

DOI: 10.46943/V.CINTEDI.2024.01.009

ACESSO, PERMANÊNCIA E ÊXITO: ESTRATÉGIAS GERENCIAIS PARA INCLUSÃO NO IFPI

Amaya de Oliveira Santos¹
Jalva Lília Rabelo de Sousa²

RESUMO

A pesquisa é um recorte da dissertação de mestrado intitulada Memórias, histórias e processos do NAPNE: fomento das políticas de inclusão como estratégia de permanência e êxito dos discentes no IFPI apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), Campus Parnaíba. Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as estratégias gerenciais que estão sendo desenvolvidas pelo IFPI para o acesso, permanência e êxitos dos alunos com deficiências e necessidades específicas e como objetivos específicos conhecer a percepção dos gestores sobre a inclusão no IFPI e constatar as ações de acessibilidade desenvolvidas em cada Campus. A metodologia se deu através de pesquisa de campo com abordagem qualitativa, de natureza exploratória e por meio de entrevistas semiestruturadas aplicado com a alta gestão da instituição: reitor, pró-reitor, diretores-gerais e diretor de ensino dos campi do IFPI de Corrente, Paulistana, São João do Piauí, São Raimundo Nonato e Uruçuí. Percebe-se que a acessibilidade arquitetônica vem sendo priorizada, com projetos de adaptações de rampas, banheiros, identificação de portas em braile, placas pictogramas e piso tátil para pessoas cegas. No entanto, precisa ampliar as discussões e ações de acessibilidade nos campi e avançar no sentido de ofertar outras formas de

1 Mestre em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - IFPI, amayaoliveira@ifpi.edu.br.

2 Professor orientador: Doutora do Programa de Pós-graduação em Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - IFPI, jalva@ifpi.edu.br

acessibilidade que ultrapassem a arquitetônica rompendo, assim, barreiras atitudinais, como por exemplo, comunicação voltada à Libras para os alunos surdos e ao braile aos alunos com deficiência visual e barreiras metodológicas. Assim, passando a contemplar uma formação continuada dos professores para auxiliá-los em uma prática educacional mais inclusiva.

Palavras-chave: Acesso, Permanência e Êxito, Acessibilidade, Estratégias Gerenciais, Gestão, Inclusão.



INTRODUÇÃO

Este artigo é um recorte da dissertação de mestrado intitulada “Memórias, histórias e processos do NAPNE: fomento das políticas de inclusão como estratégia de permanência e êxito dos discentes no IFPI” trabalho foi desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), Campus Parnaíba.

O papel da gestão no desenvolvimento de estratégias gerenciais para o processo de inclusão dos alunos com deficiências no Institutos Federais é fundamental não apenas no acesso, mas também para assegurar a permanência e participação até o êxito dos discentes. Esta pesquisa aborda sobre as estratégias gerenciais para o acesso, permanência e êxito dos alunos com deficiências e necessidades educacionais específicas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) se justifica pela necessidade de compreender e aprimorar as políticas de inclusão dentro dos Institutos Federais, analisar as percepções dos gestores e as ações para o acesso, permanência e êxito dos alunos público do NAPNE desenvolvidas nos campi do IFPI.

O objetivo geral da pesquisa é identificar as estratégias gerenciais que estão sendo desenvolvidas pelo IFPI para garantir o acesso, a permanência e o êxito dos alunos com deficiências e necessidades educacionais específicas, compreender a percepção dos gestores sobre a inclusão no IFPI e verificar as ações de acessibilidade implementadas em cada campus da instituição. A metodologia adotada inclui uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, com a realização de entrevistas semiestruturadas envolvendo a alta gestão da instituição, como o reitor, pró-reitor, diretores-gerais e diretores de ensino dos campi de Corrente, Paulistana, São João do Piauí, São Raimundo Nonato e Uruçuí.

Os resultados indicam que a acessibilidade arquitetônica tem sido priorizada, evidenciada por projetos de adaptação de rampas, banheiros, identificação de portas em braille, placas com pictogramas e pisos táteis para pessoas cegas. Contudo, há uma necessidade premente de ampliar as discussões e ações de acessibilidade para além da acessibilidade arquitetônica, abrangendo também barreiras atitudinais e metodológicas.

Portanto, percebe-se a importância de uma abordagem inclusiva que transcenda as adaptações físicas, promovendo um ambiente educacional mais acessível e equitativo para todos os alunos. A continuidade dos esforços e a

expansão das estratégias de inclusão são essenciais para assegurar o sucesso acadêmico e a permanência dos discentes no IFPI.

METODOLOGIA

O objeto de estudo se refere as estratégias gerenciais para inclusão dos alunos com deficiências atendidos pelo NAPNE, procurando abordar as concepções dos gestores sobre a inclusão no IFPI, as ações gerenciais e ações de acessibilidades. Quanto à abordagem qualitativa de natureza aplicada, quanto aos objetivos, foi exploratória, visando desenvolver conceitos e ideias, geralmente abrangendo levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de casos (Gil, 2018). Foram adotados, nesta pesquisa, os seguintes procedimentos metodológicos:

- a) quanto à sua natureza - é uma pesquisa aplicada pois objetiva criar conhecimentos para aplicação prática visando a solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais;
- b) quanto à abordagem ao problema – qualitativa;
- c) quanto aos objetivos é descritiva, tendo como finalidade fazer uma descrição das características de uma determinada população estabelecendo as relações entre as variáveis (Gil, 2002).

