CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA

GESTÃO INCLUSIVA EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS NÚCLEOS DE ACESSIBILIDADE E APOIO À INCLUSÃO NO CEFET-MG

Divinópolis
2025

WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA

GESTÃO INCLUSIVA EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS NÚCLEOS DE ACESSIBILIDADE E APOIO À INCLUSÃO NO CEFET-MG

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Linha de pesquisa: Organização e memórias de espaços pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Macroprojeto: Organização de espaços pedagógicos na EPT.

Orientador: Josimar dos Reis de Souza

Divinópolis

2025

(Catalogação - Biblioteca Universitária – Campus Divinópolis – CEFET-MG)

A447g

Almeida, Wagner Ferreira de.

Gestão inclusiva em educação profissional e tecnológica: uma análise do processo de gerenciamento dos núcleos de acessibilidade e apoio à inclusão no CEFET-MG. / Wagner Ferreira de Almeida. – Divinópolis, 2024.

132 p. : il.

Orientador: Prof. Dr. Josimar dos Reis de Souza.

Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Campus Divinópolis, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), 2024.

1. Acessibilidade. 2. Educação Profissional e Tecnológica. 3. Gerenciamento. 4. Núcleos de Acessibilidade. I. Souza, Josimar dos Reis de. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDU: 377-048.582

Bibliotecária Responsável Maria Inês Passos Pereira Bueno CRB-6:2805

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA

GESTÃO INCLUSIVA EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS NÚCLEOS DE ACESSIBILIDADE E APOIO À INCLUSÃO NO CEFET-MG

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 26 de fevereiro de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Josimar dos Reis de Souza

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Orientador

_____

Prof. Dr. Claudio Pereira Lima

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

_____

Profa. Dra. Célia Souza da Costa

Instituto Federal do Amapá

Dedico este trabalho a Deus, à minha família e a todos que acreditam na força transformadora da educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, fonte de força, sabedoria e inspiração durante toda esta caminhada. Sem sua presença constante em minha vida, os desafios encontrados ao longo desta trajetória não teriam sido superados.

Ao meu orientador, Prof. Josimar dos Reis de Souza, pela paciência e dedicação, sempre se fazendo presente para esclarecer minhas dúvidas e orientar os passos desta pesquisa. Mesmo em meio a muitos compromissos, nunca deixou de me dar atenção. Sua orientação foi imprescindível para a conclusão desta dissertação e para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Agradeço à minha família, por seu apoio incondicional e encorajamento em todos os momentos. Vocês foram a base que sustentou meus passos, oferecendo sempre palavras de conforto e incentivo quando mais precisei.

Às pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta dissertação, meu sincero reconhecimento. Aos colegas de estudo, pela troca de conhecimentos e experiências; aos participantes da pesquisa, pela generosidade em compartilhar suas vivências e perspectivas; e aos professores e colaboradores do CEFET-MG, pelo ambiente de aprendizado e acolhimento.

Por fim, agradeço à vida, pelos desafios e aprendizados que tornaram esta jornada significativa e transformadora. Que os frutos deste trabalho possam contribuir para um mundo mais inclusivo e acessível a todos.

Como professor devo saber que sem a curiosidade que me move, que me inquieta, que me insere na busca, não aprendo nem ensino.

(Paulo Freire, 1996)

RESUMO

No âmbito do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), o Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão (NAAPI) tem como finalidade promover as condições fundamentais para o acesso, permanência, participação, desenvolvimento da aprendizagem, eliminação de barreiras e a inclusão plena de estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas. Nesse sentido, analisar esses núcleos à luz da Teoria Geral da Administração (TGA) contribui para que seus objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira mais eficaz. Com base no contexto apresentado, este estudo teve como objetivo principal analisar o processo de implantação e gerenciamento das ações executadas pelos Núcleos de Acessibilidade (NA) nas Escolas de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM), com foco no NAAPI do CEFET-MG, considerando todos os seus campi. A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi realizada por meio de revisão bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo. Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados aplicados a coordenadores e servidores que compõem as comissões do NAAPI. A análise dos dados revelou desafios significativos enfrentados pelo núcleo, incluindo a falta de infraestrutura adequada, insuficiência de recursos humanos e ausência de métricas claras de avaliação. Os participantes também destacaram dificuldades na formação continuada dos servidores e na articulação com gestores e professores para promover uma cultura institucional inclusiva. Por outro lado, ações como a implementação de atendimentos individualizados e adaptações curriculares foram identificadas como avanços importantes no processo de inclusão. Essas descobertas evidenciaram a necessidade de uma gestão mais estruturada e de maior apoio institucional para potencializar o impacto das ações do núcleo. Como principal contribuição, este estudo apresenta uma cartilha destinada aos gestores e membros do NAAPI, oferecendo recomendações práticas para melhorar o gerenciamento das ações de acessibilidade e inclusão no CEFET-MG, fortalecendo o papel do núcleo como agente estratégico na promoção da equidade educacional.

Palavras-chave: Acessibilidade. Educação Profissional e Tecnológica. Gerenciamento. Núcleos de Acessibilidade.

ABSTRACT

Within the scope of the Federal Center for Technological Education of Minas Gerais (CEFET-MG), the Accessibility and Inclusion Support Center (NAAPI) aims to promote the fundamental conditions for access, permanence, participation, learning development, elimination of barriers and full inclusion of students with disabilities and/or specific educational needs. In this sense, analyzing these centers in light of the General Theory of Administration (TGA) contributes to achieving their organizational objectives more effectively. Based on the context presented, this study had as its main objective to analyze the process of implementation and management of the actions carried out by the Accessibility Centers (NA) in the Technical Professional Education Schools of Secondary Level (EPTNM), focusing on the NAAPI of CEFET-MG, considering all of its campuses. The research, with a qualitative approach, was carried out through a bibliographic review, document analysis and field research. Data were collected through structured questionnaires applied to coordinators and employees who make up the NAAPI committees. Data analysis revealed significant challenges faced by the center, including the lack of adequate infrastructure, insufficient human resources, and the absence of clear evaluation metrics. Participants also highlighted difficulties in the ongoing training of staff and in the coordination with managers and teachers to promote an inclusive institutional culture. On the other hand, actions such as the implementation of individualized services and curricular adaptations were identified as important advances in the inclusion process. These findings highlighted the need for more structured management and greater institutional support to enhance the impact of the center's actions. As its main contribution, this study presents a booklet for managers and members of NAAPI, offering practical recommendations to improve the management of accessibility and inclusion actions at CEFET-MG, strengthening the center's role as a strategic agent in promoting educational equity.

Keywords: Accessibility. Professional and Technological Education. Management. Accessibility Centers.

FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – As principais teorias administrativas e seus principais enfoques 24

Quadro 2 – Perfil dos servidores do NAAPI 64

Figura 1 – Os Princípios da Administração de Henry Fayol 28

Tabela 1 – Relevância e aplicabilidade 78

Tabela 2 – Qualidade do material 79

Tabela 3 – Impacto potencial 80

ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
DDE	Diretoria de Desenvolvimento Estudantil
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
EPTNM	Educação Profissional Técnica de Nível Médio
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NA	Núcleo de Acessibilidade
NAAPI	Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão
NEE	Necessidades Educacionais Específicas
ONG	Organização Não Governamental
PCD	Pessoa com deficiência
PDI	Plano de Desenvolvimento Individualizado
PE	Produto Educacional
PEI	Plano Educacional Individualizado
PROFEPT	Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão das Atividades Acadêmicas
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TAG	Transtorno de Ansiedade Generalizada
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TDAH	Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade
TEA	Transtorno do Espectro Autista
TGA	Teoria Geral da Administração
TOD	Transtorno Opositor Desafiador

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

1.1 Apresentação 13
1.2 Contextualização do tema e problematização 14
1.3 Objetivo Geral e Específicos 18
1.4 Justificativas e contribuições do estudo 18

2 REFERENCIAL TEÓRICO 21

2.1 Conceito e fundamentos da Administração 21
2.2 O estudo das funções da Administração: a teoria clássica da Administração 26
2.3 Gestão Educacional Inclusiva 30
2.4 Competência do Gestor diante dos desafios do cotidiano da gestão 32
2.5 A importância do Planejamento Estratégico 34
2.6 NA nas IES Públicas 37
2.7 NAAPI no CEFET-MG 40
2.7.1 CEFET-MG: breve histórico 44

3 METODOLOGIA 47

3.1 Abordagem da pesquisa 47
3.2 Aspectos metodológicos da pesquisa 48
3.2.1 Lócus, sujeitos da pesquisa e tamanho da amostra 50
3.2.2 Coleta de dados 51
3.2.3 Análise de dados 53
3.3 Procedimentos éticos 55

4 ANÁLISE DOS DADOS 57

4.1 Análise dos coordenadores do NAAPI 57
4.1.1 Quanto ao perfil 57
4.1.2 Quanto à implantação, estrutura e funcionamento do NAAPI 58
4.1.3 Quanto ao envolvimento da administração e à integração com os setores do campi 60
4.1.4 Quanto à infraestrutura, atendimentos e diagnósticos 61
4.1.5 Quanto à avaliação, melhorias e iniciativas bem-sucedidas 62
4.2 Análise dos servidores, membros das comissões do NAAPI 63
4.2.1 Quanto ao perfil 64
4.2.2 Quanto à implantação e infraestrutura do NAAPI 65
4.2.3 Quanto ao relacionamento intersetorial do NAAPI 66
4.2.4 Quanto à divulgação dos serviços e ações do NAAPI 67
4.2.5 Quanto às principais ações desenvolvidas, serviços oferecidos e principais diagnósticos atendidos pelo NAAPI 68
4.2.6 Quanto ao gerenciamento do NAAPI e à avaliação da eficiência e eficácia das atividades e serviços prestados 69
4.2.7 Quanto aos desafios enfrentados, oportunidades e sugestões de

melhoria para o NAAPI 71

5 PRODUTO EDUCACIONAL - NAAPI EM AÇÃO: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA A INCLUSÃO EDUCACIONAL NO CEFET-MG 74

5.1 Avaliação do Produto Educacional 76

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 83

REFERÊNCIAS 88

APÊNDICE A – RELAÇÃO DE MEMBROS NAAPI 95

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COORDENADORES DO NAAPI 97

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES MEMBROS DAS COMISSÕES DO NAAPI 98

APENDICE D – TCLE (COORDENADORES NAAPI CEFET-MG) 99

APENDICE E – TCLE (SERVIDORES MEMBROS DAS COMISSÕES DO NAAPI CEFET-MG) 103

APENDICE F – CARTILHA NAAPI EM AÇÃO 107

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO PRODUTO EDUCACIONAL 127

ANEXO A – TERMO DE APROVAÇÃO 129

1 INTRODUÇÃO

Na primeira parte desta dissertação é realizada uma breve apresentação do autor, com o objetivo de situar o leitor. Em seguida, são abordados o contexto e a problematização do tema, bem como os objetivos geral e específicos do estudo. Por fim, apresenta-se a justificativa que embasa a realização desta pesquisa.

1.1 Apresentação

Ingressar em um curso de Pós-Graduação *stricto sensu*, em especial, o mestrado, exige um comprometimento significativo por parte do estudante, sendo fundamental contar com o apoio do orientador. Enfrentar os desafios que surgem ao longo desse percurso pode demandar mais motivação do que a simples busca pelo título. A experiência empírica ensina que a redação da dissertação nem sempre é uma tarefa fácil, com dias de 'bloqueio criativo' e outros obstáculos. No entanto, encarar a pesquisa como uma jornada estimulante e prazerosa é uma possibilidade.

A forma como o pós-graduando enfrenta as adversidades está intrinsecamente ligada às suas crenças sobre suas habilidades de conduzir a pesquisa, bem como ao significado que atribui ao seu trabalho. Acreditar que o desenvolvimento do estudo contribuirá para solucionar problemas relevantes é fundamental. Com essa perspectiva em mente, opto por compartilhar de forma resumida minha trajetória, permitindo que o leitor compreenda os caminhos percorridos até a concepção desta dissertação.

Este trabalho é resultado de uma trajetória que começa com minha graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) no ano de 2011. Destaco que a conquista do ensino superior foi uma vitória dadas minhas condições econômicas. Ao concluir a graduação, ingressei no sistema financeiro, uma área até então desconhecida para mim, mas que se apresentava como a 'salvação financeira' necessária naquele momento. Simultaneamente, iniciei uma especialização em Controladoria Financeira na própria PUC-MG. Ao finalizar, em 2013, fui convidado para lecionar nesta instituição que tanto me inspirou durante minha jornada acadêmica. Desde então, conciliei o trabalho no banco com a docência. A trajetória incluiu a conquista de

uma pós-graduação em Gestão de Negócios e outra especialização em Estratégia e Marketing, avançando por diferentes cargos no banco até alcançar a posição de gerente de contas pessoa jurídica alto valor. Contudo, prestes a assumir a gerência geral, percebi que, àquela atividade não supria minhas expectativas de realização profissional. Para muitos, deixar um cargo de destaque no banco poderia parecer uma escolha arriscada. No entanto, para mim, foi um passo necessário em direção a um propósito maior: contribuir com a educação e inspirar outras pessoas a trilharem seus próprios caminhos de crescimento.

Ao iniciar a transição de carreira, fui aprovado para uma Especialização em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) pelo Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), marcando o início de uma nova fase em minha trajetória. Me apaixonei por cada novo conteúdo estudado, e ao concluir essa especialização, tomei conhecimento do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em rede nacional (PROFEPT), que considero a resposta para tudo o que esperava e desejava desde sempre.

Após ser aprovado no processo seletivo e iniciar no PROFEPT me deparei com um mundo novo e até então desconhecido para mim. Inicialmente, as inquietações eram muitas, pois em meio a tantas possibilidades, a escolha de um tema parecia um desafio. No entanto, optei por trazer como pano de fundo para a minha pesquisa neste mestrado em EPT minha formação básica na área da gestão. Dessa forma, encontrei uma interseção e decidi investigar o processo de gerenciamento das ações executadas por Núcleos de Acessibilidade (NA), conciliando assim os objetivos do Programa de Mestrado com meus interesses pessoais e ligados à minha área de formação.

1.2 Contextualização do tema e problematização

Este estudo dissertativo insere-se na linha de pesquisa “Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT” do PROFEPT. Ele aborda a temática do gerenciamento das ações executadas pelos NA. No contexto do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), esses núcleos são denominados Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão (NAAPI), e o estudo abrange todos os campi da instituição.

Ao considerar esses núcleos, objeto de análise, como organizações,

entende-se que organização é a estruturação de um sistema com o propósito de atingir objetivos em comum, composta por indivíduos que colaboram e gerenciam eficientemente os diversos meios e recursos disponíveis para alcançar os resultados esperados (Chiavenato, 2003). De acordo com Cury (2000, p. 116), “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

As organizações surgiram como uma resposta à necessidade de satisfazer de forma eficiente as demandas humanas, por meio do trabalho coletivo. Para alcançar esse propósito, elas definem seus objetivos e os ajustam conforme ocorrem mudanças nos processos internos e inovações em seus produtos e serviços. As transformações pelas quais as organizações passam ao longo do tempo podem influenciar e até determinar o alcance de seus objetivos (Chiavenato, 2003).

De acordo com Fenili (2016, p. 13), “de forma geral, a existência de uma organização envolve quatro elementos essenciais: *indivíduos* que utilizam *recursos* e coordenam suas *tarefas* para atingir *objetivos* comuns” (grifo nosso).

A organização, em essência, resulta da integração de recursos financeiros, humanos, máquinas e equipamentos. A combinação desses elementos, orientada por um objetivo comum, constitui o resultado de um trabalho coletivo organizado. Nesse sentido, é fundamental que o gestor compreenda que a organização funciona como um conjunto de processos interligados, independentemente da divisão por departamentos. Embora as tarefas e responsabilidades variem entre setores, o objetivo coletivo permanece o mesmo.

O gestor desempenha um papel crucial ao orientar a organização para o alcance de suas metas. Ele é responsável por planejar e gerir os recursos de forma estratégica, utilizando as pessoas de maneira eficiente para que possam ocupar posições adequadas em toda a estrutura organizacional. Além disso, cada organização tem como propósito principal oferecer aquilo que beneficie a sociedade como um todo, contribuindo para o bem-estar coletivo e para o desenvolvimento social (Brasil Júnior; Ribeiro, 2020).

Os NA desempenham um papel fundamental na implementação da política de acessibilidade e na promoção da inclusão educacional e social das pessoas com deficiência. No entanto, seu funcionamento e suas práticas de gestão ainda

são aspectos que merecem ser investigados. Nesse contexto, compreendem-se os NA como:

> [...] a constituição de espaço físico, com profissional responsável pela organização das ações, articulação entre os diferentes órgãos e departamentos da universidade para a implementação da política de acessibilidade e efetivação das relações de ensino, pesquisa e extensão na área. Os núcleos deverão atuar na implementação da acessibilidade às pessoas com deficiência em todos os espaços ambientais, materiais, ações e processos desenvolvidos na instituição. As ações desenvolvidas pelo núcleo deverão integrar e articular as demais atividades da instituição, como os projetos de pesquisa, estudo, intercâmbio, cooperação técnico-científica e extensão e ensino para inclusão educacional e social das pessoas com deficiência (Brasil, 2007, p. 4).

