2022. Disponível em: <https://campanha.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Relatorio-Meta-19-PNE-Campanha.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2025.

COSTA, Aline R.; CARVALHO, Sílvia M. Tecnologias e gestão escolar: possibilidades para o fortalecimento da participação das famílias. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 38, n. 2, p. 426–444, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol38n22022>. Acesso em: 19 jul. 2025.

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão democrática da educação: resistências e possibilidades. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 42, e023473, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/TqBhFMnBn9zDJTCdHnFtZ9x/>. Acesso em: 19 jul. 2025.

DOURADO, Luiz Fernandes. PNE 2024-2034: desafios para a reconstrução democrática da educação pública brasileira. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 48, e136213, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/Dh9MNRdxmMmQbhvTrDvhHbD/>. Acesso em: 19 jul. 2025.

FGV. OBSERVATÓRIO DO PNE. **Meta 19: gestão democrática da educação**. Rio de Janeiro: FGV, 2023. Disponível em: <https://observatoriodopne.org.br/metaspne/19-gestao-democratica>. Acesso em: 19 jul. 2025.

FRAUENFELDER, Ariane C.; ANDRADE, Tânia M. A tecnologia como aliada da gestão democrática nas escolas públicas. In: DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de (org.). **Tecnologia e política educacional: interfaces e desafios**. Campinas: Autores Associados, 2020. p. 183–202.

GOHN, Maria da Glória. **Cidadania e participação popular: os conselhos gestores de políticas públicas**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2020.

KRAWCZYK, Nora; VIEIRA, Letícia de Oliveira. BNCC e o esvaziamento da gestão democrática da educação. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 39, n. 108, p. 367–384, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/CC0101-32622019110825>. Acesso em: 19 jul. 2025.

OLIVEIRA, Maria A. S.; BORGES, Livia M. Participação democrática e gestão pedagógica: o PPP como ferramenta viva da escola pública. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 111, p. 545–566, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002902816>. Acesso em: 19 jul. 2025.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; SANTOS, Carla Giane dos. Gestão democrática da escola pública: sentidos, limites e possibilidades. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 109, p. 867–892, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701762>. Acesso em: 19 jul. 2025.

QEDU. **Portal QEdu – Dados da Educação Básica**. São Paulo: Fundação Lemann, 2023. Disponível em: <https://www.qedu.org.br>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SARTI, Flávia; SILVA, Luciana T. Gestão pública e tecnologia: desafios da transparência e participação cidadã na educação básica. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 112, p. 1065–1089, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002902817>. Acesso em: 19 jul. 2025.

UNDIME; CONVIVA EDUCAÇÃO. **Plataforma Conviva Educação: gestão escolar pública com apoio digital**. São Paulo: Itaú Social, 2023. Disponível em: <https://convivaeducacao.org.br>. Acesso em: 19 jul. 2025.

VIEIRA, Letícia de Oliveira. Gestão democrática na escola pública: desafios para sua efetivação no cotidiano escolar. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 16, n. 33, p. 5–23, 2022. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/1443>. Acesso em: 19 jul. 2025.

VIEIRA, Letícia de Oliveira; VIDAL, Eloísa Maia. Gestão educacional e práticas democráticas: o caso de Sobral (CE). **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 50, n. 177, p. 120–144, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053145069>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SOBRE OS AUTORES

Ulysses de Araujo Lima

É graduado em Letras e Pedagogia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com especialização em Gestão Escolar pela Faculdade de Minas - FACUMINAS; mestrado e doutorado em educação pelo PPGE/UFPB. Realizou estágio de Pós-Doutorado, na área de Educação, linha de pesquisa: Política Educacional, Planejamento e Gestão da Educação pelo PPGE/UFPE.

Winston Luiz Ramos de Farias

É graduado em Letras pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Única (UNIÚNICA). Possui especialização em Ciência Política pela Universidade Estácio de Sá, e em Gestão Escolar, pela Faculdade de Minas (FACUMINAS).



POLÍTICA EDUCACIONAL E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

HORIZONTES E POSSIBILIDADES

www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

ARCO
EDITORES