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que uma pesquisa qualitativa é aquela que não utiliza técnicas e métodos estatísticos e apresenta uma relação de subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A coleta de dados foi através de entrevistas semiestruturadas realizada de forma presencial e virtual por meio do *Google Meet* envolvendo a alta gestão da instituição, como o reitor, pró-reitor, diretores-gerais e diretores de ensino dos campi de Corrente, Paulistana, São João do Piauí, São Raimundo Nonato e Uruçuí.

A seleção dos participantes foi realizada com o objetivo de compreender a concepção da gestão, por entender que desempenham papel fundamental na implementação de políticas voltadas a inclusão dentro da instituição. Os participantes desta pesquisa foram os gestores da Reitoria e dos *campi* de: Corrente, Paulistana, São João do Piauí, São Raimundo Nonato e Uruçuí, compondo um total de 08 participantes, e representantes da gestão: Diretores Gerais e/ou de Ensino dos *campi* supracitados, Pró-Reitor de Ensino e Reitor, representantes da instituição com os quais o NAPNE está hierarquicamente ligado, como prevê o Art. 4º da Resolução Normativa nº 55/2021: “O NAPNE é

um setor consultivo e encontra-se ligado à Reitoria, à Pró-Reitoria de Ensino e à Pró-Reitora de Extensão, com núcleo sediado em cada Campus do IFPI”.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A efetivação do processo de inclusão dentro de uma instituição escolar depende de um conjunto de aspectos e atores. Dentre eles podemos destacar o papel dos gestores que fazem parte da instituição de ensino, fundamentais na condução e sensibilização de toda a comunidade acadêmica, desde a divulgação do acesso à instituição, as adaptações para acessibilidade, a permanência e o acompanhamento da participação dos discentes para que alcancem a integralização do curso e, ainda, a inserção no mundo do trabalho.

Para identificar os aspectos gerenciais do processo de inclusão no IFPI, desde o acesso, passando pela permanência até o êxito dos alunos com necessidades específicas e com deficiências, como também visando alcançar o objetivo de analisar as inter-relações entre os membros do NAPNE e os gestores institucionais no cumprimento da política de diversidade e inclusão, foram feitas entrevistas, na modalidade presencial e de forma virtual, com os membros da gestão da instituição no período de 01 de junho a 31 de agosto de 2022. A coleta de dados ocorreu através de um roteiro de entrevista, sendo que os participantes foram o Reitor, Pró-Reitor de Ensino e a gestão dos *campi* Corrente, Paulistana, São João do Piauí, São Raimundo Nonato e Uruçuí, sendo destes 5 (cinco) Diretores-Gerais e 1 (um) Diretor de Ensino.

Após as entrevistas foram feitas as transcrições e a análise de conteúdo. Com base em Bardin (2011), a análise de conteúdo se refere a uma metodologia que busca classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, resumindo-os a elementos chaves que se interligam a outras séries de elementos. Assim, as categorias criadas são as constantes no quadro 1:

Quadro 1 - Categorias

CATEGORIAS
1. Inclusão
2. Inclusão no IFPI
3. Estratégias Gerenciais
4. Acessibilidade

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Para preservar a identidade e em respeito aos aspectos éticos e legais foi utilizado o pseudônimo Gestor para todos os participantes, diferenciando-os com a numeração de 1 a 8, cuja atribuição foi feita de modo aleatório, conforme quadro 2:

Quadro 2 - Identificação dos participantes da gestão

Identificação	Duração da entrevista	Modalidade	Data
Gestor 1	33min:52s	Virtual	21/07/2022
Gestor 2	21min:04s	Presencial	01/06/2022
Gestor 3	43min:08s	Virtual	23/08/2022
Gestor 4	46min:28s	Virtual	22/06/2002
Gestor 5	38min:39s	Virtual	25/08/2022
Gestor 6	19min:23s	Presencial	13/06/2022
Gestor 7	25min:08s	Virtual	21/06/2022
Gestor 8	19min:00s	Presencial	13/06/2022

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

CATEGORIA 1 - POLÍTICAS DE INCLUSÃO

Esta categoria abrange as subcategorias políticas públicas, educação inclusiva, cidadania, gestão democrática, legislação e processos construtivos. Assim, a primeira pergunta feita aos gestores, como se vê no quadro 3, foi a respeito da percepção que têm sobre a inclusão no âmbito geral, obtendo as seguintes respostas:

Quadro 3 - Categoria: Políticas de Inclusão

CATEGORIA 1: POLÍTICAS DE INCLUSÃO		
Subcategorias	Fala dos Gestores	Autores
Políticas públicas	Observa-se uma movimentação que vem acontecendo há algum tempo, das políticas nacionais. Passa por todo o marco legal, no sentido da inclusão, em todos os seus aspectos. Passa também pela questão das cotas, dos fomentos, dos benefícios da política de assistência, e isso também tem se refletido no Instituto Federal do Piauí. (Gestor 1).	