A partir desse conceito amplo acerca dos NA e ao destacar sua relevância na promoção da inclusão no ambiente escolar, Silva (2008), ressalta a inclusão como um processo construtivo que requer ajustes materiais e físicos, bem como mudanças e reestruturações nos projetos políticos pedagógicos e nos processos avaliativos e formativos de pessoal. A autora enfatiza a necessidade da escola se abrir à diversidade e às diferenças, destacando, ainda, a importância da implementação de medidas eficazes para promover a socialização, integração e inclusão de maneira organizada e planejada.

Diante desse contexto, para atender de forma satisfatória os preceitos da política de educação inclusiva, os NA nasceram em 2005 com o lançamento do Programa “Incluir: Acessibilidade na Educação Superior” pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Este programa teve como objetivo a criação e consolidação dos NA nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), responsáveis pela organização, suporte pedagógico, planejamento educacional voltado às necessidades educativas especiais dos acadêmicos com deficiências e implementação das políticas de inclusão e acessibilidade, de modo a contemplar os referenciais políticos e principais aspectos da legislação vigente no âmbito da educação inclusiva com enfoque no público da Educação Especial.

Inicialmente, o referido programa lançava editais para a seleção de projetos propostos pelas universidades federais interessadas em obter incentivos financeiros do governo para criar ou reestruturar os NA nas IFES. Os projetos tinham como objetivo detalhar as estratégias e ações a serem implementadas para eliminar ou reduzir as barreiras e desafios relacionados ao acesso e à permanência das Pessoas com Deficiência (PcD) no ensino superior. Contudo, a

partir do ano de 2012, o programa Incluir passou a abranger todas as IFES, representando um marco histórico na consolidação de políticas de acessibilidade (Cipriano, 2022).

Os NA de acordo com o Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011, que regulamenta sua criação, tem como objetivo eliminar barreiras físicas, pedagógicas, nas comunicações e informações, nos ambientes, instalações equipamentos e materiais didáticos (Brasil, 2011). Atualmente, os NA têm a responsabilidade de atender à legislação em vigor e às diretrizes pedagógicas provenientes das políticas de inclusão educacional em todos os níveis de ensino. Assim, é incumbência de tais núcleos fornecer os recursos e serviços necessários aos alunos que demandam atendimento especial, coordenando ações entre diversos setores internos e externos à universidade para efetivar a acessibilidade. O objetivo é promover a inclusão educacional e social das pessoas com deficiência, consolidando relações eficazes nos âmbitos do ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 2007).

Nesse cenário, torna-se evidente a importância dos NA para a concretização efetiva da inclusão nos diversos níveis de ensino. Sob essa perspectiva, compartilha-se da visão de Saraiva (2015), que destaca a relevância dos NA nas Instituições de Ensino Superior (IES), atribuindo-lhes a responsabilidade pela coordenação das ações institucionais destinadas a superar as barreiras que impactam o acesso e a permanência dos alunos com Necessidades Educacionais Específicas (NEE) nesse nível de ensino.

Por outro lado, apesar da importância dos NA na concretização das políticas de inclusão nas IES, faz-se necessário refletir sobre a estruturação e o desempenho desses órgãos, ou seja, considerá-los sob a perspectiva da gestão. Nesse contexto, Saraiva (2015) revela que, embora os NA estejam promovendo ações envolvendo diversos setores da comunidade universitária para garantir a permanência dos alunos com NEE no ensino superior, tais iniciativas carecem de expansão. A autora enfatiza que os coordenadores dos NA apontam a necessidade de ampliação de recursos financeiros e humanos, assim como de capacitação profissional e estabelecimento de uma rede colaborativa entre os diferentes NA.

As pesquisas acerca dos NA nas IES brasileiras ainda são em número reduzido e, de maneira abrangente, focam na relevância desses núcleos na

implementação das políticas públicas de inclusão nesse patamar educacional. Contudo, salienta-se a urgência em consolidar e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos pelos núcleos, visando impulsionar a inclusão no ambiente acadêmico de forma efetiva (Saraiva, 2015).

Diante da contextualização apresentada, este estudo visa responder a seguinte questão-problema: *Como tem-se dado o processo de implantação e gerenciamento das ações executadas por NA nas Escolas de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM)?*

1.3 Objetivo Geral e Específicos

A partir das questões apresentadas, define-se que o objetivo geral desta pesquisa é analisar como tem-se dado o processo de implantação e gerenciamento das ações executadas por NA nas escolas de EPTNM, com foco no NAAPI do CEFET-MG, considerando todos os seus campi.

Para alcançar tal objetivo propõe-se como Objetivos Específicos:

(a) Realizar uma revisão bibliográfica e documental sobre a implantação e o gerenciamento dos NA, com foco no NAAPI do CEFET-MG, considerando aspectos conceituais, normativos e práticos.

(b) Identificar as principais ações de acessibilidade e apoio à inclusão implementadas pelo NAAPI nos diferentes campi do CEFET-MG.

(c) Analisar o processo de implantação e infraestrutura do NAAPI, considerando as dificuldades enfrentadas durante a implementação, os recursos disponíveis, questões estruturais, entre outros.

(d) Verificar os métodos de avaliação utilizados para medir a eficácia das ações de acessibilidade e apoio à inclusão no NAAPI.

(e) Propor um produto educacional, na forma de uma cartilha, voltado aos gestores e membros do NAAPI, com recomendações para aprimorar o gerenciamento das ações de acessibilidade e apoio à inclusão, com base nos resultados da pesquisa.

1.4 Justificativas e contribuições do estudo

Realizada no âmbito do PROFEPT, a pesquisa em questão, desenvolvida no NAAPI dos campi do CEFET-MG, está alinhada com os objetivos de um

mestrado profissional, conforme estabelecido pela Portaria Nº 389, de 23 de março de 2017 do MEC e pela Portaria Nº 60, de 20 de março de 2019 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O propósito da pesquisa é produzir conhecimento aplicado ao campo de atuação profissional do pesquisador, atendendo a uma demanda específica da organização e propondo soluções práticas para os problemas identificados com vistas a melhoria da eficácia e da eficiência da organização estudada. Especificamente, a pesquisa visa contribuir para o aprimoramento dos processos de gestão do NAAPI do CEFET-MG, abrangendo seus diversos campi e buscando promover melhores práticas de acessibilidade e inclusão no contexto educacional.

A escolha do tema para esta pesquisa foi motivada, primeiramente, pela área de formação do pesquisador. O interesse em desenvolver um estudo alinhado ao seu campo de expertise levou à escolha do NAAPI como foco da pesquisa, em razão da recente implantação desse Núcleo no CEFET-MG, em todos os seus campi, no ano de 2022. Esse fato sugere que, devido ao curto período desde sua criação, o NAAPI ainda se encontra em fase de estruturação e organização, o que torna relevante investigar os processos de implantação e gerenciamento das ações de acessibilidade e apoio à inclusão. Considerou-se, ainda, o fato de a temática inclusão estar em destaque nos debates acadêmicos. Nessa perspectiva, Silva (2010), ressalta que esse tema tem sido palco de embates tanto na academia quanto na sociedade. No campo acadêmico, esse debate está longe de ser unânime, sendo caracterizado por inúmeras posições distintas, disputas que passam por ideias tradicionais, críticas e até pós-críticas.

No cenário brasileiro, atualmente, a promoção da inclusão é respaldada por legislações e documentos oficiais que preconizam a concepção e implementação de políticas públicas destinadas à inclusão. Essa abordagem visa mitigar os impactos da exclusão, alinhando-se à atual perspectiva educacional que preconiza o ensino para todos, sem qualquer forma de distinção (Almeida, *et al*., 2007).

Com efeito, compete atualmente aos NA a obrigação de cumprir com a legislação vigente e as orientações oriundas das políticas públicas de inclusão educacional em todos os níveis de ensino. Portanto, é nesse contexto que o NAAPI está inserido. Criado oficialmente por meio da Portaria DIR nº 530, de 18 de agosto de 2022, sendo este o setor responsável pela operacionalização das políticas de inclusão e acessibilidade nos campi do CEFET-MG. Além do

atendimento educacional especializado e outras demandas pedagógicas aos estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas, o NAAPI prevê ainda o atendimento às demandas oriundas das comunidades acadêmicas, buscando os meios necessários para o desenvolvimento de ações e projetos para a promoção da educação inclusiva e garantindo o desenvolvimento de ações que fomentem essa abordagem.

Destaca-se, ainda, a relevância do NAAPI como um ambiente propício para debates e reflexões de natureza sociopolítica e educacional dentro das IES. Esse enfoque visa estimular a criação de novos entendimentos e alternativas de atuação no campo da Educação Especial, considerando os desafios enfrentados tanto pelos profissionais que atuam nas IES quanto pela população por elas atendida (Cipriano, 2022).

Nesse contexto, a investigação sobre o gerenciamento das ações executadas pelo NAAPI no CEFET-MG se mostra relevante, uma vez que contribui para o aprimoramento das práticas de gestão desses núcleos, auxiliando na promoção de um ambiente educacional mais inclusivo e equitativo. Além disso, a análise do NAAPI do CEFET-MG, abrangendo os diversos campi, proporciona informações relevantes para a compreensão das dinâmicas locais e a identificação de possíveis estratégias de melhoria que podem ser implementadas. Este estudo, portanto, não só preenche uma lacuna na literatura, como destaca Saraiva (2015), que aponta a escassez de estudos sobre os núcleos de acessibilidade, mas também oferece subsídios práticos para a gestão efetiva dos NA nas IES públicas, contribuindo para um processo de inclusão mais eficiente, alinhado às reais necessidades dos alunos e ao cumprimento das diretrizes legais e institucionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o referencial teórico possibilita examinar a situação do problema a ser investigado, considerando tanto a perspectiva teórica quanto os estudos e pesquisas anteriores. Neste sentido, o objetivo deste capítulo consiste em apresentar os principais conceitos relacionados ao tema central de modo a facilitar a compreensão e oferecer uma base teórica para fundamentar o problema proposto.

A base teórica deste estudo está organizada da seguinte maneira: primeiro, aborda-se o conceito e os fundamentos da administração; em seguida, são apresentadas as funções administrativas de acordo com a teoria clássica. Posteriormente, explora-se a gestão educacional inclusiva, discutindo as competências do gestor diante dos desafios cotidianos da gestão. Em seguida, o texto aborda a importância do planejamento estratégico, direcionando-se para o ponto central da pesquisa, que é a apresentação dos NA nas IES Públicas. Por fim, discute-se sobre o NAAPI no âmbito do CEFET-MG.

2.1 Conceito e fundamentos da Administração

A sociedade atual, marcada por complexidades, mudanças e incertezas, é caracterizada por instituições e compostas por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou à prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Essas entidades são formadas por pessoas e por recursos não-humanos, como recursos físicos, materiais, financeiros, tecnológicos e mercadológicos. A vida das pessoas está intrinsecamente ligada às organizações, e estas, por sua vez, dependem das atividades e do trabalho das pessoas. Na sociedade contemporânea, as pessoas passam por todas as fases da vida, desde o nascimento até a morte, dentro do contexto das organizações. Essas entidades apresentam uma grande diversidade em termos de tamanho, características, estruturas e objetivos. Existem organizações com fins lucrativos, conhecidas como empresas, e organizações sem fins lucrativos, como o Exército, a Igreja, os serviços públicos, as entidades filantrópicas e as organizações não-governamentais (ONGs), entre outras (Chiavenato, 2003).

As organizações são únicas e diversificadas, mesmo quando pertencem a segmentos semelhantes. Segundo Chiavenato (2003), não existem duas organizações idênticas, assim como não há duas pessoas exatamente iguais. Cada instituição possui objetivos, áreas de atuação, lideranças e equipes distintas, além de enfrentar desafios internos e influências externas variadas, como condições de mercado, tecnologia, recursos disponíveis, políticas e ideologias de negócios, entre outros fatores.

Prosseguindo com a abordagem sobre a definição de organizações, Srour (1998) explica que estas podem ser caracterizadas como uma congregação especializada no fornecimento de um produto ou serviço específico. Elas agregam diversos atores sociais e recursos, transformando-se em meios de otimização de esforços, nos quais ações colaborativas são coordenadas de maneira organizada. As organizações são meticulosamente planejadas para alcançar objetivos específicos e constituem entidades sociais com necessidades e interesses distintos. Para este autor, cada organização representa um microcosmo social no qual sua essência pode ser entendida por meio de três dimensões analíticas: econômica, política e social. Essas dimensões, além de serem dominantes, delimitam espaços internos diversos, tais como unidades produtivas, entidades políticas e agências ideológicas, e estão intrinsecamente interligadas (Srour, 1998).

Para Chiavenato (2003), devido ao seu tamanho e à complexidade de suas operações, organizações, ao atingirem determinado porte, necessitam de uma administração que envolve uma estrutura hierárquica com diversas camadas de profissionais incumbidos de responsabilidades distintas. A administração, essencialmente, consiste na gestão racional das atividades de uma organização, independentemente de seu caráter lucrativo ou não. Este processo abrange o planejamento, a organização (estruturação), a direção e o controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro da organização. Assim sendo, a administração se torna vital para a existência, sobrevivência e êxito das organizações. Sem a administração, estas jamais teriam a capacidade de subsistir e prosperar.

Nesse sentido, Chiavenato (2003, p. 10) alega que “a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz”. Por meio desta definição, torna-se evidente que a capacidade dos

profissionais que desempenham funções administrativas é um fator determinante para a eficiência e eficácia com que as pessoas colaboram em organizações, visando alcançar objetivos compartilhados.

A etimologia da palavra administração, derivada do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), inicialmente indicava aquele que desempenha uma função sob o comando de outra pessoa, ou seja, prestava um serviço a outro. Contudo, ao longo do tempo, o significado original da palavra passou por uma transformação radical. A função da Administração evoluiu para interpretar os objetivos estabelecidos pela organização e convertê-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços em todas as áreas e níveis da organização. Essa abordagem visa alcançar os objetivos de forma adequada à situação, assegurando a competitividade em um ambiente de negócios altamente concorrencial e complexo. Assim, a Administração é definida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos para atingir os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2003).

De forma complementar a esta ideia, Maximiano (2006, p. 12) destaca que “Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

Ainda, corroborando essa concepção, Rossés (2014, p. 19) expressa que a administração:

> [...] é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos. É o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e, também, pensando previamente as consequências de suas decisões. É, também, a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar (Rossés, 2014, p. 19).

A partir dessas citações, evidencia-se que o processo de tomada de decisões tem como objetivo atingir metas organizacionais, considerando o envolvimento de pessoas lideradas por alguém que assume a posição de sistematizar as práticas administrativas. Esse processo é contínuo e sistêmico, englobando funções administrativas ou gerenciais, tais como planejamento, organização, liderança, execução e controle, conforme destacado na bibliografia

consultada.

Para compreender a Administração e suas múltiplas perspectivas, Chiavenato (2003) ressalta que, em um contexto marcado por complexidades, transformações constantes e incertezas, a Administração se consolidou como uma das áreas mais essenciais para a atividade humana. Ele argumenta que vivemos em uma sociedade onde as organizações ocupam um papel central, sendo o esforço coletivo humano a base estruturante dessa convivência. Nesse cenário, a principal função da Administração é garantir que as atividades sejam realizadas por meio das pessoas, de forma eficaz e eficiente. Além disso, o autor destaca que avanços tecnológicos e o crescimento do conhecimento humano não são suficientes para gerar resultados relevantes se a Administração não for capaz de aplicar adequadamente os recursos humanos e materiais em grupos organizados.

O significado e o conteúdo da Administração passaram por uma ampliação e aprofundamento significativos por meio das diversas teorias que a sustentam. O estudo da Administração abrange diferentes conteúdos, dependendo da teoria ou escola considerada. Cada autor na área de Administração tende a explorar as variáveis e temas típicos da orientação teórica de sua escola ou teoria específica.

A seguir, apresenta-se um quadro resumo com as principais teorias administrativas e seus principais enfoques:

Quadro 1- As principais teorias administrativas e seus principais enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais enfoques
Nas tarefas	*Administração Científica*	*Racionalização do trabalho no nível operacional.*
Na estrutura	*Teoria Clássica* *Teoria Neoclássica*	*Organização formal.* *Princípios gerais da Administração.* *Funções do Administrador.*
	Teoria da Burocracia	*Organização formal burocrática.* *Racionalidade organizacional.*
	Teoria Estruturalista	*Múltipla abordagem:* *Organização formal e informal.* *Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.*
Nas Pessoas	*Teoria das Relações Humanas*	*Organização informal.* *Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.*

	Teoria do Comportamento Organizacional	*Estilos de Administração.* *Teoria das decisões.* *Integração dos objetivos organizacionais e individuais.*
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	*Mudança organizacional planejada.* *Abordagem de sistema aberto.*
No Ambiente	*Teoria Estruturalista*	*Análise intra-organizacional e análise ambiental.* *Abordagem de sistema aberto.*
	Teoria da Contingência	*Análise ambiental (imperativo ambiental).* *Abordagem de sistema aberto.*
Na Tecnologia	*Teoria da Contingência*	*Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).*
Na Competitividade	*Novas Abordagens na Administração*	*Caos e complexidade.* *Aprendizagem organizacional.* *Capital intelectual.*

Fonte: Chiavenato, 2003, p. 12. Adaptado: Almeida, 2024.