CATEGORIA 1: POLÍTICAS DE INCLUSÃO		
Subcategorias	Fala dos Gestores	Autores
Educação Inclusiva	É bom que se contextualize o porquê de se estar discutindo hoje, de uma maneira bem enfática, a inclusão nas instituições de ensino público. É bem verdade que ao longo do tempo aquelas “escolas de apoio aos necessitados” não incluíam, muito pelo contrário, segregavam. E veio a discussão da educação inclusiva, sobretudo para as pessoas com necessidades específicas. (Gestor 2).	Bartolini (2012) Glat, Fontes e Pletsch, (2006) Sampaio e abreu, 2020) Lasta e Hillesheim (2014) Ferreira e Guimarães (2003)
Cidadania	A inclusão é necessária. É algo que a gente não pode mais tratar como uma possibilidade, como uma política que “se for possível”. Na verdade, é algo que já deve se falar na educação. A gente precisa estar falando em inclusão. Inclusão na vida e como um todo. É igual os outros processos, as outras questões que envolvem a cidadania e o exercício pleno da cidadania. (Gestor 7).	
Gestão democrática	Nossa percepção se constrói durante todo o processo sócio-histórico e na trajetória sócio-histórica política. Considerando a proposta de uma de uma instituição democrática, isso faz com que a gente perceba uma necessidade, uma obrigação e dever da gestão em fazer essa discussão. De modo que são conceitos, apesar de serem muito batidos, mas são reformulados. (Gestor 4).	
Legislação	A inclusão dentro de uma de uma instituição pública, em particular de ensino, não pode ficar apenas no âmbito da legislação. As legislações, as leis, decretos, enfim, todas as políticas que visam atender as pessoas com alguma necessidade específica devem ser realmente implementadas. E, do ponto de vista prático, eu me refiro a destinar parte do orçamento institucional para fortalecer a inclusão no âmbito da nossa instituição, e é isso que a gente tem feito nos últimos anos. (Gestor 6).	
Processos Construtivos	A inclusão é extremamente importante e é preciso desenvolver mecanismos para que seja efetivada. A inclusão é um processo construtivo. (Gestor 8).	

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Para o Gestor 1, a discussão acerca das políticas públicas de inclusão já vem ocorrendo há anos, sendo que vêm se fortalecendo e se expandindo nas instituições de ensino, refletindo também no IFPI. Lasta e Hillesheim (2014) referem que as políticas públicas de inclusão iniciaram no Brasil como forma de quebrar as desigualdades sociais existentes e de superar a tradicional política autoritária, surgindo para implantar e consolidar a democracia em busca da educação como direito, exercício pleno de cidadania, garantia da dignidade humana e no respeito às diferenças numa escola de qualidade para todos.

De acordo com a fala do Gestor 7, a inclusão veio de forma efetiva e não deve retroceder, sendo uma política que irá permanecer para garantia dos direitos das pessoas com deficiências e para favorecer o pleno desenvolvimento da cidadania.

A inclusão das pessoas com deficiências no âmbito educacional se tornou uma tendência mundial na década de 1990, tendo um crescimento significativo no Brasil em busca de uma valorização da diversidade humana, segundo Sampaio e Abreu (2020). Faz parte de um movimento mundial, quebrando um paradigma de exclusão e segregação e, assim, as escolas têm passado por modificações em toda a sua estrutura, currículo, projeto, e até em suas próprias concepções, diante do desafio de incluir as pessoas com deficiências.

Para Glat, Fontes e Pletsch (2006), a educação inclusiva não vem apenas como uma ruptura, mas principalmente como uma transformação da educação especial, tanto nas concepções teóricas como práticas, que foram se desenvolvendo historicamente nos movimentos sociais e políticos de inclusão e garantia dos direitos das pessoas com deficiências.

Mesmo diante dessa ruptura, ainda é muito presente nas instituições marcas do processo de exclusão. De tal modo, para que haja uma transformação nas escolas é fundamental que os gestores tenham uma percepção dessas novas concepções de inclusão, como também conhecimento dos aspectos legais, para que percebam a relevância de ações inclusivas e para que desenvolvam ações gerenciais que tornem a instituição de ensino um ambiente que promova e favoreça a educação numa perspectiva inclusiva.

Bartolini (2012) relata que houve uma mudança na concepção de inclusão, em relação à inclusão escolar em escolas regulares, tendo como princípio o paradigma educacional baseado em uma educação para todos, modificando as legislações no sentido de abranger a educação especial, que era desenvolvida de forma segregada em escolas especiais, e que atualmente esse processo de inclusão escolar é garantido no ensino regular. Para a autora, a proposta de educação inclusiva é para todos e visa garantir um ensino de qualidade, respeitando e valorizando as diversidades existentes e ofertando o atendimento educacional especializado.

As respostas dos gestores demonstram que essa percepção vem sendo construída historicamente, como um movimento social e político de transformação dos marcos legais, que envolve desde a lei de cotas e benefícios de

uma política de assistência estudantil à importância do orçamento para que se possa implementar efetivamente a inclusão.

O Gestor 4 amplia a discussão com uma percepção de inclusão desde a trajetória sócio-histórica e política, como uma proposta de gestão que seja democrática e com o dever e obrigação de levar a discussão da inclusão na instituição escolar. Para ele, alguns conceitos estão enraizados no consciente e inconsciente das pessoas, abordando a discussão a respeito das terminologias voltadas à inclusão, posto que muitos dos termos utilizados para se referir às pessoas com deficiências carregam em si um preconceito e discriminação, sendo muitas vezes pejorativos, desvalorizando as pessoas e enfatizando a deficiência como uma falta de capacidade:

Até então, estava no consciente e até no inconsciente das pessoas o conceito do “portador de deficiência”. Essas reformulações fazem parte da prática das próprias pessoas com deficiência, que lutam por uma abordagem e uma concepção mais humanizada do ser (Gestor 4).

Como bem pontuado pelo Gestor 4, as pessoas com deficiências lutam por mais inclusão, de maneira mais humanizada, com respeito e empatia. É importante ressaltar que o uso correto das terminologias é fundamental para essa percepção de inclusão, e que o termo “portador”, por exemplo, não é mais aceito, no entanto, ainda está no inconsciente de muitas pessoas que ainda o utilizam, como também outras terminologias errôneas. Para Ferreira e Guimarães (2003), o termo portador é inadequado para se referir a uma pessoa com deficiência, considerando que não é uma opção deixar de portar a condição de deficiência, como pode ocorrer ao portar um objeto, por exemplo. Acrescenta que esse termo foi muito utilizado entre a década de 80 e 90, mas que, atualmente, a terminologia correta é pessoas com deficiências.