Por meio do quadro resumo, Chiavenato (2003) esclarece que o surgimento da Teoria Geral da Administração (TGA) teve início com a ênfase nas tarefas, destacando as atividades realizadas pelos operários em uma fábrica através da Administração Científica de Taylor. Posteriormente, a atenção central deslocou-se para a ênfase na estrutura, com as contribuições da Teoria Clássica de Fayol, da Teoria da Burocracia de Weber e, mais tarde, da Teoria Estruturalista. A abordagem humanística emergiu com a valorização das pessoas, inicialmente pela Teoria das Relações Humanas, evoluindo para a Teoria Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente foi introduzida com a Teoria dos Sistemas, complementada pela Teoria da Contingência, que, por sua vez, passou a enfocar a tecnologia. Abordagens mais recentes refletiram a crescente necessidade de competitividade das organizações em um mundo globalizado e sujeito a mudanças constantes. Portanto, cada uma das seis variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade – provocou em seu tempo uma teoria administrativa distinta, representando avanços progressivos no desenvolvimento da TGA.

A TGA é uma área do saber que aborda o estudo da Administração de

forma ampla, independentemente de sua aplicação em organizações com fins lucrativos, como empresas, ou em instituições sem fins lucrativos.

> [...] a Administração revela-se, nos dias de hoje, como uma área do conhecimento humano impregnada de complexidades e desafios. O profissional que utiliza a Administração como meio de vida, pode trabalhar nos mais variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização. Pode trabalhar nas diversas especializações da Administração: seja a Administração da Produção (dos bens ou dos serviços prestados pela organização), Administração Financeira, ou Administração de Recursos Humanos, Administração Mercadológica ou ainda a Administração Geral. Em cada nível e em cada especialização da Administração, as situações são muito diferentes (Chiavenato, 2003, p. 2).

Conforme Chiavenato (2003), a TGA mostra o efeito acumulativo das diversas teorias com contribuições e enfoques diferenciados. Nessa perspectiva, Chiavenato (2003, p. 12), ainda, acrescenta que:

> [n]a realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, nesse caso, todas elas foram bem-sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais e o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas adequadas para a situação (Chiavenato, 2003, p.12).

Face a exposição apresentada, pode-se inferir que à medida que a Administração se depara com novas situações que surgem ao longo do tempo e do espaço, as doutrinas e teorias administrativas precisam ajustar ou modificar suas abordagens para permanecerem relevantes e aplicáveis. Isso, em parte, justifica os avanços graduais observados na TGA ao longo do tempo, conforme observado na bibliografia consultada.

2.2 O estudo das funções da Administração: a teoria clássica da Administração

A Teoria Clássica teve sua origem em 1916, na França, através das pesquisas conduzidas por Henri Fayol, com o intuito de desenvolver um modelo de administração fundamentado em princípios e técnicas. Fayol acreditava na possibilidade de ensinar a administrar. Sua contribuição foi tão influente na esfera

administrativa que alguns autores contemporâneos consideram a teoria clássica como a verdadeira Teoria da Administração. Em virtude desse reconhecimento, Fayol é conhecido como o pai da Administração.

Para compreender a Teoria Clássica de Fayol, é instrutivo contrastá-la com a Administração Científica de Taylor. Isso se justifica pelo fato de que, apesar das divergências existentes, as semelhanças entre ambas são significativas. Na verdade, o propósito fundamental de ambas as teorias era o mesmo: a busca pela eficiência nas organizações. Assim:

> [s]egundo a Administração Científica, essa eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e do somatório da eficiência individual. Na Teoria Clássica, ao contrário, partia-se do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como seções, departamentos etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas) (Chiavenato, 2003, p. 80).

Nesse sentido, pode-se entender que Fayol olhou a empresa de cima para baixo. Sua preocupação era com a eficiência. Era com as tarefas do administrador e com a estrutura administrativa e organizacional.

Em seus estudos, Fayol destacou quatro funções administrativas ou papéis gerenciais, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas funções representam uma sucessão de atividades, ou seja, uma abordagem sistemática para conduzir uma empresa. Para melhor compreensão, essas funções podem ser assim definidas: (i) planejar: visualizar o futuro e traçar o programa de ação; (ii) organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa; (iii) dirigir: orientar as pessoas; e (iv) controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas (Barreto, 2017).

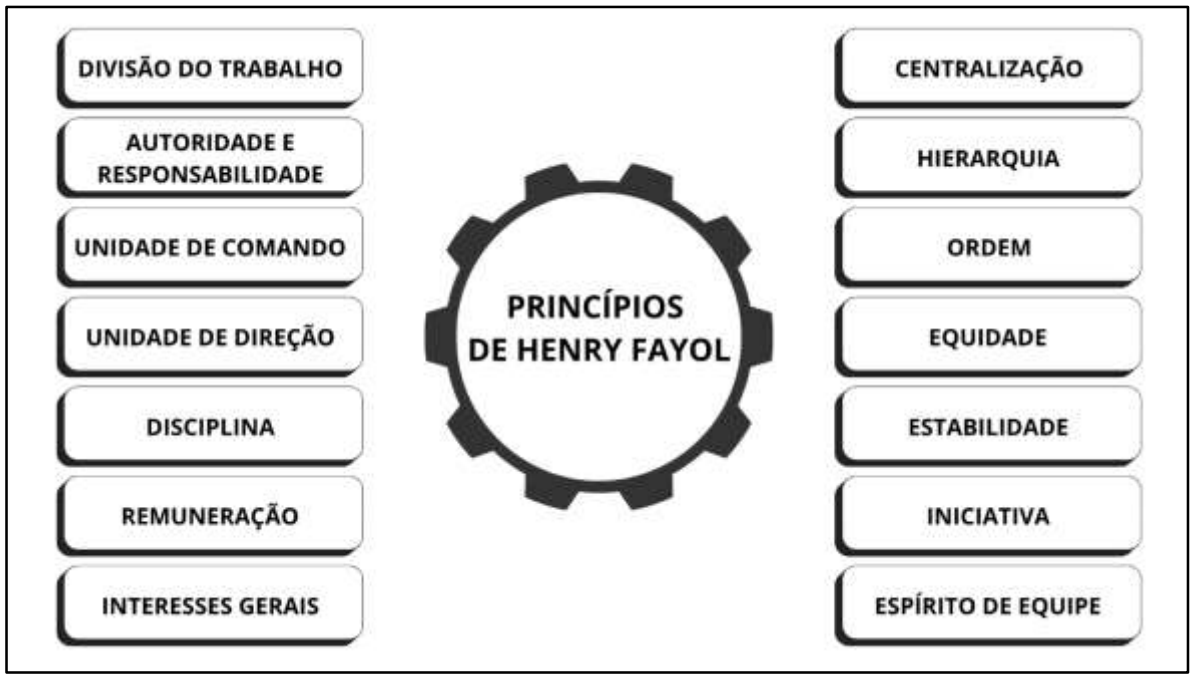
Segundo Chiavenato (2003), Fayol destaca que toda empresa desempenha seis funções distintas, a saber: Funções técnicas, vinculadas à produção de bens ou serviços da empresa. Funções comerciais, envolvendo atividades de compra, venda e permutação. Funções financeiras, relacionadas à busca e gestão de capitais. Funções de segurança, voltadas para a proteção e preservação de bens e pessoas. Funções contábeis, abrangendo inventários, registros, balanços, custos e estatísticas. E Funções administrativas, responsáveis pela integração e coordenação das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e harmonizam as demais atividades da empresa, permanecendo sempre acima

delas.

No entendimento de Barreto (2017) a visão de Fayol sobre as funções básicas da empresa vem sendo considerada ultrapassada. Um dos pontos, por exemplo, é o fato de que nenhuma das áreas administrativas tinham a responsabilidade de participar do planejamento. Hoje, o entendimento é de uma sistematicidade das áreas. Nessa mesma perspectiva, Chiavenato (2003) explica que atualmente, as funções são designadas como áreas da administração: assim, as funções administrativas são chamadas de área de administração geral; as funções técnicas são conhecidas como área de produção ou operações; as funções comerciais são identificadas como área de vendas/marketing. As funções de segurança foram descentralizadas para níveis inferiores. As funções contábeis agora se subordinam às funções financeiras. E, finalmente, surgiu a área de recursos humanos ou gestão de pessoas. Entretanto, outras transformações estão em curso: as áreas mencionadas estão sendo gerenciadas por equipes e não exclusivamente por departamentos, como era o padrão anteriormente.

Segundo Alfaya (2015), Fayol estabeleceu 14 princípios que norteavam o processo administrativo. A figura 1, a seguir, apresenta esses princípios considerados essenciais na percepção de Fayol.

Figura 1 – Os Princípios da Administração de Henry Fayol



Fonte: Elaboração do autor (2024) com base em Alfaya, 2015, p. 9.

Observa-se que Fayol, ao identificar os princípios gerais da administração, baseou-se em suas próprias observações enquanto alto executivo. Dessa maneira, ele buscou definir as responsabilidades a partir do topo da cadeia de comando. Outro aspecto relevante é o princípio da unidade de comando, visto como meio de solucionar conflitos de autoridade identificados na proposta de divisão funcional de Taylor. Destaca-se também a ênfase dada à centralização das decisões e à valorização do quadro funcional da empresa. Esse último ponto é particularmente evidente nos princípios relacionados à necessidade de manter a estabilidade e a permanência do pessoal, incentivar a iniciativa e promover o espírito de equipe (Barreto, 2017).

Ao discorrer sobre a teoria clássica, Barreto (2017) ressalta que apesar da sua significância até os dias atuais, a Teoria Clássica enfrenta críticas, como: (1) abordagem excessivamente simplificada da organização formal; (2) falta de trabalho experimental; (3) racionalismo extremo na concepção da Administração; (4) visão de máquina, considerando o processo como peças engrenadas sem levar em conta as particularidades das percepções das pessoas; (5) abordagem de sistema fechado, negligenciando o inter-relacionamento com o meio ambiente; (6) manipulação pelo administrador das funções do processo de trabalho, proporcionada por seus princípios, e; (7) rigidez da abordagem clássica, considerada inflexível e conservadora, embora sirva de base para a moderna administração.

Diante da abordagem traga até então para avaliar se uma organização está no caminho certo quanto a sua gestão, é essencial compreender alguns conceitos e princípios. Dois conceitos fundamentais para mensurar o desempenho são a eficiência e a eficácia. Embora distintos em significado e implicações, esses conceitos desempenham um papel crucial no desenvolvimento de projetos, fornecendo parâmetros essenciais para avaliar se o trabalho está sendo executado da melhor maneira possível ou se os avanços estão ocorrendo conforme o planejado.

Eficiência pode ser definida como a capacidade de "fazer as coisas direito", ou seja, realizar tarefas com a menor quantidade de recursos disponíveis. É um conceito matemático que representa a relação entre entrada e saída (*input* e *output*). Um administrador eficiente é aquele que obtém maior produtividade ou desempenho em relação à quantidade de insumos (mão de obra, material,

dinheiro, máquinas e tempo) utilizados. Conforme Maximiano (2006), eficiência refere-se ao uso produtivo e econômico dos recursos pela organização, indicando a capacidade de usar menos recursos para produzir mais. Implica a realização de atividades de maneira correta, inteligente, com mínimo esforço e máximo aproveitamento de recursos. Complementando o conceito de eficiência, Chiavenato (2003) ressalta que a eficiência se refere à relação entre custos e benefícios, ou seja, é a proporção entre os recursos empregados e o produto final obtido. Trata-se da relação entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante.

Por outro lado, a eficácia está relacionada à capacidade de "fazer as coisas certas", ou seja, alcançar resultados (Chiavenato, 2003). Isso inclui a escolha dos objetivos mais apropriados e os melhores meios para atingi-los. Segundo Maximiano (2006), eficácia indica que a organização está cumprindo seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, maior a eficácia organizacional.

No entanto, Chiavenato (2003) destaca que nem sempre a eficácia e a eficiência estão alinhadas. Uma organização pode ser eficiente em suas operações, mas não ser eficaz, ou vice-versa. É possível ser ineficiente em suas operações e, ainda assim, ser eficaz, embora a eficácia seja significativamente aprimorada quando acompanhada pela eficiência. Também pode ocorrer de uma organização não ser nem eficiente nem eficaz. O ideal seria uma organização que fosse igualmente eficiente e eficaz, a qual poderia ser denominada de efetiva ou excelente.

2.3 Gestão Educacional Inclusiva

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

escola a uma empresa, uma vez que possuem identidades distintas.

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

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

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

2.4 Competência do Gestor diante dos desafios do cotidiano da gestão

Diversas variáveis impactam os resultados da gestão organizacional. Quando uma organização decide contratar um executivo para sua equipe administrativa, os candidatos geralmente passam por um processo rigoroso de avaliação, que inclui testes e entrevistas detalhadas. Essas etapas investigam não apenas o conhecimento técnico dos candidatos, mas também sua personalidade, histórico profissional, formação educacional, ética, conquistas ou fracassos em experiências anteriores e até mesmo aspectos como estabilidade emocional e vida pessoal.

De acordo com Faria (2002, p. 2), a eficácia no processo administrativo depende de três tipos essenciais de habilidades: técnica, humana e conceitual. O autor define cada uma delas da seguinte maneira:

> [...] habilidade técnica: a utilização de conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para a consecução de tarefas específicas;
> habilidade humana: habilidade de compreender as atitudes e motivações dos empregados, trabalhar com eles e aplicar os princípios de liderança;
> habilidade conceitual: habilidade de compreender os problemas e objetivos da organização global e ajustar o comportamento das pessoas dentro da empresa (Faria, 2002, p.2).

À medida que o colaborador ocupa posições mais elevadas na hierarquia organizacional, a demanda por habilidades técnicas tende a diminuir. Por outro lado, cresce a necessidade de ampliar sua visão estratégica, compreendendo a organização de forma integrada, o que exige maior desenvolvimento das habilidades conceituais. A TGA busca promover o desenvolvimento da habilidade conceitual, sem negligenciar a importância das habilidades humanas e técnicas. Em essência, essa abordagem foca na capacidade de analisar, compreender e solucionar situações organizacionais complexas, bem como diagnosticar problemas e apresentar soluções eficazes.

Nesse contexto, compreende-se que o trabalho de gestão em qualquer tipo de organização, inclusive em NA, demanda considerável esforço, entrega, responsabilidade, comprometimento, iniciativas inovadoras e, sobretudo, práticas pedagógicas eficazes para apoiar o seu público-alvo no dia a dia. Considerando que esses núcleos devem estar intimamente ligados a toda a dinâmica do ambiente escolar, de forma similar à gestão escolar, Wittimann e Klippel (2012),

ressaltam que estabelecer práticas de gestão nesses espaços que reflitam e impulsionem as aprendizagens, requer que os seus gestores enfrentem os desafios cotidianos. É nesse contexto que as limitações, obstáculos e dificuldades provenientes do desgaste da rotina, da burocracia e das inadequadas imposições externas precisam ser superados. Em última análise, esses desafios, empecilhos, problemas e dificuldades não devem ser motivo para queixas e omissões. Eles constituem a própria justificativa para a existência da gestão nesses espaços.

Wittimann e Klippel (2012) salientam de maneira inequívoca que são os desafios enfrentados que fundamentam os esforços da gestão nesses NA e em qualquer tipo de organização, sejam elas escolares ou não. Se não existissem questões a serem abordadas na esfera educacional, o conceito de gestão talvez não fosse necessário. Afinal, o próprio termo "gestão" implica na ação de administrar e conduzir uma instituição educacional no contexto de uma sociedade complexa, na qual os gestores se deparam com desafios provenientes de diversas direções e lidam com uma gama variada de dificuldades.

Diante desse contexto, Santos (2008) *apud* Souza e Ribeiro (2017) afirma que:

> [...] não existem receitas maravilhosas ou teorias infalíveis para gerir uma instituição, de qualquer natureza, pois hoje, com a velocidade das mudanças, aquilo que se estabeleceu em um dado momento logo pode mostrar-se inadequado. É fundamental um diagnóstico da realidade, identificando seus problemas principais para conceber os encaminhamentos pertinentes para sua solução. Assim, para suprir essa nova visão do contexto escolar envolvido (Santos, 2008 *apud* Souza e Ribeiro, 2017, p. 113).

Em consonância com essa perspectiva, é verdadeiro que não existem fórmulas pré-definidas para alcançar a excelência na gestão. Contudo, cabe ao profissional habilmente empregar sua criatividade e explorar novas fontes de conhecimento para enfrentar os potenciais desafios presentes na sociedade. Exercer o papel de gestor em meio ao cenário sociopolítico não é tarefa simples, e as ramificações desse compromisso são verdadeiramente desafiadoras para quem se propõe a assumir essa função.

2.5 A importância do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico desempenha um papel crucial no desenvolvimento e crescimento das organizações, ao proporcionar direcionamento às ideias, recursos, forças e resultados, tornando os investimentos mais confiáveis. Quando bem executado, ele garante benefícios significativos para a organização em aspectos como aumento da lucratividade, destaque no mercado e retorno sobre os investimentos.

De acordo com Bulgacov, Santos e May (2012), o planejamento estratégico é formado por práticas que englobam a definição da estratégia, o suporte à sua execução e o modelo predominante de planejamento. Além disso, ele serve como suporte para a tomada de decisões e a compreensão do universo organizacional, conforme apontado por Kich e Pereira (2011).

Na visão de Kotler (2018), o planejamento estratégico pode ser descrito como um processo de gestão que visa estabelecer e manter um equilíbrio adequado entre os objetivos da empresa, seus recursos disponíveis e as mudanças ou oportunidades que surgem no mercado. Em outras palavras, ele leva em consideração os recursos atuais da empresa para alcançar suas metas, ao mesmo tempo em que se ajusta às modificações que podem ocorrer ao longo do tempo.