O gestor 6 destacou em sua fala a importância de implementar a legislação de forma efetiva; o Gestor 8 abordou a relevância de desenvolver mecanismos para efetivar a inclusão, referindo-a como um processo construtivo.

CATEGORIA 2: INCLUSÃO NO IFPI

A categoria 2 buscou conhecer a percepção dos gestores sobre a inclusão no IFPI, organizada nas subcategorias acesso, educação de qualidade,

infraestrutura (física e pessoal) e ambientação dos espaços de formação, visando analisar não apenas uma concepção teórica, mas a prática, as ações e estratégias realizadas na instituição, conforme descrito no quadro 4:

Quadro 4 – Categoria: Inclusão no IFPI

CATEGORIA 2: INCLUSÃO NO IFPI		
Subcategorias	Fala dos Gestores	Autores
Acesso	Observo alguns resultados pontuais, que já animam, mas, de um modo geral, e em particular no IFPI, temos um longo caminho ainda a percorrer. Não é só a garantia do ingresso, é também de formação de professores e técnicos administrativos (Gestor 1).	Dias, Reis e Vieira (2022) Santos et. all. (2022) Freitas (2021) Dall' Alba (2016)
Educação de qualidade	Esse é o grande desafio, porque como a gente tem uma tradição de fazer uma educação de qualidade, e a inclusão, a educação inclusiva, tem tomado um destaque muito grande dentro do Instituto Federal do Piauí. Então, eu vejo isso como muito positivo (Gestor 2).	
Infraestrutura (física e pessoal)	A gente, enquanto instituição, já discute internamente com os professores, com alguns educadores e com os servidores essa política. A gente está apoiando, e sabemos as necessidades que o <i>Campus</i> precisa de se capacitar, mas não só preparar os servidores, mas também buscar toda a infraestrutura necessária para a gente atender esse público da inclusão (Gestor 5).	
Ambientação dos espaços de formação	Em relação ao IFPI, tem muita limitação, em todos os aspectos, seja físico ou de acessibilidade. Por mais que se tenha cuidado, que se tente, vejo muita limitação física. E limitação também do que é colocado à disposição dos estudantes que têm alguma especificidade, limitando-se, por exemplo, a uma monitoria, ou na questão do intérprete de Libras, que vejo uma burocracia muito grande na contratação (Gestor 7).	

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A inclusão no Institutos Federais começou a se fortalecer com a criação dos NAPNEs. O núcleo veio para auxiliar na garantia de acesso à educação profissional, buscando também a permanência e o êxito dos discentes com deficiências. Mas, para tanto, é necessário que todos os profissionais revejam suas práticas de forma a construir estratégias mais inclusivas para obterem uma aprendizagem mais significativa (Dall 'Alba, 2016).

Categorizando as entrevistas dos gestores em relação à inclusão no IFPI, destacamos a subcategoria acesso, acentuando a participação do Gestor 1 ao relatar que é perceptível alguns resultados na instituição, e que a pauta não deve

ficar restrita apenas ao acesso dos alunos, mas também envolver ações para formação de todos os servidores para que atuem numa perspectiva inclusiva.

Dias, Reis e Vieira (2022) referem em sua pesquisa, intitulada O papel do NAPNE para estudantes surdos em tempos de Covid-19: Um Relato da Experiência do IFPI - Campus Teresina Zona Sul do Instituto Federal do Piauí (IFPI), que a instituição vem buscando atender as reais necessidades para uma inclusão educacional, desde o acesso dos discentes com necessidades específicas, como ampliando o dialógico com especialistas. Os autores destacam em seus resultados a fala de um dos participantes, que relata que o Campus Teresina Zona Sul (CATZS) tem uma atuação efetiva, considerando que contém o maior número de discentes com necessidades específicas, sendo a maioria composta de alunos surdos. Somado a isso, que o NAPNE, mesmo com dificuldades, busca atender as especificidades de cada aluno da melhor forma possível.

O Gestor 2 descreve que entre os desafios do IFPI há a preocupação em manter a tradição de ofertar uma educação de qualidade, acrescentando que a discussão sobre a inclusão das pessoas com necessidades específicas vem se ampliando de forma positiva na instituição. Santos et al. (2022) mencionam que a escola deve atender a diversidade e desenvolver propostas educacionais numa perspectiva inclusiva que vise o acesso dos alunos à uma educação de qualidade.

Percebe-se na fala do Gestor 5 que há a discussão de políticas de inclusão na instituição, mas que é necessário proporcionar a formação para todos os servidores assim como implementar a acessibilidade na infraestrutura física.

Para o Gestor 7, mesmo com ações de acessibilidade executadas, ainda é perceptível a limitação em relação à acessibilidade física e, principalmente, no que concerne ao que é ofertado ao aluno, que muitas vezes se limita a uma monitoria, destacando que ainda há uma burocracia dentro da instituição para realização da contratação de profissionais de apoio como, por exemplo, intérpretes de Libras para intermediar a comunicação entre os alunos surdos e professores.