Para Pereira (2010), o planejamento estratégico consiste em um processo sistemático de análise dos pontos fortes (competências) e fracos (áreas a serem melhoradas) da organização, além de identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo. O objetivo é formular estratégias e ações que ampliem a competitividade e a capacidade de resolução da organização.

A implementação eficiente do planejamento estratégico é essencial para o sucesso organizacional. Sua eficácia depende da execução fiel aos critérios estabelecidos no processo de planejamento. Dentro desse contexto, destaca-se o plano estratégico, que é a concretização documental das ideias discutidas durante o planejamento. Segundo Porto (2001), o plano estratégico funciona como uma ferramenta de apoio à gestão, atuando como uma agenda prática para os gestores, facilitando a aplicação das estratégias definidas. Chiavenato (2003) destaca que, embora a elaboração do plano estratégico não elimine os riscos, ele visa minimizar a possibilidade de decisões erradas por parte dos gestores, que

possam comprometer o futuro da organização. O autor complementa sua definição ao afirmar:

> [...] é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (Chiavenato, 2003, p.39).

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para o crescimento e a evolução das organizações. Segundo Matos (1999), ele apresenta cinco características principais:

i) Adaptação ao ambiente dinâmico: O planejamento estratégico prepara a organização para lidar com um ambiente em constante mudança. Isso exige a capacidade de tomar decisões com base em julgamentos e não apenas em dados concretos, respondendo às forças e pressões externas.

ii) Orientação para o futuro: Geralmente voltado para o longo prazo, o planejamento estratégico considera os desafios atuais e define ações para superar obstáculos e alcançar objetivos futuros.

iii) Abordagem abrangente: Ele envolve a organização como um todo, exigindo um comportamento global, sistêmico e integrado. Para sair do papel, é fundamental o engajamento dos colaboradores, que são os agentes responsáveis por implementar as ações e atingir as metas definidas.

iv) Construção e consenso: O processo de planejamento estratégico integra diversos parceiros com interesses distintos, buscando alinhar esses interesses ao objetivo principal da organização. Por isso, sua aceitação precisa ser ampla e alcançar todos os níveis hierárquicos.

v) Aprendizado organizacional: Ao incorporar flexibilidade para se ajustar a diferentes situações, o planejamento estratégico promove aprendizado contínuo, fortalecendo a capacidade da organização de adaptar-se ao ambiente.

De acordo com Chiavenato (2003), o primeiro passo no planejamento estratégico é refletir sobre a intenção estratégica da organização, respondendo a questões como: Qual é o propósito atual e futuro da organização? Quem são seus clientes e o que eles consideram valioso em seus produtos e serviços? Quais resultados a organização deseja alcançar e para quem esses resultados são

importantes?

Além de entender a própria intenção estratégica, é crucial considerar as perspectivas de clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros (*stakeholders*), ampliando a visão sobre o ambiente de atuação. Conforme Chiavenato (2003), a intenção estratégica é composta pelos propósitos organizacionais, competências essenciais e ideologia central, que refletem os valores e princípios que norteiam suas ações.

O planejamento estratégico não só promove integração entre os colaboradores, mas também distribui responsabilidades nos resultados organizacionais. Dessa forma, Rasmussem (1990, p. 57) destaca que:

> [o] planejamento estratégico e a consequente gestão estratégica tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde as gestões funcional, operacional e executiva, até a alta gestão. A permanente observação do macroambiente e a necessidade de cumprir os diferentes níveis do planejamento, ou seja, a alta gestão – macro objetivos, a gestão executiva – objetivos operacionais, e as gestões operacional e funcional – os objetivos funcionais, estimulam que cada nível hierárquico participe dinamicamente do processo de decisões (Rasmussem, 1990, p. 57).

Ainda segundo Rasmussem (1990), o planejamento estratégico contribui para o crescimento organizacional ao fornecer uma estrutura clara de metas e responsabilidades. Ele reduz tensões nas tomadas de decisão, pois estabelece os objetivos de cada unidade estratégica e permite que decisões sejam conduzidas de forma dinâmica e coordenada. Outro ponto relevante é o compromisso dos gestores, que, ao participar da elaboração e aprovação do plano, criam um vínculo mais forte com os objetivos organizacionais.

Mais do que compreender a importância do planejamento estratégico, as organizações precisam garantir sua implementação efetiva. Para isso, é imprescindível o comprometimento de todos os envolvidos no processo, garantindo que as metas sejam alcançadas e que o planejamento se traduza em resultados concretos.

A ausência de um planejamento estratégico dificulta significativamente a identificação de necessidades e oportunidades, além de exigir mais tempo para

implementar ações preventivas. Contudo, o dinamismo do mercado e a pressão dos concorrentes raramente oferecem essa margem de tempo. Somente empresas com uma visão de futuro clara conseguem adaptar-se rapidamente às constantes mudanças impostas pelo mercado e agilizar a tomada de decisões.

Por isso, o desenvolvimento de um planejamento estratégico é essencial para qualquer organização. Ele garante o direcionamento das ações e a definição de estratégias eficazes, permitindo que os objetivos traçados sejam alcançados de maneira mais assertiva e estruturada.

Após a abordagem dos temas relacionados a gestão, no próximo tópico aborda-se a questão específica dos NA.

2.6 NA nas IES Públicas

Com o objetivo de aprofundar a compreensão do conceito de Núcleo de Acessibilidade, é fundamental revisitar brevemente as disposições do Decreto Nº 7.611, de 17 de novembro de 2011, em especial o art. 5º e seu parágrafo 5º, que identifica o NA como o órgão competente responsável por "eliminar barreiras físicas, de comunicação e de informação que restringem a participação e o desenvolvimento acadêmico e social de estudantes com deficiência" (Brasil, 2011, p. 2). Adicionalmente, a promulgação desse decreto estabeleceu a obrigatoriedade da implementação de NA e a alocação de recursos orçamentários específicos para as IFES.

Os NA normalmente costumam ser associados a uma reitoria específica nas universidades, fornecendo serviços de suporte aos estudantes que apresentam deficiências, transtornos globais do desenvolvimento, ou têm altas habilidades/superdotação, ou seja, aos alunos que integram a Educação Especial (Cipriano, 2022). De acordo com Dalla Dea, Oliveira e Melo (2018), uma pesquisa conduzida junto aos NA na região Centro-Oeste revelou que a colaboração entre os NA e a Pró-Reitoria, ou outro órgão, seja dentro das universidades ou externo ao ambiente acadêmico, tem como propósito assegurar acessibilidade e inclusão. Essa parceria busca ampliar os esforços, a interconexão e o respaldo humano, político e financeiro.

Para uma organização mais eficaz dos NA, é fundamental a presença de um coordenador responsável por gerir as ações e atividades a serem

desenvolvidas, além de contar com uma equipe multidisciplinar. Essa equipe deve ser composta por profissionais capacitados para atender às especificidades dos alunos, incluindo pedagogos, psicólogos, fonoaudiólogos, tradutores-intérpretes de Libras, guias-intérpretes, entre outros, conforme destacado por Ciantelli e Leite (2016). As autoras conduziram uma pesquisa sobre "Ações exercidas pelos Núcleos de Acessibilidade nas Universidades Federais Brasileiras", contando com a participação de 17 coordenadores de NA de 55 universidades brasileiras no momento da realização do estudo. A análise dos resultados dessa pesquisa apontou para a necessidade de ações nos domínios metodológico, atitudinal, programático e arquitetônico no âmbito da promoção da acessibilidade. Além disso, a pesquisa evidenciou uma tendência de associação marcante entre acessibilidade e o conceito de acesso a espaços, com uma visão predominante de que a garantia da acessibilidade se restrinja aos aspectos urbanísticos e arquitetônicos, em detrimento da conscientização sobre a acessibilidade atitudinal. Este último aspecto é crucial para a mudança ou eliminação de condutas e comportamentos incoerentes com o processo de inclusão, valorização e reconhecimento das diferenças e da diversidade.

Ademais, as autoras apontam que,

> [a]o traçar o perfil dos núcleos de acessibilidade das universidades participantes foi possível verificar ações que se referem à estrutura física, humana e técnica para a remoção de barreiras arquitetônicas, comunicacionais, instrumentais, metodológicas, programáticas e atitudinais. Esse dado é importante, pois um âmbito interfere no outro e, se somadas, essas diferentes barreiras podem impedir a participação de pessoas com deficiência no contexto universitário (Ciantelli; Leite, 2016, p. 426).

No que diz respeito à acessibilidade metodológica, os NA têm como objetivo principal fornecer recursos metodológicos e tecnológicos eficazes para assegurar a igualdade de oportunidades. Isso envolve a flexibilização do currículo, a aplicação de provas adequadas para diferentes tipos de deficiência e outras ações que facilitem o entendimento dos saberes e conhecimentos acadêmicos, promovendo a participação efetiva dentro da sala de aula. No contexto da acessibilidade programática, esta está relacionada à eliminação de barreiras presentes nas políticas públicas, exigindo uma revisão das leis e normas que regem os espaços acadêmicos. Esse tipo de acessibilidade é considerado um dos

mais complexos, desafiadores e dispendiosos para ser implementado na prática.

Os NA desempenham diversas ações, abrangendo estrutura física, estrutura humana e ajuda técnica. No que diz respeito à Estrutura Física, isso inclui a aquisição de equipamentos, materiais e recursos arquitetônicos e urbanísticos, como rampas, pisos táteis, sanitários acessíveis, corrimões, reservas de vagas em estacionamentos, bebedouros, mesas e cadeiras especiais, entre outros. Quanto aos serviços relacionados à Estrutura Humana, é essencial fornecer atenção especial à preparação, formação e suporte aos profissionais que atuam no ambiente universitário. Isso pode envolver cursos, formações, palestras, minicursos, fóruns, debates e ações para capacitar o pessoal das instituições de ensino superior. Adicionalmente, os serviços de ajuda técnica são definidos como a utilização de produtos, instrumentos, equipamentos ou tecnologia adaptados ou especialmente projetados para melhorar a funcionalidade de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, promovendo a autonomia pessoal, seja total ou assistida (Ciantelli; Leite, 2016).

Nesse contexto, é essencial promover a colaboração entre todos os setores do ambiente acadêmico, incluindo profissionais, especialmente entre os NA e os docentes, a fim de fortalecer o processo de inclusão de pessoas com deficiência no ensino superior. Além disso, os coordenadores desempenham um papel crucial na gestão dos NA. No entanto, de acordo com a pesquisa de Dalla Dea, Oliveira e Melo (2018), nos NA da região Centro-Oeste, observa-se uma alta rotatividade dos coordenadores devido à sobrecarga de funções e à falta de remuneração para o trabalho no NA. Destaca-se, nesta pesquisa, a atenção dada às sugestões de um dos coordenadores para aprimorar o desempenho dos NA:

> [d]estacaria dois elementos que me parecem fundamentais, um de natureza inter e outro intra. De caráter inter a constituição de fóruns, que propõe a institucionalização de uma estrutura em que a Educação Especial / Educação Inclusiva de fato perpasse todas as atividades e ações da Universidade. E, de natureza intra, a melhoria nas condições estruturais dos núcleos (prédios próprios e equipados) e, principalmente, a constituição de equipes técnicas especializadas para atuar na direção / condução dos programas e projetos de acessibilidade arquitetônica, comunicacional, informacional, atitudinal, pedagógica, instrumental e programática (Dalla Dea; Oliveira; Melo, 2018, p. 108).

Considerando o exposto, é evidente a importância de aprofundar a pesquisa sobre as condições administrativas, físicas e políticas dos NA, assim

como as iniciativas implementadas para assegurar a sua gestão de forma eficiente e eficaz. Além disso, é crucial explorar estratégias que possam otimizar o processo de gestão desses núcleos, tendo em vista que este é o foco deste estudo.

2.7 NAAPI no CEFET-MG

Antes da criação do NAAPI no CEFET-MG, estabeleceu-se a Coordenação do Programa de Inclusão e Diversidades por meio da Portaria DIR nº 263, de 23 de abril de 2020, sob a alçada da Diretoria de Desenvolvimento Estudantil (DDE). Essa coordenação surgiu com o propósito de efetivar as políticas institucionais voltadas para o respeito à diversidade no corpo discente e à educação inclusiva. Seu escopo incluía o planejamento, desenvolvimento, fomento, coordenação, orientação, supervisão, acompanhamento e avaliação das atividades relacionadas à diversidade e à inclusão discente no âmbito do CEFET-MG.

Posteriormente, o NAAPI foi criado nos diversos campi do CEFET-MG por meio da Portaria DIR nº 530/2022 – GDG de 18 de agosto de 2022. O artigo 2º dessa portaria define que o NAAPI é a unidade encarregada de criar, implementar e analisar os programas institucionais voltados para o progresso estudantil. Além disso, busca fomentar as condições essenciais para facilitar o acesso, garantir a permanência, estimular a participação, promover o desenvolvimento da aprendizagem, remover obstáculos à acessibilidade e assegurar a inclusão plena de estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas, em conformidade com a Lei Brasileira de Inclusão nº 13.146, de 06 de julho de 2015.

Em complemento, no seu artigo 3º, fica estabelecido que:

> [o] Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão é a unidade com competência executiva, consultiva e deliberativa, no que se refere às propostas de ações de acessibilidade e às estratégias de atendimento ao estudante, que tem por finalidade: prover apoio técnico especializado aos estudantes com deficiência e/ou com necessidades educacionais específicas; elaborar e organizar, em conjunto com o corpo docente, recursos pedagógicos e de acessibilidade que permitam a plena participação dos estudantes público-alvo da educação especial na comunidade acadêmica; assistir a Coordenação de Assuntos Acadêmicos e a Coordenação de Desenvolvimento Estudantil na formulação, no desenvolvimento, no acompanhamento, na avaliação e promoção da educação inclusiva de discentes, em todos os seus aspectos; e assessorar, tecnicamente, a Diretoria e demais instâncias acadêmicas e administrativas do campus em assuntos de sua área de competência (CEFET-MG, Portaria DIR Nº 530/2022 – GDG).

Em relação a sua composição, o NAAPI são núcleos formados por servidores de diferentes áreas de formação e de diversos segmentos da comunidade acadêmica, que atuam no desenvolvimento de ações e projetos para promoção da Educação Inclusiva no respectivo campus de atuação. Trata-se de uma equipe multiprofissional, com participação de servidores docentes e técnico-administrativos, tais como pedagogos, psicólogos, assistentes sociais, bibliotecários, tradutores/intérpretes, entre outros. Além desses, o núcleo conta, ainda, com a participação de representantes de estudantes, preferencialmente integrantes do público-alvo da educação especial, e de familiares.

Em seu artigo 5º, a Portaria DIR nº 530, de 18 de agosto de 2022- GDG, define as ações de competência do NAAPI, no cumprimento de suas finalidades, a saber:

> I. Cumprir as determinações contidas no Estatuto, no Regimento Geral, e nos demais atos normativos editados pelos órgãos competentes;
> II. Assistir a Diretoria do Campus, as Coordenações de Curso, e demais instâncias acadêmicas e administrativas do campus em assuntos de sua competência, visando assegurar que a educação inclusiva seja contemplada nos documentos institucionais, nas ações e atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas no campus;
> III. Apoiar a Coordenação de Assuntos Acadêmicos na implementação das políticas, dos programas e na execução e avaliação dos planos institucionais de inclusão e de acessibilidade, no âmbito do campus;
> IV. Planejar e realizar ações, no âmbito no campus, de identificação de estudantes que apresentem deficiência e/ou necessidades educacionais específicas;
> V. Acolher e prover atendimento integrado, multidisciplinar, e apoio técnico especializado aos estudantes com deficiência e/ou com necessidades educacionais específicas;
> VI. Analisar laudos, relatórios médicos e outros documentos apresentados por estudantes e emitir parecer técnico, para os setores competentes, indicativo de adaptação e flexibilização de currículos, de metodologias e de materiais didático-pedagógicos;
> VII. Organizar, manter e zelar pela guarda, conservação e sigilo dos arquivos e registros do Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão do campus;
> VIII. Elaborar e conduzir processos de seleção e de contração de servidores e prestadores de serviços cujas atividades estejam ligadas

> direta ou indiretamente às situações de inclusão;
> IX. Promover, junto aos setores específicos, a inserção dos alunos com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas no mercado de trabalho, seja em vagas de estágio ou de trabalho formal;
> X. Identificar e estabelecer parcerias com outras instituições e profissionais especializados visando a oferta de Atendimento Educacional Especializado (AEE) de forma complementar e/ou suplementar à formação dos estudantes, caso necessário;
> XI. Planejar e realizar eventos e atividades junto à comunidade interna para favorecer a inclusão dos estudantes com deficiência e/ou com necessidades educacionais específicas, e para fomentar a cultura da educação inclusiva por meio de ações de sensibilização e capacitação de servidores e de outros membros da comunidade escolar;
> XII. Executar os protocolos de organização dos serviços de acolhimento, atendimento e acompanhamento dos estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas, definidos pela Diretoria de Desenvolvimento Estudantil, propondo melhorias;
> XIII. Propor, aos órgãos competentes, procedimentos, ações e melhorias na acessibilidade do campus, que contribuam para a inclusão de estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas, bem como auxiliar e orientar a instalação, a manutenção e a utilização dos equipamentos de tecnologia assistiva;
> XIV. Elaborar plano de ações e proposta de orçamento para o próximo período de planejamento; e
> XV. Elaborar relatórios circunstanciados de atividades realizadas nos períodos vencidos (CEFET-MG, Portaria DIR Nº 530/2022 – GDG).