A relevância da acessibilidade é abordada por Freitas (2021), que aponta que primeiro contato que o aluno faz na instituição de ensino é com o espaço físico. Se esse espaço for inapropriado, como é o caso de rampas com inclinação fora dos padrões, as barreiras impostas ao discente aumentam. Ao contrário, quando há um espaço acessível, com sinalizações, com guia direcional, ambiente de sala de aulas com mobiliário acessível, reconhecendo as necessidades específicas

de cada um, há o favorecimento da plena participação do aluno. Ademais, que ausência de uma acessibilidade comunicacional, como não contratação de intérpretes de Libras, também inviabiliza a inclusão de alunos surdos.

O NAPNE atua efetivamente em todo o processo de inclusão dentro da instituição, sendo um setor reconhecido principalmente pelos discentes, no entanto, é preciso que a gestão priorize as ações de inclusão, de modo amplo, em âmbitos que vão desde os pedagógicos, como formação de professores e servidores, à destinação de recursos para dar suporte ao núcleo.

CATEGORIA 3: ESTRATÉGIAS GERENCIAIS

A categoria 3, Estratégias Gerenciais, subcategorizada em função gratificada e contratação de intérprete, estratégias setoriais dialogadas, políticas afirmativas de inclusão, parcerias e valorização profissional, busca identificar quais estratégias gerenciais estão sendo desenvolvidas pelo IFPI para o acesso, permanência e êxitos dos alunos com deficiências e necessidades específicas, conforme o quadro 5.

Quadro 5 – Categoria: Estratégias gerenciais

CATEGORIA: ESTRATÉGIAS GERENCIAIS		
Subcategorias	Fala dos Gestores	Autores
Função gratificada e contratação de intérprete	Iniciamos uma formação, na plataforma do YouTube, para que todos nossos professores e técnicos administrativos tenham acesso a essa formação. Uma boa ação foi garantir uma função gratificada [para o NAPNE] para todos os <i>campi</i> e Reitoria, e, por sugestão do NAPNE, a elaboração de uma Política institucional e recentemente a contratação de intérpretes de Libras e outros profissionais para acompanhamento onde houver a demanda (Gestor 1).	Libânio (2001) Declaração de Salamanca (1994)
Estratégias setoriais dialogadas	A gente tem uma estratégia dialogada entre a gestão e o NAPNE, responsável em aclarar, trazer nuances e questões para a gestão tomar decisões colegiadas. Têm sido feitas algumas ações fundamentais na estrutura física, estamos concluindo esse ano o projeto de acessibilidade. E há também as formações no começo do ano ou em um momento específico (Gestor 4).	Boaventura, 2008) Ferreira (2016) Ferreira e Glat (2018)
Políticas afirmativas de inclusão	A gente tem que ter uma política forte, e mesmo aquele <i>Campus</i> que não tem nenhum aluno [com deficiência], tem que ter a política e estar preparado para receber e difundir. Também, participar de todas as políticas do município e da região com a questão da educação inclusiva (Gestor 2).	Veiga (2014)

CATEGORIA: ESTRATÉGIAS GERENCIAIS		
Subcategorias	Fala dos Gestores	Autores
Parcerias	Parcerias com a APAE, Secretaria de Assistência Social e Prefeitura para divulgação do Classificatório e SisU. É feita uma triagem na matrícula e encaminhamento para NAPNE e equipe multidisciplinar; acompanhamento diferenciado e criterioso para instrumentalizar professores e membros da comunidade (Gestor 3).	
Valorização profissional	Fortalecimento desse núcleo. Valorização dos profissionais da área, a fim de que eles apontem quais aspectos precisam ser implementados na instituição (Gestor 6). Fonte: Elaborado pela autora, 2022.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Estratégias gerenciais são providências tomadas pela gestão de uma instituição de ensino e outras organizações. Numa perspectiva inclusiva, são estratégias voltadas à garantia da inclusão das pessoas com deficiências e necessidades específicas. Dentre essas estratégias é importante que a instituição tenha políticas e normativas para nortear e efetivar essa inclusão, garantindo desde o acesso, a permanência até o êxito do discente. Para Ferreira e Glat (2018), a implantação de políticas e normativas para orientar as ações e estratégias é uma medida importante para garantia de inclusão.

Acerca das estratégias gerenciais, o Gestor 1 menciona uma formação continuada, para todos os servidores do IFPI, com temáticas da inclusão. Acrescenta sobre a implementação de uma gratificação para todos os coordenadores dos NAPNEs e a discussão da proposta de uma política de educação especial, sendo uma solicitação de membros do núcleo.

De acordo com Libânio (2001), é papel do diretor organizar, gerenciar as atividades da escola, atendendo aos aspectos legais e as determinações dos órgãos superiores juntamente com os demais servidores técnicos-administrativos e com os profissionais especialistas.

Os gestores precisam ter uma postura e liderança que propiciem a instituição de ensino a acolher a diversidade e que favoreçam um ambiente mais inclusivo. A Declaração de Salamanca (1994) descreve também a importância dos gestores, denominando-os como “administradores locais e diretores de escolas”, no processo de inclusão e desenvolvimento da autonomia dos alunos com necessidades específicas. Coloca ainda que os administradores e diretores devem desenvolver uma gestão mais flexível, oferecendo mais apoio e mais ações diversificadas para a aprendizagem e ampliando as relações com os pais

e comunidades. Por fim, que para uma gestão ter resultados positivos é necessário o envolvimento da equipe, participação ativa dos professores e de todos os profissionais da escola no atendimento às necessidades dos estudantes.

Em relação à responsabilidade dos diretores, a Declaração de Salamanca (1994) refere que estes devem motivar toda a comunidade escolar a terem atitudes positivas e efetivar uma cooperação entre professores e todos os profissionais de apoio. Também menciona que a escola deve ser uma comunidade coletiva responsável pelos resultados a serem alcançados, sejam positivos ou negativos, devendo não só os professores terem a responsabilidade pela educação dos alunos, devendo ser dividida com todos, destacando que a família também deve ser envolvida de forma ativa nas atividades da escola.

O papel da gestão é fundamental para que o processo de inclusão seja possível, assim, a atuação de todas as pessoas envolvidas na gestão deve ser para ser executada, desde o papel da direção dos campi até a figura dos Pró-reitores e Reitor da instituição. Uma das finalidades da gestão escolar, para Boaventura (2008), constitui-se na formação voltada para uma escola inclusiva, que possa possibilitar e estruturar um processo de ensino e aprendizagem que atenda às especificidades de cada aluno, visando a formação de cidadãos para a construção de uma sociedade mais equânime.

Veiga (2014) enfatiza a importância do papel do gestor como mediador e promotor de uma educação inclusiva, também lhe cabendo organizar a escola tanto nos procedimentos pedagógicos como na oferta de uma educação de qualidade, numa gestão com transparência em suas ações.

A atuação do gestor deve privilegiar a diversidade existente em toda a instituição e refletir o seu papel na transformação para um ambiente mais inclusivo, tendo uma visão crítica de sua própria prática. A sua formação deve ser norteada em duas dimensões: a primeira técnica, voltada em conhecimentos que envolvem aspectos das ações da gestão para uma escola inclusiva; a segunda, a dimensão política, na qual o gestor tem que ter habilidades e uma percepção relacionada ao cotidiano escolar e, ainda, manter relações com toda a comunidade escolar para que possa criar uma escola para todos (Boaventura, 2008).

A gestão deve atuar com estratégias setoriais de forma dialogada, ação relatada pelo Gestor 4 ao afirmar que há uma relação dialogada entre a gestão do Campus e o NAPNE, enfatizando que o núcleo tem o importante papel de trazer à gestão as nuances relacionadas à inclusão dos discentes para subsidiar

as decisões de modo colegiado. O gestor também referencia outras ações estratégicas como acessibilidade física e formações durante a semana pedagógica.

No entendimento de Ferreira (2016), uma gestão não se refere apenas ao diretor da instituição e sim, a toda comunidade escolar, docentes e equipe pedagógica, sendo necessário que todos unam esforços para que a educação se efetive com qualidade.

Dessa maneira, para tornar a instituição um espaço inclusivo, uma das estratégias do gestor deve ser gerenciar e promover ações para o acesso, a permanência e o êxito dos discentes. Percebe-se que essas ações estão relacionadas a adaptações de acessibilidade, a parcerias com outras instituições especializadas e formação continuada para todos os servidores.

Outras estratégias relatadas pelos gestores se relacionam às políticas afirmativas de inclusão, a parcerias externas com outras instituições e representações de pessoas com deficiências, como associações, permeando a valorização profissional e a importância do próprio NAPNE.

Na concepção do Gestor 2, o seu Campus de atuação possui um núcleo forte, mas enfatiza a necessidade de ter uma política consistente para inclusão; os Gestores 3 e 6 destacam a importância das parcerias com APAE, prefeituras e secretarias municipais, como também a importância da instituição participar das políticas de educação inclusiva realizadas pelo município, complementando que é preciso instrumentar os professores e membros da comunidade para que possam realizar um acompanhamento mais específico e diferenciado; para o Gestor 6, já há um notável fortalecimento do núcleo e valorização dos profissionais, que atuam de modo a identificar quais ações necessitam ser implementadas pela gestão.

As parcerias e a busca por uma rede de apoio são importantes estratégias gerenciais para auxiliar e nortear a instituição no processo de inclusão. Elas podem ser criadas entre diferentes instituições e serviços voltados à atenção e atendimento das pessoas com deficiências, como centros de atendimentos educacionais especializados, serviços e profissionais da saúde e organizações da sociedade civil. (Ferreira; Glat, 2018).

CATEGORIA 4: ACESSIBILIDADE

As ações de acessibilidade que vêm sendo desenvolvidas na instituição e em cada Campus foram identificadas na categoria Acessibilidade, sendo

organizadas nas subcategorias infraestrutura física, práticas pedagógicas e avaliação das ações, conforme é descrito do quadro 6:

Quadro 6 – Categoria: Acessibilidade

CATEGORIA 4: ACESSIBILIDADE		
Subcategorias	Fala dos Gestores	Autores
Infraestrutura física	Acerca da acessibilidade física, algumas ações têm sido globais nos <i>campi</i> , como a contratação de empresas para fazer esse trabalho. Observa-se que alguns <i>campi</i> têm avançado em uma velocidade maior que outros. Tem sido uma ação da Reitoria, por meio de suas Pró-reitorias, e acompanhamentos dos <i>campi</i> . (Gestor 1). [...] rampas de acesso, banheiros adaptados, piso tátil nas áreas internas e externas (Gestor 7). Apesar dos bloqueios orçamentários, o objetivo é estruturar todos os NAPNEs de maneira equitativa, de maneira igualitária (Gestor 2). Em relação ao acesso físico, todos os nossos ambientes são contemplados com rampas, piso tátil, banheiro adaptado, coletivo e individual, mapa tátil, cadeiras e mesas adaptadas nas salas (Gestor 3). Foram realizadas ações de acessibilidade, como também a disponibilização de um espaço para atendimentos e acompanhamentos (Gestor 6).	Bortoloni (2012) Lei nº 13.146/2015 Coelho e Kato (2022) Silva, Pereira e Ribeiro (2020) Silva, 2010
Práticas pedagógicas	Em relação às práticas [pedagógicas] eu vejo que ainda tem limitações (Gestor 3).	Sartoretto e Bersch (2010)
Avaliação das ações	Mapa tátil, piso tátil, identificação de portas em braile em todos os setores, rampas. A gente chamou também representante da associação de cegos para conhecer e avaliar essas ações e o que poderíamos melhorar, e isso foi muito forte (Gestor 6).	Sasaki (2007)