Considerando a relevância do papel do administrador, o artigo 6º da portaria também estabelece as atribuições do coordenador do NAAPI, dentre as quais, destacam-se:

I. Garantir o cumprimento, em seu âmbito, as determinações contidas no Estatuto, no Regimento Geral e nos demais atos normativos editados pelos órgãos competentes;

II. Publicizar os atos deliberativos, as ações, os planos de trabalho, os relatórios de acompanhamento e avaliação, e demais documentos e informações relativos ao NAAPI;

III. Representar o NAAPI do campus perante órgãos internos e externos ao CEFET-MG, em assuntos relacionados à Educação Inclusiva; e

IV. Organizar, coordenar e supervisionar as atividades e as ações de atendimento do NAAPI do campus.

Em 21 de junho de 2023, a DDE publicou a Instrução Normativa DDE/CEFET-MG nº 2, estabelecendo as diretrizes para o atendimento e acompanhamento de estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas (NEE) pelo NAAPI no CEFET-MG.

Essa instrução normativa desempenha um papel fundamental ao oficializar processos administrativos de competência exclusiva do NAAPI. No artigo 5º são apresentados os procedimentos de identificação de estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas que podem ocorrer: (I) no ato da matrícula, através de informações prestadas pelo estudante ou responsável no Sistema Integrado de Gestão das Atividades Acadêmicas (SIGAA); (II) a qualquer tempo de forma espontânea pelo estudante ou familiar, mediante requerimento formal protocolado no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). E (III) no decorrer do curso, por meio de docentes ou outros profissionais que observem sinais atípicos em relação à interação social, comunicação, leitura, escrita, processamento de informações e outros aspectos do ensino e aprendizagem.

O parágrafo 2º do artigo 5º define que o NAAPI deverá analisar o requerimento formal, protocolado no SIPAC, para o atendimento dos estudantes que declararem, a qualquer tempo, necessidades educacionais específicas temporárias. No parágrafo 3º fica definido que o NAAPI fará a articulação entre docentes e coordenações de curso para realizar o acolhimento inicial e, em conjunto com o estudante, sua família e os referidos segmentos, avaliará as demandas e os procedimentos cabíveis para o atendimento das necessidades específicas. O parágrafo 4º destaca que o NAAPI poderá solicitar relatórios e/ou pareceres de profissionais, internos ou externos, da área da saúde, da educação e/ou serviço social a fim de especificar as demandas apresentadas, bem como de analisar histórico de atendimentos e procedimentos anteriormente desenvolvidos, visando o acolhimento e apoio mais adequados à realidade do estudante e da instituição.

Em relação aos processos executados, o artigo 6º, parágrafo único, determina que as ações desenvolvidas pelos membros do NAAPI deverão ser registradas em processo eletrônico, com a ciência dos envolvidos, para que seja

construído um dossiê/processo para o acompanhamento do estudante em que constem todas as informações relacionadas ao caso. O artigo 7º estipula que, após a identificação e acompanhamento, o NAAPI deve realizar um estudo de caso sobre as necessidades educacionais específicas para compor o Plano Educacional Individualizado (PEI) ou documento equivalente.

Complementando os processos de responsabilidade do NAAPI, no artigo 9º, a instrução normativa prevê que o NAAPI deve constituir uma Comissão de Trabalho multidisciplinar para emitir parecer indicativo nos casos de flexibilização do currículo para estudantes com necessidades educacionais específicas. O artigo 10 determina que o NAAPI deve comunicar formalmente à Coordenação de Registro Acadêmico, às coordenações de cursos, docentes e equipe pedagógica, no início de cada período letivo, sobre o Plano Educacional Individualizado, para planejar as adequações e flexibilizações curriculares necessárias.

O artigo 22 confere ao NAAPI a autonomia para desenvolver recursos e instrumentos avaliativos sobre o atendimento aos estudantes, gerando protocolos de procedimentos para as adaptações na prática educativa e flexibilizações curriculares. Por fim, o artigo 23 destaca a responsabilidade do NAAPI, em conjunto com a DDE e outros setores do CEFET-MG, na articulação de ações de inclusão para potencializar as políticas inclusivas.

2.7.1 CEFET-MG: breve histórico

Para compreender adequadamente o contexto desta pesquisa, é pertinente apresentar o CEFET-MG, instituição onde o NAAPI está inserido. Com mais de um século de existência, o CEFET-MG tem sua origem no Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, durante o governo do Presidente Nilo Peçanha. Inicialmente voltada para a formação de aprendizes artífices, a instituição passou a oferecer ensino superior em 1978, ampliando sua atuação. Ao longo de sua trajetória, o CEFET-MG passou por diferentes denominações que refletem as transformações e o contínuo avanço de sua missão educacional. Fundada em 1909 como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais, a instituição tornou-se Liceu Industrial de Minas Gerais em 1941. No ano seguinte, em 1942, foi renomeada para Escola Técnica de Belo Horizonte. Posteriormente, em 1969, recebeu o título de Escola Técnica Federal de Minas Gerais, e, por fim, em 1978, adotou a denominação

atual de Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

Com uma estrutura multicampi, o CEFET-MG é referência nacional em educação profissional, científica e tecnológica. A instituição apresenta o melhor desempenho no Índice Geral de Cursos (IGC) entre as unidades da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (INEP, 2024). Dessa forma, o CEFET-MG tem desempenhado um papel essencial no desenvolvimento regional, ao estabelecer campi em áreas estratégicas de Minas Gerais, oferecendo ensino de qualidade e formando mão de obra qualificada. Sua expansão começou em Belo Horizonte, onde foi fundado em 1909, e continuou com a criação de unidades em Leopoldina, em 1987; Araxá, em 1992; e Divinópolis, em 1994. Nos anos seguintes, novos campi foram inaugurados em Timóteo e Varginha, ambos em 2006; Nepomuceno, em 2007; Curvelo, em 2010; e Contagem, em 2012.

O CEFET-MG oferece uma educação verticalizada, possibilitando aos estudantes a continuidade de sua formação desde o ensino técnico até o doutorado. Esse modelo promove a integração entre alunos de diferentes níveis de ensino, que colaboram em grupos de pesquisa sob a orientação de um corpo docente altamente qualificado.

A instituição mantém sua tradição ao mesmo tempo que inova, adaptando seus cursos às demandas contemporâneas, como o avanço tecnológico e as transformações sociais. Os cursos técnicos, inicialmente voltados para a formação artesanal, evoluíram para atender às exigências da industrialização e, atualmente, abrangem setores de serviços e novas tecnologias.

O ensino superior, consolidado desde 1978, conta hoje com 16 cursos de graduação e cerca de 4.000 estudantes. A criação de programas de pós-graduação, iniciada na década de 1990, culminou com a oferta de sete programas de mestrado e um de doutorado em 2013, fortalecendo o papel da pesquisa e da extensão na formação de profissionais e acadêmicos.

O CEFET-MG também se destaca por sua atuação na extensão universitária, promovendo projetos, eventos, cursos e serviços que visam ampliar o acesso ao conhecimento e fomentar o desenvolvimento tecnológico e social. Com iniciativas voltadas para inclusão, diversidade, empreendedorismo e transferência de tecnologia, a instituição reafirma seu compromisso com a transformação da sociedade (CEFET-MG, 2024).

Essa rica trajetória histórica e educacional estabelece o CEFET-MG como

um dos principais agentes de formação e inovação em Minas Gerais, desempenhando um papel central no desenvolvimento do estado e do país.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, esboça-se a lógica empregada nesta pesquisa para o alcance dos objetivos propostos, uma vez que de acordo com Gil (2002, p. 17) “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

Ainda sobre a importância deste capítulo, Marconi e Lakatos (2003) defendem que as pesquisas científicas precisam ser estruturadas de acordo com diretrizes previamente estabelecidas e em conformidade com os propósitos a que se destinam. Além disso, devem não apenas contribuir para a expansão do conhecimento, mas também fornecer elementos que possam subsidiar outras pesquisas.

3.1 Abordagem da pesquisa

Ao considerar a forma de abordagem do problema, ou a natureza dos dados, a presente pesquisa se baseou na abordagem qualitativa, pois buscou compreender de forma mais aprofundada os aspectos subjetivos, as percepções e as experiências dos participantes em relação ao processo de gerenciamento do NAAPI nos campi do CEFET-MG. Essa escolha metodológica foi fundamentada na necessidade de explorar as particularidades individuais de cada sujeito, em um contexto que envolve crenças, valores, desafios e estratégias de atuação.

Dessa maneira, Chueke e Lima (2012) explicam que ao adotar uma abordagem qualitativa, reconhece-se que a realidade é subjetiva e complexa, sendo interpretada de maneira distinta por cada indivíduo. A pesquisa, portanto, buscou proporcionar espaço para que os participantes expressassem suas perspectivas sobre o processo de implantação e gestão do NAAPI, considerando suas vivências e significados atribuídos ao funcionamento desses núcleos.

Minayo (2002) destaca que a pesquisa qualitativa é capaz de proporcionar respostas a questões específicas que não podem ser quantificadas, permitindo uma compreensão mais rica sobre crenças, atitudes, valores e percepções dos participantes. No contexto desta pesquisa, a intenção foi compreender como os coordenadores e servidores que compõem a comissão do NAAPI percebem o gerenciamento das ações executadas, identificando os desafios enfrentados e as possíveis oportunidades de melhoria.

Yin (2016, p. 22) aponta cinco características da pesquisa qualitativa que são:

> 1. estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real;
> 2. representar as opiniões e perspectivas das pessoas [...] de um estudo;
> 3. abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem;
> 4. contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e
> 5. esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte (Yin, 2016, p.22)

Na presente pesquisa, a característica de representar as opiniões e perspectivas dos participantes (característica 2) foi central, já que o objetivo foi identificar as visões dos coordenadores e servidores que integram ou integraram a estrutura do NAAPI, e compreender como as suas experiências podem contribuir para o aprimoramento das práticas e políticas de acessibilidade e inclusão. Além disso, a pesquisa utilizou múltiplas fontes de dados (característica 5), ao considerar as respostas dos coordenadores e servidores de diferentes campi, o que enriquece a análise e permite uma visão mais abrangente sobre o tema.

Ademais, a pesquisa configurou-se como aplicada**,** uma vez que, além de contribuir com o aprofundamento teórico e prático sobre a gestão do NAAPI, resultou na elaboração de um produto educacional voltado para a proposição de soluções de melhoria. O produto consiste em uma cartilha desenvolvida para coordenadores do NAAPI e demais servidores interessados, oferecendo orientações estratégicas e práticas para aprimorar a gestão das ações de acessibilidade e inclusão. A cartilha foi planejada para atender às diferentes necessidades dos campi, contribuindo para o fortalecimento do papel do NAAPI como promotores de um ambiente educacional inclusivo e acessível para toda a comunidade acadêmica.

3.2 Aspectos metodológicos da pesquisa

Quanto aos procedimentos empregados, esta pesquisa abrangeu revisão bibliográfica, análise documental e, por fim, pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica constitui-se na exploração de materiais previamente elaborados, predominantemente compostos por livros e artigos científicos (Gil, 2002). Assim, neste estudo, a pesquisa bibliográfica se baseou na consulta de artigos científicos, livros e teses e dissertações.

De forma complementar, Gil (2002) traz que a pesquisa bibliográfica apresenta como principal vantagem a capacidade de permitir que o pesquisador abranja uma diversidade de fenômenos mais ampla do que seria possível investigar diretamente. Essa vantagem revela-se especialmente crucial quando o problema de pesquisa envolve dados dispersos pelo espaço. Além disso, nos estudos históricos, a pesquisa bibliográfica torna-se indispensável, muitas vezes representando a única maneira de acessar informações sobre eventos passados. Contudo, tais benefícios da pesquisa bibliográfica vêm acompanhados de uma contrapartida que pode comprometer a qualidade da pesquisa. Fontes secundárias frequentemente apresentam dados coletados ou processados de maneira inadequada. Dessa forma, um trabalho embasado nessas fontes corre o risco de reproduzir ou ampliar tais equívocos. Para mitigar essa possibilidade, é aconselhável que os pesquisadores garantam a veracidade das condições sob as quais os dados foram obtidos, analisem minuciosamente cada informação em busca de incoerências ou contradições, e recorram a fontes diversas, comparando-as de maneira cuidadosa (Gil, 2002).

No que diz respeito à pesquisa documental, conforme aponta Gil (2002), ela compartilha semelhanças com a pesquisa bibliográfica, distinguindo-se principalmente pela natureza das fontes utilizadas. Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza essencialmente as contribuições analíticas de diversos autores sobre um tema específico, a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não passaram por um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados conforme os objetivos do estudo. Nesta pesquisa, a análise documental foi embasada na análise de documentos de fonte interna e externa ao CEFET-MG, como portarias, leis e guias de orientação. Neste tipo de técnica, recorre-se às fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico (Fonseca, 2002).

Ainda, sobre a pesquisa documental, Gil (2002) defende que este tipo de pesquisa oferece diversas vantagens, dentre elas: representam uma fonte rica e estável de dados e seu custo é baixo. Além disso, a pesquisa documental não demanda contato com os sujeitos da pesquisa, superando as dificuldades associadas a situações em que o contato é difícil ou prejudicial para a informação fornecida pelos sujeitos. Por outro lado, possui também limitações. Críticas comuns referem-se à não-representatividade e à subjetividade dos documentos. Essas críticas são pertinentes, mas pesquisadores experientes podem contornar

essas dificuldades. Para garantir a representatividade, alguns pesquisadores optam por considerar uma grande quantidade de documentos e, em seguida, selecionam uma amostra de forma aleatória. Quanto à objetividade, embora seja um desafio presente em muitas investigações sociais, é fundamental que o pesquisador analise as implicações relativas aos documentos antes de formular conclusões definitivas. Vale ressaltar que algumas pesquisas elaboradas com base em documentos são importantes não por fornecerem respostas definitivas a um problema, mas por proporcionarem uma visão mais clara desse problema ou hipóteses que podem ser verificadas por outros meios (Gil, 2002).

Por último, a pesquisa também envolveu trabalho de campo, visando aprofundar as questões propostas por meio de um estudo que abrange o NAAPI do CEFET-MG em diferentes campi. Assim, foi realizada em contextos que dispõem de elementos para observar os fatos tal como ocorrem espontaneamente, conforme indicado por Vergara (2000).

Assim como ocorre nas outras técnicas, a pesquisa de campo possui também algumas vantagens e desvantagens a serem consideradas. Gil (2002) destaca que por serem conduzidas diretamente no local onde os fenômenos ocorrem, os resultados tendem a ser mais autênticos. Além disso, por não exigirem equipamentos especiais para a coleta de dados, esse método geralmente é mais econômico. A participação mais intensa do pesquisador aumenta a probabilidade de os participantes fornecerem respostas mais confiáveis. Por outro lado, sua realização demanda consideravelmente mais tempo e como, na maioria das vezes, os dados são coletados por um único pesquisador, há o risco de subjetividade na análise e interpretação dos resultados da pesquisa (Gil, 2002).

3.2.1 Lócus, sujeitos da pesquisa e tamanho da amostra

Este estudo foi realizado no âmbito do CEFET-MG, abrangendo o NAAPI dos dez campi da instituição. A escolha desse lócus se justifica pela relevância do NAAPI no contexto das ações de acessibilidade e inclusão, além de considerar que o núcleo foi implantado recentemente na instituição, em 2022.

Foram convidados a participar da pesquisa os coordenadores atuais do NAAPI dos campi do CEFET-MG em Araxá, Belo Horizonte - Nova Gameleira, Belo Horizonte - Nova Suíça, Contagem, Curvelo, Divinópolis, Leopoldina,

Nepomuceno, Timóteo e Varginha. Além disso, foram convidados servidores que compõem as comissões do NAAPI de cada campi.

Os participantes foram convidados a contribuir com a pesquisa por meio de um questionário estruturado com questões abertas. O questionário foi enviado por e-mail, acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com um prazo adequado para resposta, respeitando a disponibilidade dos participantes. Essa metodologia buscou atender às limitações de tempo e acesso dos respondentes, garantindo a representatividade e a viabilidade do estudo.

Para a realização da pesquisa, foi elaborada uma amostra composta por coordenadores e servidores que compõem a comissão do NAAPI do CEFET-MG, com o objetivo de coletar dados representativos de todas as unidades da instituição. De acordo com as informações disponíveis no site do CEFET-MG (2025), o NAAPI conta com 80 membros, entre coordenadores e servidores, distribuídos pelos diferentes campi. A relação completa dos membros do NAAPI pode ser consultada no Apêndice A.

No entanto, apesar dos esforços para envolver todos os participantes, a taxa de resposta foi limitada: apenas dois coordenadores e seis servidores participaram da pesquisa, o que corresponde a 20% dos coordenadores (2 de um total de 10) e 8,6% do total de membros do NAAPI (70 membros, excluindo os coordenadores), respectivamente. Essa limitação no número de participantes restringe a capacidade de generalizar os resultados para toda a instituição. Embora o número de respondentes tenha ficado aquém do esperado, os dados obtidos ainda oferecem um panorama relevante sobre as percepções e práticas relacionadas ao gerenciamento das ações de acessibilidade no CEFET-MG.