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Percebe-se que a acessibilidade arquitetônica vem sendo priorizada, com projetos de adaptações de rampas, banheiros, identificação de portas em braile, placas pictogramas e piso tátil para pessoas cegas. Para Coelho e Kato (2022), acessibilidade é um ponto crucial para efetivar a inclusão, e a adequação dos espaços físicos e dos aspectos pedagógicos é imprescindível para que o conhecimento chegue a todas as pessoas.

Bortoloni (2012), em sua pesquisa de mestrado intitulada Desafios e estratégias para tornar o IFRS – Campus Bento Gonçalves uma escola inclusiva, realizou entrevista com alunos com deficiências e com necessidades educacionais específicas. Ao questioná-los sobre a importância da acessibilidade, o Aluno 3 respondeu que é o primeiro requisito para que o discente possa frequentar, pois quando chegam ao Campus já percebem a estrutura arquitetônica e se vai conseguir acessar e se locomover. Na mesma pesquisa, O Aluno 4 relata que

uma escola inclusiva tem que atender todas as dimensões da acessibilidade, e acrescenta que o acesso físico é o aluno conseguir se locomover de forma independente e autônoma em todos os setores da instituição, destacando que a acessibilidade é um dos pontos principais.

Acessibilidade é definida no Artigo 3º da Lei Brasileira de Inclusão (Lei 13.146/2015) como utilização, com autonomia e segurança, dos espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, como também acesso a serviços de utilização pública ou privada de uso coletivo, nos ambientes rurais e urbanos, para pessoas com mobilidade reduzida e com deficiências.

Ao abordar sobre acessibilidade é imprescindível que haja ações para remoção de outras barreiras existentes, sejam elas na comunicação e na informação, barreiras atitudinais ou tecnológicas, para que a pessoa com deficiência tenha uma participação plena na sociedade. O Gestor 3 faz uma reflexão sobre a inclusão ser muito mais que incluir fisicamente o aluno nos espaços da instituição:

[...] incluir não é só estar fisicamente. Inclusão é muito mais do que isso. Fisicamente a gente consegue, o cadeirante circula, quem tem deficiência visual também, mas como é que está esse sujeito? Além de estar inserido, está incluído? É uma outra compreensão que envolve desde os professores, colegas de sala de aula, demais profissionais que forma a instituição (Gestor 3).

Incluir não é só favorecer o acesso, abrange para além da eliminação de barreiras arquitetônicas o rompimento de barreiras atitudinais, comunicacionais e metodológicas. Por isso, para Silva, Pereira e Ribeiro (2020), incluir não é somente inserir o aluno numa instituição de ensino. É preciso que haja estratégias e práticas inclusivas que atendam a diversidade e que não sejam diferenciadas em razão de sua deficiência, tampouco apenas o cumprimento da lei de cotas, mas que propiciem oportunidades de trabalho levando em consideração a sua formação.

Os Gestores 1, 2, 3, 6 e 7 citam algumas ações de acessibilidade na infraestrutura de seus campi de atuação como rampas, banheiros adaptados, sinalização tátil, identificação de portas com braile, mapa tátil, guia direcional e mobiliários acessíveis, sendo que estas são ações que partem Reitoria do IFPI e em que alguns campi estão mais avançadas em execução que outros. O Gestor 6 acrescenta a importância de avaliar as ações de acessibilidade que

foram executadas no Campus e, para tanto, como forma de avaliação do que foi desenvolvido, convidou uma representante da Associação de Cegos para analisar as adaptações de acessibilidade que foram feitas para pessoas cegas, como o piso e o mapa tátil e as placas de identificação de portas em braile.

Assim, observa-se que é de suma importância a verificação das ações de acessibilidade desenvolvidas para pessoas com deficiências com o fim de analisar se estão dentro dos padrões estabelecidos na legislação e se a pessoa realmente vai conseguir usufruir dessa adaptação de forma efetiva, sentindo-se acolhida no ambiente.

Entre as pessoas com deficiências há o lema “Nada sobre nós, sem nós”, que é usado para ressaltar e reivindicar a plena participação das pessoas com deficiências nas ações e tomadas de decisões que irão interferir em suas vidas. De acordo com Sasaki (2007), a data mais antiga de utilização do lema foi descrita pela organização não-governamental Pessoas com Deficiência da África do Sul (Disabled People South Africa – DPSA) em 1986, como forma de dar autoridade às pessoas com deficiências a participarem e se posicionarem ativamente sobre as decisões e garantia de seus direitos, para que terceiros não decidam sozinhos.

Para as pessoas com deficiências a acessibilidade é importante para propiciar a independência, de forma a permitir que participem ativamente de atividades que os discentes sem deficiências executam rotineiramente (Silva, 2010). Nesse sentido, o Gestor 3 refere que, no que concerne as práticas pedagógicas, ainda há muitas limitações.

Como apontam Sartoretto e Bersch (2010), numa perspectiva inclusiva há outros recursos pedagógicos e de acessibilidade que favorecem o acesso de forma ativa de pessoas com deficiências dentro do contexto escolar, de modo a facilitar o processo de aprendizagem, não se restringindo apenas às estruturas arquitetônicas.

É preciso ampliar as discussões e ações de acessibilidade nos campi e avançar no sentido de ofertar outras formas de acessibilidade que ultrapassem a arquitetônica rompendo, assim, barreiras atitudinais, como por exemplo comunicação voltada à Libras para os alunos surdos e ao braile aos alunos com deficiência visual, e barreiras metodológicas, passando a contemplar uma formação continuada dos professores para auxiliá-los em uma prática educacional mais inclusiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa foi possível analisar as concepções dos gestores do IFPI sobre a Inclusão e identificar as estratégias gerenciais no processo de inclusão dos discente atendidos pelo NAPNE. Percebeu-se que estão sendo realizadas ações e estratégias institucionais no cumprimento da Política de Diversidade e Inclusão, ficando demonstrado que os gestores estão cientes da importância de seu papel e da relevância que o NAPNE tem para na instituição,

A pesquisa revelou que, embora haja um esforço significativo na implementação de acessibilidade arquitetônica, como rampas, banheiros adaptados, identificação em braille e pisos táteis, ainda existem desafios consideráveis a serem sanados, sendo essencial expandir essas ações para incluir também acessibilidade atitudinal e metodológica, como a comunicação em Libras e materiais em braille, além de investir na formação continuada dos professores para práticas educacionais inclusivas. A pesquisa também evidenciou que a percepção dos gestores e as ações realizadas variam entre os diferentes campi do IFPI, apontando a necessidade de uma política de inclusão mais uniforme e abrangente. Portanto, é preciso que o IFPI fortaleça suas políticas de educação especial.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai. 2012. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>.

BOAVENTURA, Roberta Silva. **A gestão escolar na perspectiva da inclusão**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista, UNOESTE, Presidente Prudente, SP, 2008.

BORTOLINI, Sirlei. **Desafios e estratégias para tornar o IFRS - Câmpus Bento Gonçalves uma escola inclusiva**. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola) - Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2012.

Brasil. Lei 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão das Pessoas com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. *Diário Oficial da União* 2015; 7 jul.

COELHO, W. L. R.; KATO, F. B. G. **A educação superior na perspectiva inclusiva: contribuições acadêmicas sobre a política de acessibilidade**: Higher education from an inclusive perspective: academic contributions on accessibility policy. *Brazilian Journal of Development*, [s. l.], v. 8, n. 10, p. 66399–66419, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n10-105. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/52885>. Acesso em: 20 feb. 2023.

DECLARAÇÃO de Salamanca. **Sobre princípios, políticas e práticas na área das necessidades educativas especiais** 1994. Unesco: Salamanca, 1998.

FREITAS, Márcia Guimarães de. **Políticas de inclusão na educação superior: ecos da acessibilidade arquitetônica na UFU**. 2021. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2018.

GLAT, Rosana; FONTES, R. de S.; PLETSCHE, M. D. **Uma breve reflexão sobre o papel da Educação Especial frente ao processo de inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais em rede regular de ensino**. *Revista Inclusão Social: desafios de uma educação cidadã*. Duque de Caxias, RJ: Unigranrio, n. 6, p. 13-33, nov. 2006.

Glat, R. (2018). Políticas **de inclusão e diversidade: Avanços e recuos**. In J. Najjar, & M. C. Vasconcelos (Orgs.), *A LDB e as políticas educacionais: Perspectivas, possibilidades e desafios, 20 anos depois* (pp. 187-197). Curitiba: Appris.

LASTA, L. L.; HILLESHEIM, B. **Políticas de inclusão escolar: produção da anormalidade**. *Psicologia & Sociedade*, [s. l.], 26, (n. esp.), p. 140-149, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Cícero Batista dos Santos. **Acessibilidade Curricular: um estudo sobre a inclusão escolar no Instituto Federal de Goiás Campus Luziania.** 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal Goiano, Campus Morrinhos, Morrinhos, 2020. Disponível em <https://obsprofep.midi.upt.iftm.edu.br/Egressos>. Acesso em: 15 jul. 2021.

LIMA, L. A. A. de; FERREIRA, A. E. G.; SILVA, M. V. G. da. **O plano educacional individualizado: proposta de um método de pesquisa na formação docente. Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v. 9, n. 1, p. 127–141, 2018. DOI: 10.22294/eduper/ppge/ufv.v9i1.936. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoem-perspectiva/article/view/7013>. Acesso em: 3 nov. 2022.

SAMPAIO, L. T. S.; ABREU, F. S. D. **A inclusão escolar da pessoa com deficiência: um paradigma em construção em diálogo com L. S. Vigotski.** Revista Com Censo: estudos educacionais do Distrito Federal, [s. l.], v. 7, n. 4, nov. 2020.

SARTORETTO, Mara Lúcia; BERSCH, Rita De Cássia Reckziegel. **Educação especial na perspectiva da educação inclusiva.** Recursos pedagógicos acessíveis e comunicação aumentativa e alternativa. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. Universidade Federal do Ceará, 2010.

SILVA, C. de O. **Políticas de inclusão de alunos com necessidades educacionais específicas no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - IFPI.** In: CONEDU, 5., 2018, Campina Grande. Anais [...]. Campina Grande: Realize Editora, 2018. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/48625>. Acesso em: 30 jan. 2023.

SILVA, R. A. da. **A Trajetória da Educação Especial Brasileira: das propostas de segregação à proposta inclusiva: o olhar da cidade de Mairiporã.** 2003. Monografia (Especialização em Educação Inclusiva na Deficiência Mental) - PUC, São Paulo, 2003.