3.2.2 Coleta de dados

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 165) a coleta dos dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Para atender aos objetivos desta pesquisa, foram aplicados dois questionários estruturados como técnica de coleta de dados: um direcionado especificamente aos coordenadores do NAAPI e outro voltado aos servidores que compõem a comissão desse núcleo.

Neste método, o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido

(Marconi e Lakatos, 2003). Conforme aponta Vieira (2009), esse instrumento de pesquisa consiste em uma série de perguntas sobre um tema específico, apresentadas aos participantes da pesquisa, denominados respondentes. Eles são solicitados a responder às questões e devolver o questionário preenchido ao entrevistador, que pode ser o próprio pesquisador principal ou não.

O primeiro questionário foi destinado aos coordenadores atuais do NAAPI dos campi do CEFET-MG: Araxá, Belo Horizonte - Nova Gameleira, Belo Horizonte - Nova Suíça, Contagem, Curvelo, Divinópolis, Leopoldina, Nepomuceno, Timóteo e Varginha. O segundo foi direcionado aos servidores que compõem as comissões do núcleo. Ambos os questionários foram estruturados com questões abertas, visando obter respostas detalhadas sobre a percepção dos participantes em relação ao gerenciamento das ações de acessibilidade no NAAPI. Para garantir a privacidade e o anonimato dos participantes, estes foram identificados apenas por números, de forma sequencial (Respondente 1, Respondente 2 e assim sucessivamente). Não foi registrada nenhuma informação que pudesse identificar diretamente os participantes, e os números foram utilizados exclusivamente para fins de organização e análise dos dados. O questionário destinado aos coordenadores encontra-se disponível no Apêndice B, enquanto o dos servidores está no Apêndice C.

Os questionários foram enviados eletronicamente por e-mail institucional dos participantes, acompanhados do TCLE, de um convite explicativo sobre o objetivo da pesquisa e de um *link* para que os participantes pudessem acessar e responder aos questionários. Antes de responderem, os participantes precisaram assinar digitalmente o TCLE, concordando com os termos e os procedimentos da pesquisa. O prazo para envio das respostas foi adequado à disponibilidade dos participantes, respeitando suas limitações de tempo.

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma *Google Forms*, escolhida pela sua acessibilidade e segurança, com criptografia de ponta a ponta e autenticação de acesso. A política de privacidade do *Google Forms* assegura que os dados coletados são mantidos de forma segura e confidencial, embora com limitações inerentes ao ambiente virtual.

3.2.3 Análise de dados

A análise de dados nesta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, com foco na interpretação das respostas obtidas por meio de questionários com perguntas abertas aplicados aos coordenadores e demais servidores membros das comissões do NAAPI. Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 167), a análise de dados refere-se à “tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. Nesse sentido, a pesquisa utilizou a técnica de análise de conteúdo, que se mostrou adequada para alcançar os objetivos propostos.

Na perspectiva qualitativa, a análise de conteúdo se caracteriza como uma metodologia que permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação (Marconi; Lakatos, 2003, p. 223). Bardin (2011) define a análise de conteúdo como:

> [...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadoras, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 44).

Baseando-se nesse conceito, Bardin (2011) atribui à análise de conteúdo uma função heurística, possibilitando tanto novas descobertas quanto a confirmação de hipóteses previamente formuladas. Essa abordagem analítica compreende as comunicações, sejam elas orais ou escritas, e explora sua capacidade de expressar as falas dos participantes, complementando-se de maneira integrada. Além disso, Bardin (2011) ressalta a importância de explicitar a finalidade da análise, que pode ser implícita ou explícita, com o objetivo de aprofundar a compreensão das concepções dos sujeitos sobre os fenômenos estudados.

No que diz respeito à organização dos dados, a Análise de Conteúdo percorre três fases cruciais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados com inferência e interpretação. Seguindo as etapas propostas por Bardin (2011), o processo de análise desta pesquisa incluiu:

- Pré-Análise: Realizou-se uma leitura exploratória das respostas obtidas

nos questionários, conhecida como 'leitura flutuante' segundo Bardin (2011). Essa leitura inicial, sem um roteiro rígido, permitiu a imersão no material coletado e a identificação preliminar de temas, palavras-chave e frases significativas relacionadas aos objetivos da pesquisa.

- Exploração do material: As respostas foram organizadas e codificadas em categorias temáticas, elaboradas com base na recorrência de ideias e termos expressos pelos participantes. O agrupamento dos dados possibilitou a identificação de padrões, divergências e particularidades.

- Tratamento dos resultados e interpretação: A partir das categorias definidas, os dados foram analisados criticamente, estabelecendo relações entre as falas dos participantes e os objetivos da pesquisa. A interpretação considerou os contextos vivenciados pelos sujeitos e as especificidades do funcionamento do NAAPI.

Conforme Franco (2008), o tema é a unidade de registro mais útil na análise de conteúdo, sendo indispensável em estudos sobre propaganda, opiniões, valores e representações sociais, entre outros. No contexto desta pesquisa, os temas identificados nas respostas dos participantes serviram como base para a categorização e interpretação dos dados, permitindo a organização sistemática das informações de acordo com as questões investigadas. Na análise das respostas dos coordenadores, as categorias emergentes foram organizadas da seguinte forma:

- Perfil: Características profissionais dos coordenadores.
- Implantação, estrutura e funcionamento do NAAPI: Condições iniciais, desafios e estratégias adotadas.
- Envolvimento da Administração e integração com setores: Apoio institucional e articulação com outros setores.
- Infraestrutura, atendimento e diagnósticos: Avaliação das condições materiais e humanos e qualidade do atendimento.
- Avaliação, melhorias e iniciativas bem-sucedidas: Práticas avaliadas e sugestões de melhorias.

Para os servidores que compõem as comissões do NAAPI, as categorias foram organizadas em:

- Perfil: Características dos servidores.

- Implantação e infraestrutura do NAAPI: Desafios e condições estruturais.
- Relacionamento intersetorial: Colaboração entre o NAAPI e outros setores.
- Divulgação dos serviços e ações: Efetividade da comunicação dos serviços.
- Ações desenvolvidas, serviços oferecidos e diagnósticos atendidos: Prioridades e serviços oferecidos aos alunos.
- Gerenciamento e avaliação da eficiência e eficácia: Percepção sobre a gestão e efetividade dos serviços.
- Desafios, oportunidades e sugestões de melhoria: Identificação de desafios e sugestões para aprimorar o NAAPI.

Essas categorias permitiram uma análise estruturada das respostas, facilitando a interpretação dos dados e a identificação dos principais desafios e práticas relacionadas ao NAAPI.

Conforme Bardin (2011), a análise qualitativa permite alcançar uma compreensão aprofundada das experiências dos participantes, evidenciando aspectos subjetivos e contextuais que não podem ser capturados por métodos quantitativos. Dessa forma, a análise de conteúdo desempenhou um papel fundamental para a inferência de conhecimentos relativos às práticas e desafios enfrentados pelo NAAPI, bem como para a identificação de oportunidades de melhoria.

Por fim, a análise dos dados obtidos nesta pesquisa contribuiu para revelar percepções relevantes sobre o papel do NAAPI no contexto da EPT, proporcionando subsídios teóricos e práticos para o desenvolvimento de ações voltadas à acessibilidade e inclusão.

3.3 Procedimentos éticos

Para a realização deste estudo, foram seguidos rigorosamente os procedimentos éticos estabelecidos pela legislação brasileira, em especial as diretrizes contidas na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e na Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Essas resoluções regulam as pesquisas envolvendo seres humanos, assegurando o respeito à dignidade, aos direitos e ao bem-estar dos participantes, bem como a proteção de suas informações pessoais e sensíveis (Brasil, 2012; Brasil, 2016).

Conforme as normativas, o estudo garantiu a obtenção do consentimento

livre e esclarecido de todos os participantes, que foram devidamente informados sobre os objetivos, procedimentos, benefícios, riscos e a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem prejuízo. O TCLE, apresentado nos Apêndices D e E, foi redigido de forma clara e acessível, respeitando as condições de entendimento e as particularidades do público-alvo.

Adicionalmente, todos os dados coletados foram tratados de maneira confidencial, sendo utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, de acordo com os princípios éticos que asseguram o anonimato e a privacidade dos participantes. Nenhuma informação foi divulgada de forma que pudesse identificar os sujeitos da pesquisa ou comprometer sua integridade.

Outro ponto essencial foi o encaminhamento deste estudo ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do CEFET-MG, para avaliação e aprovação prévia. A pesquisa foi aprovada sob o número CAAE: 81671824.9.0000.8507, no sistema CEP/CONEP, em 03 de setembro de 2024. Essa aprovação atesta que o estudo atendeu aos requisitos éticos e metodológicos exigidos, garantindo sua conformidade com os padrões legais e científicos. O termo de aprovação pode ser consultado no Anexo A.

Dessa forma, o cumprimento das diretrizes éticas assegurou que a pesquisa fosse conduzida com responsabilidade e respeito aos direitos dos participantes, reforçando a validade científica dos resultados obtidos e a contribuição deste trabalho para a área de estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos coordenadores e servidores membros das comissões do NAAPI nos campi do CEFET-MG. A coleta de dados foi realizada com o intuito de compreender as percepções, desafios e estratégias relacionadas ao funcionamento e à gestão do NAAPI, assim como as necessidades e oportunidades de aprimoramento desses núcleos. A análise seguiu uma abordagem qualitativa, com base na técnica de Análise de Conteúdo, visando identificar as categorias temáticas emergentes nas respostas dos participantes.

A pesquisa contou com a participação de dois coordenadores e seis membros das comissões designadas dos 10 núcleos existentes nos campi da instituição. A análise será dividida em duas partes: primeiro, serão apresentadas as respostas dos coordenadores, seguidas da análise das respostas dos servidores que compõem a comissão do núcleo. Para cada grupo, serão discutidos aspectos como perfil dos participantes, desafios enfrentados durante a fase de implantação, estratégias adotadas e sugestões para o aprimoramento das práticas desenvolvidas pelo NAAPI.

A seguir, será apresentada a análise das respostas fornecidas pelos coordenadores do NAAPI, com foco nas questões relacionadas à implantação, funcionamento, recursos e desafios encontrados na gestão desses núcleos.

4.1 Análise dos coordenadores do NAAPI

Atualmente, o CEFET-MG conta com dez núcleos distribuídos em seus campi. Contudo, apenas dois coordenadores responderam ao questionário destinado a esse grupo, representando uma taxa de resposta de 20%. Esse fato será discutido em maior profundidade no capítulo de considerações finais, considerando possíveis implicações para a interpretação dos dados e para o avanço das ações relacionadas ao NAAPI.

4.1.1 Quanto ao perfil

Os coordenadores do NAAPI possuem formações acadêmicas em áreas

distintas, o que pode contribuir com diferentes perspectivas e abordagens para o funcionamento do núcleo. Essa diversidade reflete a interdisciplinaridade que caracteriza o campo da EPT. Essa interdisciplinaridade é destacada por Mantoan (2003) como um elemento essencial para a construção de práticas inclusivas, pois permite que diferentes áreas do conhecimento contribuam para soluções mais abrangentes e eficazes. No entanto, essa diversidade também pode gerar desafios em termos de alinhamento e compreensão das especificidades do núcleo, que exige conhecimento especializado em questões de acessibilidade.

Além das formações variadas, os coordenadores do NAAPI possuem vínculos institucionais distintos, o que pode influenciar suas percepções e formas de atuação no núcleo. Essas diferenças podem refletir abordagens complementares, combinando uma perspectiva voltada ao suporte estudantil e às políticas de inclusão com outra mais focada na integração pedagógica e nas necessidades acadêmicas dos estudantes.

Outro fator relevante é a trajetória profissional dos coordenadores, consolidada na área da educação, mas com tempos distintos de experiência, o que pode influenciar suas perspectivas e abordagens no NAAPI. De acordo com Mantoan (2003), a experiência acumulada ao longo dos anos é um fator relevante para a consolidação de práticas inclusivas, já que contribui para uma compreensão mais aprofundada das necessidades educacionais e institucionais. No entanto, o tempo de experiência também pode representar diferentes visões sobre as abordagens pedagógicas e administrativas, influenciando o processo de tomada de decisão no núcleo.

4.1.2 Quanto à implantação, estrutura e funcionamento do NAAPI

Ambos os coordenadores informaram que o NAAPI foi implantado em 2022, embora o Coordenador 2 tenha fornecido uma resposta mais detalhada, mencionando o tempo exato de funcionamento (2 anos e 5 meses). Esse tempo de funcionamento relativamente recente é um fator importante para se considerar nas análises sobre o impacto e a maturidade das ações do núcleo.

Quanto à equipe, embora as respostas dos coordenadores variem em termos de detalhamento, com o Coordenador 1 descrevendo de maneira mais generalizada a composição da equipe e o Coordenador 2 fornecendo uma lista de

nomes, a composição das equipes é praticamente idêntica. Ambos os núcleos possuem um total de 8 a 9 membros, com diferenças na especificação. O NAAPI do Coordenador 1 conta com 8 membros, incluindo professores, técnicos administrativos e 1 representante discente, enquanto o NAAPI do Coordenador 2 inclui 9 membros, contando com a adição de um membro externo (pai de aluno), além de professores e técnicos administrativos, e também 1 representante discente. Essa semelhança nas equipes deve-se a estrutura normativa estabelecida pela instituição.

O processo de implantação do NAAPI nos campi pesquisados apresenta diferentes experiências e desafios, conforme relatado pelos coordenadores. O coordenador 1 menciona dificuldades enfrentadas por parte de servidores, o que pode indicar resistência ou falta de compreensão sobre a importância e os objetivos do NAAPI dentro do campus. Esse tipo de desafio é comum em processos de implementação de novas políticas ou serviços em instituições educacionais, especialmente quando há mudanças no funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas. Chiavenato (2003) destaca que a resistência à mudança é um fenômeno recorrente em qualquer processo de transformação organizacional, sendo um reflexo da adaptação dos indivíduos às novas demandas e ao novo modelo de funcionamento. É essencial que a gestão do processo de implantação atue de forma estratégica, envolvendo e capacitando os colaboradores para que compreendam e se alinhem aos novos objetivos institucionais, minimizando assim a resistência (Chiavenato, 2003).

Por outro lado, o coordenador 2 descreve a implantação como tranquila, mas aponta para a inadequação das condições de atendimento, que ainda são muito aquém do necessário. Esse tipo de observação ressalta a necessidade de melhorias na infraestrutura e nos recursos para garantir um atendimento adequado à comunidade acadêmica. Chiavenato (2003) reforça a importância de uma gestão eficaz de recursos, que inclui a adequação da infraestrutura e a garantia de que os recursos necessários estejam disponíveis para o pleno funcionamento dos serviços. A observação do coordenador sobre a infraestrutura deficiente sublinha a necessidade de ações concretas para alinhar a infraestrutura do NAAPI às demandas de um atendimento de qualidade, o que envolve, segundo Chiavenato (2003), um planejamento estratégico e a gestão de recursos de forma eficiente.

Os principais serviços oferecidos pelo NAAPI em ambos os campi são bastante semelhantes, com ênfase no acolhimento, escuta, orientação e viabilização de atendimento às necessidades dos discentes, conforme o coordenador 1. No campus do coordenador 2, além desses serviços, há uma atuação voltada para a sensibilização dos pares, suporte técnico e contratação de estagiários para atendimento individualizado. A introdução de estagiários no processo de atendimento pode ser uma estratégia interessante para aumentar a capacidade de atendimento, mas também pode trazer desafios relacionados à formação e supervisão desses profissionais em formação.

Quanto à divulgação dos serviços do NAAPI, o coordenador 1 destaca o uso do site do campus como principal meio de comunicação. Embora esse meio seja eficiente para alcançar estudantes e membros da comunidade acadêmica conectados à internet, pode limitar a acessibilidade para aqueles que não têm fácil acesso ao ambiente digital. O coordenador 2, por outro lado, descreve uma abordagem mais ampla e direta de divulgação, incluindo ações em sala de aula, reuniões de pais e encontros com professores da educação especial. A presença do NAAPI nessas situações pode ser uma maneira eficaz de garantir que o serviço seja amplamente conhecido e acessado pela comunidade acadêmica.

4.1.3 Quanto ao envolvimento da administração e à integração com os setores dos campi

Os dois coordenadores indicam que a interação entre o NAAPI e a administração do campus, bem como com outros setores acadêmicos, é predominantemente positiva, embora com variações em termos de envolvimento e resistência.

O Coordenador 1 relata um nível médio de envolvimento da administração do campus com as atividades do NAAPI e menciona que, apesar de o relacionamento com outros setores ser, de maneira geral, bom, há resistência por parte de alguns docentes. Esse tipo de resistência pode refletir uma dificuldade de integração do NAAPI dentro de algumas práticas e estruturas mais arraigadas da instituição, o que pode ser um desafio para a eficácia do trabalho desenvolvido pelo núcleo. Mintzberg (2001) afirma que as organizações são compostas por múltiplas partes que se interconectam de maneiras diversas, e, frequentemente,

as mudanças enfrentam resistência devido à rigidez das estruturas existentes. A resistência observada pode ser um reflexo da dificuldade em adaptar práticas enraizadas, o que exige uma gestão que equilibre inovação e adaptação às características da organização. Além disso, a resistência de alguns docentes mencionada pelo Coordenador 1 encontra respaldo nos trabalhos de Sacristán (2000), que discute a relutância em aceitar mudanças estruturais e culturais em ambientes educacionais. O autor destaca que a resistência pode ser uma resposta à percepção de que as mudanças desafiam normas e práticas estabelecidas, gerando desconforto ou insegurança nos membros da instituição (Sacristán, 2000).

Por outro lado, o Coordenador 2 destaca um envolvimento muito mais intenso da administração do campus e descreve o relacionamento com os outros setores como bom, sem mencionar resistência, o que sugere uma integração mais fluida do NAAPI nas atividades e processos administrativos e acadêmicos do campus. Essa diferença de percepções pode ser fruto de variações na gestão interna e na cultura organizacional de cada campus, o que será importante considerar ao analisar as condições de implementação e o sucesso das ações do NAAPI em diferentes contextos. Mintzberg (2001) sugere que as organizações possuem uma cultura organizacional única, que pode influenciar a forma como mudanças e inovações são absorvidas. Quando há uma cultura organizacional mais flexível e colaborativa, como aparentemente ocorre no campus do Coordenador 2, a integração de novas iniciativas tende a ser mais fluida.

4.1.4 Quanto à infraestrutura, atendimentos e diagnósticos

As respostas fornecidas pelos coordenadores demonstram desafios e semelhanças em relação à infraestrutura e aos recursos disponíveis para o NAAPI nos campi. O Coordenador 1 aponta uma limitação significativa de recursos humanos, mencionando a ausência de auxiliar administrativo e estagiários, além de informar que o núcleo conta apenas com uma sala para atender às demandas dos alunos. Já o Coordenador 2 não forneceu resposta para essa questão específica, o que impossibilita a identificação de sua percepção sobre a infraestrutura disponível.

Em relação aos atendimentos realizados, o Coordenador 1 mencionou a

realização de diversas ações, incluindo atendimentos pontuais, reuniões com familiares e discentes, sem, no entanto, especificar quantidades ou médias. Já o Coordenador 2 detalhou que mais de 30 atendimentos foram realizados no ano de 2024, com uma média de 2 atendimentos mensais, fornecendo um dado mais quantificável sobre a atuação do NAAPI.

Quanto aos diagnósticos atendidos, ambos os coordenadores identificaram condições relacionadas à saúde mental, como TDAH (Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade), TAG (Transtorno de Ansiedade Generalizada) e depressão, sendo o Coordenador 2 mais detalhado ao adicionar condições como TEA (Transtorno do Espectro Autista), crises de ansiedade e crises de pânico. A diversidade de diagnósticos reflete a amplitude dos serviços oferecidos pelo NAAPI, abordando diferentes aspectos da saúde mental e emocional dos alunos. Essas condições estão alinhadas com as discussões de Damásio (2012) sobre a relevância da saúde mental no desempenho acadêmico e social de estudantes em instituições de ensino. Este autor enfatiza que a saúde mental é um fator determinante não apenas para o bem-estar dos estudantes, mas também para o seu desenvolvimento cognitivo e social, o que tem implicações diretas para o sucesso acadêmico e para a integração social na escola.

Essas respostas indicam que, apesar de algumas limitações em termos de infraestrutura e recursos humanos, ambos os núcleos têm se dedicado ao atendimento dos discentes com dificuldades relacionadas à saúde mental. A diferença no detalhamento das respostas pode indicar variações na forma como os coordenadores percebem e gerenciam as atividades do NAAPI em seus respectivos campi.

4.1.5 Quanto à avaliação, melhorias e iniciativas bem-sucedidas

A avaliação da eficácia das atividades e serviços prestados pelo NAAPI nos campi é realizada de maneiras distintas pelos dois coordenadores. O Coordenador 1 indicou que a avaliação ocorre de forma subjetiva e local, embora dados mais consistentes sejam apresentados pela diretoria à qual o núcleo está vinculado. Por outro lado, o Coordenador 2 destacou o acompanhamento direto como método de avaliação, contando com *feedbacks* provenientes de diversos grupos, como pais, coordenadores, professores, estagiários e pedagogas. Essa diferença evidencia a

ausência de um modelo padronizado de avaliação entre os campi, o que poderia ser aprimorado para garantir maior uniformidade e eficácia na análise dos resultados dos núcleos.

Essa ausência de um modelo padronizado de avaliação dialoga com os princípios de Luckesi (2012), que defende a necessidade de instrumentos avaliativos claros e consistentes para a efetividade das práticas educacionais. A abordagem subjetiva, adotada pelo Coordenador 1, reflete uma forma de avaliação mais localizada, mas carece da sistematização necessária para gerar dados concretos e comparáveis. Por outro lado, o acompanhamento direto descrito pelo Coordenador 2, que se baseia no *feedback* de diversos grupos, é uma abordagem mais ampla e inclusiva, que pode gerar informações importantes sobre a eficácia do trabalho desenvolvido, mas ainda carece de uma estrutura mais formal e sistemática.

Sobre melhorias, os dois coordenadores apontaram demandas específicas. O Coordenador 1 mencionou a necessidade de reforço no pessoal do setor administrativo, enquanto o Coordenador 2 sugeriu a criação de uma sala multifuncional exclusiva para o NAAPI e a contratação de um especialista na área de educação inclusiva. Esses pontos refletem carências estruturais e de recursos humanos que, se resolvidas, podem contribuir significativamente para o desempenho e alcance dos núcleos.

Quanto às experiências ou iniciativas bem-sucedidas, as respostas apresentaram contraste. O Coordenador 1 relatou não ter experiências significativamente relevantes a destacar. Já o Coordenador 2 enfatizou a criação do PEI e a implementação de redução de disciplinas como iniciativas muito relevantes realizadas pelo núcleo. Essas ações demonstram práticas específicas que podem servir como referência para outros campi, evidenciando a importância da troca de experiências e disseminação de boas práticas entre os NAAPIs. Um ponto também defendido por Sacristán (2000), que ressalta a importância de práticas pedagógicas inovadoras e a reflexão crítica na educação.

4.2 Análise dos servidores, membros das comissões do NAAPI

Foram coletadas respostas de seis servidores que integram as comissões designadas do NAAPI. Esses servidores, oriundos de diferentes áreas, foram

nomeados para compor a comissão do NAAPI (CEFET-MG, 2025), proporcionando uma visão diversificada sobre as práticas, desafios e o funcionamento do núcleo. A análise a seguir organiza as respostas em categorias temáticas, visando identificar aspectos relevantes relacionados à estrutura do NAAPI, ao atendimento e aos recursos disponíveis, assim como às experiências e sugestões de melhorias, com base nas vivências e percepções dos participantes.

4.2.1 Quanto ao perfil

Para proporcionar uma visão mais clara e organizada sobre o perfil dos servidores que integram as comissões do NAAPI, foram compiladas informações relacionadas à formação acadêmica, tempo de experiência na área da educação e envolvimento com o núcleo. O quadro a seguir sintetiza esses dados, destacando a diversidade de perfis e a riqueza de experiências dos participantes, o que reflete a pluralidade de saberes e perspectivas presentes no NAAPI.

Quadro 2 - Perfil dos servidores do NAAPI

Categoria	Detalhes
Formação acadêmica	*Os servidores do NAAPI possuem formações acadêmicas diversificadas, abrangendo áreas das ciências humanas, sociais aplicadas, engenharias e educação, com níveis de escolaridade que vão da graduação à pós-graduação, incluindo mestrado e doutorado.*
Tempo de atuação na educação	*6 a 25 anos de experiência na área educacional*
Tempo de atuação no NAAPI	*1 a 2 anos (alguns desde o início da implantação)*

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

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

4.2.2 Quanto à implantação e infraestrutura do NAAPI

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

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

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

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

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

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

4.2.3 Quanto ao relacionamento intersetorial do NAAPI

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

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

De acordo com Mintzberg (2001), a ausência de coordenação e integração entre diferentes setores de uma organização pode gerar ineficiências e dificultar o

alcance de objetivos comuns. Esse contexto reflete-se no NAAPI, onde a falta de mecanismos formais de colaboração é um obstáculo ao funcionamento integrado do núcleo e dos demais setores institucionais.

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

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

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

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

4.2.4 Quanto à divulgação dos serviços e ações do NAAPI

A análise das respostas sobre a divulgação dos serviços oferecidos pelo NAAPI revelou uma grande variação nas práticas adotadas em cada campus.

Alguns servidores mencionaram o uso de redes sociais, como o Instagram, como canal de comunicação, enquanto outros destacaram a página institucional do campus e reuniões de acolhimento com alunos e suas famílias no início do ano letivo. Contudo, também foi relatado que, apesar da presença em redes sociais, a comunicação não é eficaz o suficiente. Muitos alunos ainda desconhecem a existência do NAAPI ou como obter ajuda, o que sugere que os canais de comunicação não estão sendo explorados de forma a atingir o público de maneira efetiva.

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

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

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

Em relação às ações desenvolvidas pelo NAAPI, as respostas destacaram que, em alguns campi, o serviço oferecido é basicamente limitado ao acompanhamento de alunos por estagiários. Em outros casos, o NAAPI tem realizado ações mais amplas, como a elaboração do PDI, acompanhamento pedagógico, monitoria de apoio, intervenções com docentes e reuniões de equipe para discutir casos específicos. A diversidade de serviços reportados reflete diferentes níveis de organização e estrutura dos núcleos nos campi.

No entanto, mesmo nas respostas mais detalhadas, ainda prevalece a ideia de que os serviços oferecidos são basicamente aqueles exigidos pela legislação,

sem que haja um desenvolvimento mais robusto e contínuo de ações que atendam de forma mais personalizada as necessidades dos estudantes com deficiência. De acordo com Mantoan (2003), a educação inclusiva deve ser pautada por práticas adaptativas e especializadas, que atendam a uma ampla gama de necessidades, refletindo as diversas realidades dos estudantes com deficiência.

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

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

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

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

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

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

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

De acordo com Lück (2000), a falta de apoio institucional e a resistência à implementação de estratégias eficazes são fatores que comprometem o sucesso de iniciativas educacionais. Ela destaca a importância do planejamento estratégico e da avaliação contínua para garantir a efetividade das ações, afirmando que a gestão eficaz depende do comprometimento e da participação ativa de todos os setores da instituição. Esse cenário é evidente nas dificuldades enfrentadas pelo NAAPI, como a ausência de avaliação formal e a falta de métricas claras.

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

A ausência de um processo formal de avaliação foi mencionada em várias respostas, o que sugere a ausência de indicadores claros para medir o impacto das ações do NAAPI.

Alguns respondentes mencionaram que a avaliação é realizada com base no desempenho acadêmico dos estudantes ou por meio de feedbacks informais de alunos e familiares. No entanto, a ausência de métricas objetivas compromete a análise da eficácia do trabalho do NAAPI. Há também quem aponte a necessidade de avaliações mais estruturadas, como reuniões com as famílias e

conselhos de classe, para garantir que as ações estejam realmente contribuindo para a inclusão e o sucesso dos alunos.

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

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

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

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

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

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

Para superar esses desafios, uma das iniciativas mais destacadas foi a

necessidade de um profissional comprometido com a causa da inclusão, que garanta a implementação de políticas públicas voltadas para o atendimento adequado aos alunos com necessidades especiais. Assim, a criação de uma política de inclusão sólida, que seja eficaz, que capacite todos os profissionais envolvidos e que tenha suporte financeiro adequado, foi considerada essencial para transformar a realidade do NAAPI.

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

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

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

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

Com base nos dados da pesquisa e nas reflexões proporcionadas pela análise do processo de gestão do NAAPI do CEFET-MG, evidencia-se a necessidade de instrumentos que possam fortalecer a atuação desses núcleos e

promover práticas mais inclusivas e eficientes. Nesse sentido, o desenvolvimento de um produto educacional surge como uma resposta concreta às demandas identificadas. O próximo capítulo apresentará detalhadamente esse produto, destacando seu propósito, sua estrutura e as contribuições que pode oferecer para o aprimoramento das ações de acessibilidade e inclusão, alinhando-se aos objetivos desta pesquisa e às necessidades do contexto estudado.

5 PRODUTO EDUCACIONAL - NAAPI EM AÇÃO: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA A INCLUSÃO EDUCACIONAL NO CEFET-MG

Este capítulo tem como objetivo apresentar o PE desenvolvido durante a pesquisa, que consiste na cartilha intitulada “NAAPI em ação: orientações práticas para a Inclusão Educacional no CEFET-MG”. A criação deste material está diretamente associada à pesquisa realizada junto aos coordenadores e demais membros servidores que integram a comissão do NAAPI no contexto do CEFET-MG. O PE visa proporcionar orientações práticas para a implementação de políticas inclusivas, visando fortalecer a atuação do NAAPI nos diversos campi da instituição.

Conforme as diretrizes da área de ensino da CAPES para o Mestrado Profissional, é requerido que o mestrando desenvolva um processo ou produto educativo aplicável em ambientes reais de aprendizagem, podendo ser apresentado em formato artesanal ou como protótipo. Nesse sentido, a área de ensino da CAPES entende PE como:

> [...] o resultado de um processo criativo gerado a partir de uma atividade de pesquisa, com vistas a responder a uma pergunta ou a um problema ou, ainda, a uma necessidade concreta associados ao campo de prática profissional, podendo ser um artefato real ou virtual, ou ainda, um processo. Pode ser produzido de modo individual (discente ou docente) ou coletivo. A apresentação de descrição e de especificações técnicas contribui para que o produto ou processo possa ser compartilhável ou registrado (CAPES, 2019, p. 16).

A necessidade de criar um material de orientação surgiu a partir da identificação de desafios enfrentados pelo NAAPI, conforme evidenciado na pesquisa. A falta de recursos, a ausência de métricas claras de avaliação e a resistência à inclusão por parte de alguns membros da comunidade acadêmica foram questões recorrentes que impactam diretamente a efetividade das ações de inclusão. Assim, a cartilha foi elaborada com o intuito de oferecer um guia claro e acessível, que apresenta soluções práticas para os desafios identificados, um plano de ação para melhorias e diretrizes passíveis de implementação por membros do NAAPI, educadores, gestores e demais profissionais envolvidos no processo de inclusão educacional.

A cartilha, disponível no Apêndice F, foi estruturada para abordar os aspectos essenciais da atuação do NAAPI. Dividida em seções, ela aborda desde

a apresentação e os objetivos do núcleo até estratégias práticas para superar desafios, como a infraestrutura inadequada, as barreiras atitudinais e a falta de capacitação. Além disso, a cartilha conta com uma seção de recursos e ferramentas disponíveis, que podem ser acessados para dar suporte ao trabalho de inclusão.

As principais seções da cartilha incluem:

- Apresentação do NAAPI: Definição, objetivos e importância para a inclusão educacional.
- Ferramentas e recursos disponíveis: Orientações sobre documentos, guias e fluxogramas que facilitam a atuação do NAAPI.
- Principais Desafios e Estratégias para superá-los: Aborda os desafios mais comuns enfrentados na prática e apresenta soluções concretas.
- Plano de ação para melhorias: Sugestões para capacitação contínua e integração entre os setores da instituição, com foco na melhoria das práticas de inclusão.

O desenvolvimento da cartilha NAAPI em ação: orientações práticas para a Inclusão Educacional no CEFET-MG foi fundamentado em princípios que dialogam diretamente com a proposta de Kaplún (2003), que identifica três eixos fundamentais para a construção de produtos educacionais: o conceitual, o pedagógico e o comunicacional.

No eixo conceitual, a cartilha foi estruturada a partir de um levantamento aprofundado sobre as diretrizes e práticas inclusivas, articuladas com o contexto educacional e os marcos legais vigentes. Este embasamento conceitual assegura que os conteúdos apresentados sejam relevantes e coerentes com as necessidades dos gestores e demais membros do NAAPI do CEFET-MG, promovendo uma compreensão sólida das questões que envolvem a inclusão educacional.

O eixo pedagógico se manifesta no cuidado com a organização e a acessibilidade dos conteúdos. Para Kaplún (2003, p. 49), o eixo pedagógico é:

> [...] articulador principal de um material educativo, se é que queremos que ele seja realmente educativo. É através dele que estabelecemos um ponto de partida e um ponto de chegada, em termos de tentativa, para o destinatário do material. Ou seja, é assim que lhe propomos um caminho, que ele é convidado a percorrer uma nova perspectiva que queremos abrir para ele, ou que propomos que descubra (Kaplún, 2003, p. 49).

Com base nessa premissa, a cartilha foi planejada para oferecer orientações práticas e didáticas, promovendo a aplicabilidade direta no cotidiano dos gestores e equipe e facilitando a formação de práticas inclusivas consistentes. Além disso, a linguagem acessível e os recursos visuais foram escolhidos estrategicamente para atender a diferentes perfis de usuários, garantindo que o material seja inclusivo e eficiente na transmissão do conhecimento.

O eixo comunicacional é evidenciado pelo compromisso em estabelecer uma comunicação clara, objetiva e envolvente. Esse eixo “[...] propõe, através de algum tipo de figura retórica ou poética, um modo concreto de relação com os destinatários [...]” (Kaplún, 2003, p. 60). Assim, a cartilha não apenas informa, mas também busca engajar os gestores e demais membros em um diálogo reflexivo sobre a inclusão educacional, utilizando uma abordagem que prioriza a interação e a troca de saberes. Nesse sentido, o material transcende o formato tradicional e se torna um instrumento dinâmico de disseminação de práticas inclusivas.

Por fim, a cartilha foi desenvolvida com a intenção de ser utilizada como uma ferramenta prática, facilmente acessível a todos os membros do NAAPI e da comunidade acadêmica do CEFET-MG. Sua aplicação deve ocorrer tanto de maneira individual quanto coletiva, através de grupos de estudo, treinamentos e *workshops*. Além disso, a cartilha está alinhada aos objetivos do NAAPI, pois oferece soluções claras e práticas para a implementação de ações inclusivas, como o acolhimento de estudantes, a criação de métricas objetivas de avaliação e a capacitação contínua de todos os envolvidos no processo educacional.

5.1 Avaliação do Produto Educacional

Para garantir a qualidade e a efetividade da cartilha "NAAPI em ação: orientações práticas para a Inclusão Educacional no CEFET-MG", foi elaborado um formulário de avaliação, conforme detalhado no Apêndice G. O formulário foi estruturado utilizando a plataforma *Google Forms* e enviado aos coordenadores e servidores que integram as comissões do NAAPI, participantes da pesquisa realizada durante o desenvolvimento do produto educacional. A distribuição foi realizada por meio de e-mail institucional e pelo aplicativo de mensagens

WhatsApp, contendo um link para acesso à cartilha no formato PDF.

O objetivo deste processo foi proporcionar aos participantes a oportunidade de analisar o conteúdo da cartilha em detalhes e, em seguida, fornecer *feedback* sobre aspectos essenciais para sua melhoria. As questões abordadas no questionário incluíam: relevância e aplicabilidade do conteúdo, qualidade do material, impacto potencial da cartilha nas práticas de gestão inclusiva, além de sugestões para aprimoramento. O questionário foi estruturado no formato de Escala de *Likert*, com opções de resposta que variavam de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente", permitindo uma avaliação graduada e precisa sobre os diferentes aspectos analisados.

O questionário foi aplicado aos participantes, e foram retornados 7 questionários preenchidos, que constituem a amostra considerada para a avaliação do PE. Os dados coletados foram organizados em tabelas de frequência, apresentando tanto a frequência absoluta quanto a relativa das respostas, para proporcionar uma análise detalhada e clara dos resultados obtidos.

A seguir, são apresentados os resultados desta avaliação, com o objetivo de analisar a percepção dos envolvidos sobre a cartilha e identificar pontos de melhoria para futuras versões.

Com base nas respostas obtidas para a seção "Relevância e Aplicabilidade", pode-se observar que, de maneira geral, os participantes demonstraram uma avaliação muito positiva sobre a cartilha. Todos os respondentes concordaram, de forma total ou parcial, com as afirmativas que evidenciam a relevância e aplicabilidade do conteúdo no contexto da gestão inclusiva no NAAPI, além da clareza e praticidade das estratégias e orientações apresentadas.

A análise das respostas destaca os seguintes pontos:

- Relevância do conteúdo: Com exceção de um participante, todos os outros indicaram que concordam totalmente com a relevância da cartilha para o contexto da gestão inclusiva no NAAPI. O único "Concordo" foi dado por um respondente, o que ainda mantém uma avaliação amplamente positiva. Isso sugere que o conteúdo abordado atende às necessidades percebidas pelos gestores e servidores envolvidos.
- Clareza e prática na abordagem dos desafios: A maioria dos participantes

(4 de 7) concordou totalmente que a cartilha aborda de forma clara e prática os desafios enfrentados pelo NAAPI, com algumas respostas indicando uma concordância parcial. Isso evidencia que os gestores consideram as informações apresentadas de fácil compreensão e aplicabilidade nas situações cotidianas da instituição.

- Aplicabilidade das orientações e estratégias: Similar à avaliação anterior, todos os participantes expressaram, em sua maioria, concordância total ou parcial em relação à aplicabilidade das orientações e estratégias sugeridas no dia a dia do NAAPI. Isso reflete a utilidade prática do material para enfrentar os desafios diários da gestão inclusiva.

Abaixo, a tabela 1 resume as respostas obtidas, destacando a avaliação dos participantes para cada uma das questões relacionadas à relevância e aplicabilidade da cartilha:

Tabela 1- Relevância e aplicabilidade

Pergunta	Concordo (%)	Concordo Totalmente (%)	Total de Respostas (%)
O conteúdo da cartilha é relevante para o contexto da gestão inclusiva?	1 (14,3%)	6 (85,7%)	7 (100%)
A cartilha aborda de forma clara e prática os desafios enfrentados pelo NAAPI?	3 (42,9%)	4 (57,1%)	7 (100%)
As orientações e estratégias apresentadas são aplicáveis no dia a dia?	3 (42,9%)	4 (57,1%)	7 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Esta seção do questionário, portanto, revela que a cartilha foi bem recebida pelos avaliadores, com um alto índice de concordância, destacando-se como um recurso valioso e relevante para o aprimoramento das práticas de gestão inclusiva no NAAPI.

Na seção de "Qualidade do Material", as respostas obtidas indicam uma avaliação positiva sobre a linguagem e o design da cartilha. Os participantes destacaram que tanto a clareza da linguagem quanto a organização visual e estrutural do material contribuem para uma leitura eficiente e compreensão fácil do conteúdo.

A análise das respostas revela os seguintes pontos:

- Linguagem acessível e adequada ao público-alvo: A maioria dos participantes (5 de 7) indicou que concorda totalmente com a afirmação de que a linguagem utilizada na cartilha é acessível e adequada ao público-alvo, com apenas 2 respostas indicando uma concordância parcial. Esse resultado demonstra que a cartilha foi considerada adequada e de fácil entendimento para os gestores e servidores que atuam no NAAPI.
- Design e organização da cartilha: A avaliação sobre o design e a organização da cartilha também foi positiva. A maioria dos participantes (4 de 7) concordou totalmente que o design facilita a leitura e compreensão, enquanto 3 responderam com "Concordo". Isso sugere que a estrutura visual e a disposição do conteúdo contribuem para uma boa experiência de leitura e aprendizado.

A seguir, a tabela 2 resume as respostas obtidas para a seção Qualidade do Material:

Tabela 2- Qualidade do material

Pergunta	Concordo (%)	Concordo Totalmente (%)	Total de Respostas (%)
A linguagem utilizada é acessível e adequada ao público-alvo?	2 (28,6%)	5 (71,4%)	7 (100%)
O design e a organização da cartilha facilitam a leitura e a compreensão do conteúdo?	3 (42,9%)	4 (57,1%)	7 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Estes dados confirmam que, de modo geral, os participantes consideraram a cartilha de fácil compreensão e bem estruturada, o que é essencial para o sucesso de qualquer material educativo.

As respostas para a seção "Impacto Potencial" indicam que a maioria dos participantes acredita que a cartilha tem um alto potencial de contribuir para a melhoria das práticas de gestão inclusiva no NAAPI, além de inspirar novas iniciativas ou aprimoramentos nas práticas já existentes.

A análise das respostas revela os seguintes pontos:

- Contribuição para a melhoria das práticas de gestão inclusiva: A maioria dos participantes (5 de 7) indicou que concorda totalmente que a cartilha pode contribuir para a melhoria das práticas de gestão inclusiva no NAAPI, com 2 respostas indicando uma concordância parcial. Isso reflete uma

visão muito positiva sobre a eficácia da cartilha para trazer melhorias concretas no dia a dia da gestão inclusiva.

- Inspiração para a implementação de novas iniciativas ou melhorias: Também na segunda pergunta, a maioria dos respondentes (4 de 7) concorda totalmente que a cartilha pode inspirar a implementação de novas iniciativas ou melhorias nas práticas já existentes. Apenas 3 responderam com "Concordo", mostrando que, no geral, o material é visto como um catalisador para inovações nas práticas do NAAPI.

Abaixo, a tabela 3 resume as respostas obtidas para a seção Impacto Potencial:

Tabela 3- Impacto potencial

Pergunta	Concordo (%)	Concordo Totalmente (%)	Total de Respostas (%)
A cartilha pode contribuir para a melhoria das práticas de gestão inclusiva no NAAPI?	2 (28,6%)	5 (71,4%)	7 (100%)
A cartilha inspira a implementação de novas iniciativas ou melhorias nas práticas existentes?	3 (42,9%)	4 (57,1%)	7 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Estes dados demonstram que os participantes veem a cartilha como um recurso significativo para promover mudanças e melhorias nas práticas de gestão inclusiva no NAAPI, com a maioria acreditando que ela pode incentivar novas iniciativas e aprimoramentos.

Na seção "Comentários e Sugestões", os participantes compartilharam suas impressões sobre a cartilha, oferecendo importantes *feedbacks* para aprimorar o material e seu uso. Para garantir o anonimato dos participantes, os respondentes foram identificados pelas letras (a), (b), (c) e assim sucessivamente. Os comentários foram organizados em três categorias principais: aspectos positivos, sugestões de melhorias e outras observações relevantes.

Quanto aos aspectos positivos, diversos participantes elogiaram a clareza, a objetividade e a praticidade da cartilha. O respondente (a) destacou a acessibilidade do conteúdo, afirmando:

> "Constatei como muito positivo a clareza e objetividade com que as orientações foram elaboradas e organizadas, tornando-se acessível a todos os servidores/colaboradores que compõem o NAAPI e suas

> diversas realidades em termos de formação, experiência e atuação."

O respondente (g) enfatizou a praticidade das orientações, mencionando: "A forma prática com que os desafios são apresentados e as sugestões claras para superá-los." Além disso, o design da cartilha também foi amplamente elogiado. O respondente (b) observou: "O design e a forma clara da linguagem." Já o respondente (d) destacou que "o layout e as informações de forma bem objetiva" foram aspectos positivos da cartilha. A simplicidade do formato também foi mencionada pelo respondente (e), que afirmou: "Formato simples, mas entrega muito bem o que promete."

Embora a cartilha tenha sido bem recebida, alguns participantes sugeriram melhorias. O respondente (f) sugeriu a inclusão de mais elementos visuais, dizendo: "Incluir mais ilustrações poderia tornar a leitura mais atrativa." O respondente (g) sugeriu a inclusão de exemplos mais concretos, comentando: "Talvez incluir exemplos concretos de ações bem-sucedidas em outros campi do CEFET-MG."

Além disso, os participantes ofereceram sugestões para ampliar o alcance do material. O respondente (a) sugeriu que a cartilha fosse distribuída para todos os envolvidos na política de inclusão, propondo:

> "A sugestão é que este material chegue às mãos de todos os agentes envolvidos na implementação de uma política de inclusão no CEFET-MG: gestores, coordenadores e agentes que trabalham com o atendimento e acolhimento às questões de inclusão na instituição."

O respondente (f) sugeriu também incluir links para legislações relacionadas à inclusão na educação, afirmando: "Seria interessante inserir, além dos já existentes, links para as principais leis de inclusão." Já o respondente (g) fez uma sugestão mais ousada, dizendo: "O material está bem estruturado, mas seria interessante também promover um curso *online* para os servidores." Essa proposta visa complementar a cartilha e aprofundar o aprendizado dos colaboradores do NAAPI.

Em síntese, pode-se inferir que a cartilha "NAAPI em ação: orientações práticas para a Inclusão Educacional no CEFET-MG" foi amplamente aprovada pelos participantes, que destacaram sua relevância, clareza e aplicabilidade no contexto da gestão inclusiva. A análise dos *feedbacks* evidencia que o material

atendeu às expectativas dos gestores e servidores, apresentando-se como uma ferramenta útil para o aprimoramento das práticas de inclusão. Embora alguns participantes tenham sugerido melhorias, como a inclusão de mais elementos visuais e exemplos concretos, as sugestões foram construtivas e reforçam o potencial da cartilha para evoluir ainda mais, ampliando seu impacto no NAAPI e em outras áreas da instituição. A avaliação positiva, aliada às sugestões de aprimoramento, reforça o potencial de continuidade e evolução deste PE.

Em relação às sugestões recebidas, algumas foram integradas ao produto final, enquanto outras não puderam ser implementadas devido a limitações de escopo ou formato. Dentre as sugestões incluídas, destaca-se a adição de mais elementos visuais, como gráficos e ícones explicativos, com o intuito de tornar a cartilha mais atrativa e facilitar a compreensão dos leitores. Essa alteração foi feita com base na recomendação de tornar o material mais dinâmico, sem, no entanto, comprometer a clareza das informações.

Além disso, a sugestão de incluir links para legislações relacionadas à inclusão na educação foi incorporada. No início, a cartilha não contava com essa referência, mas, atendendo a essa solicitação, incluímos o link para a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), que complementa as orientações e oferece um respaldo legal essencial para as práticas de inclusão.

Por outro lado, a sugestão de incluir exemplos concretos sobre a aplicação das estratégias de inclusão foi analisada, mas não foi incorporada, uma vez que o foco da cartilha é oferecer orientações gerais e aplicáveis a diferentes contextos, sem a necessidade de detalhamento extensivo. Houve também a sugestão de expandir a cartilha para que ela alcance todos os agentes envolvidos na implementação de políticas de inclusão no CEFET-MG, como diretores, coordenadores de cursos e agentes que lidam com o atendimento e acolhimento das questões de inclusão. Embora essa proposta seja válida e importante, ela não foi viável dentro do escopo do produto atual, que se destina especificamente a gestores e servidores do NAAPI. Expandir a cartilha para outros públicos exigiria a criação de materiais adicionais, o que excederia o limite de recursos e tempo previstos para o desenvolvimento deste PE.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar o processo de implantação e gerenciamento das ações executadas pelos NA nas escolas de EPTNM, com foco no NAAPI do CEFET-MG, considerando todos os seus campi. A investigação buscou compreender as práticas adotadas, os desafios enfrentados e as limitações estruturais encontradas, delineando um panorama da realidade do NAAPI na instituição e das condições para o fortalecimento da inclusão no ambiente acadêmico.

O problema de pesquisa proposto surgiu da afinidade do pesquisador com o tema, fortemente influenciada por sua área de formação. Essa bagagem acadêmica e profissional despertou o interesse em conduzir um estudo alinhado ao seu campo de expertise. A escolha do NAAPI como objeto de análise foi motivada por sua recente implantação no CEFET-MG, em 2022. Por ser um núcleo em fase inicial de estruturação e consolidação, a investigação tornou-se relevante para explorar o contexto de suas ações, identificar fragilidades e sugerir caminhos para aprimorar sua gestão e impacto.

A análise dos dados coletados, por meio dos questionários aplicados aos coordenadores e servidores membros das comissões do NAAPI, revelou tanto os desafios enfrentados quanto as estratégias bem-sucedidas. O NAAPI, em seus diferentes campi, tem proporcionado serviços essenciais para a inclusão, como acolhimento, escuta, orientação e suporte técnico. Destaca-se a atuação no apoio à saúde mental e emocional dos estudantes, com ações de sensibilização e a contratação de estagiários para ampliar a capacidade de atendimento. Esses pontos positivos demonstram o compromisso do núcleo com a inclusão e a busca por soluções criativas para superar desafios estruturais.

Além disso, observou-se que, apesar das variações nas práticas de comunicação e execução das ações entre os campi, o NAAPI tem se esforçado para proporcionar um atendimento diversificado, com o acompanhamento pedagógico e a elaboração de PDIs, o que mostra o esforço contínuo em melhorar o atendimento às necessidades dos alunos. Essa variedade de serviços, mesmo que com desafios em sua implementação, é um reflexo do potencial de adaptação e da busca por novas abordagens, o que deve ser valorizado como um avanço importante.

Em relação à infraestrutura, apesar de algumas limitações, o estudo também revelou esforços para superar esses obstáculos, como a busca por estagiários que contribuem para o atendimento individualizado e ações de sensibilização que mostram o compromisso do NAAPI com a conscientização e a melhoria contínua do ambiente acadêmico. Essa atuação, embora ainda em construção, já demonstra um impacto positivo na vivência de inclusão e apoio aos estudantes com deficiência.

Por outro lado, os desafios estruturais ainda persistem, como a falta de recursos humanos qualificados, a necessidade de maior capacitação dos servidores e a infraestrutura inadequada para o atendimento. Esses pontos indicam a urgência de uma ação mais coordenada para superar as limitações e garantir a continuidade e expansão das boas práticas já identificadas.

Outro aspecto relevante foi a ausência de um modelo formalizado e sistematizado de avaliação das ações do NAAPI. A avaliação da eficácia das ações ainda é subjetiva e carece de indicadores claros. Esse é um ponto crítico que pode ser aprimorado para assegurar que as estratégias adotadas sejam realmente eficazes e que o impacto do NAAPI seja monitorado de maneira mais objetiva e contínua.

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

No entanto, a criação de uma cartilha intitulada "NAAPI em ação: orientações práticas para a Inclusão Educacional no CEFET-MG", desenvolvida a partir dos resultados da pesquisa, representa uma solução prática e acessível sobre como superar os desafios comuns identificados, como a falta de capacitação, a infraestrutura inadequada e as barreiras atitudinais. Nas avaliações recebidas, a cartilha foi considerada um recurso relevante e útil, com uma boa aceitação por parte dos gestores e servidores envolvidos.

Um dos principais desafios desta pesquisa foi a baixa taxa de resposta ao questionário destinado aos coordenadores e servidores das comissões do NAAPI

do CEFET-MG. Embora o objetivo fosse envolver todos os coordenadores dos dez núcleos nos campi da instituição, apenas dois coordenadores responderam ao questionário. Da mesma forma, apenas seis servidores participaram, o que representa uma amostra reduzida em relação ao total de servidores envolvidos nas atividades dos núcleos.

A limitação da amostra compromete tanto a generalização dos resultados quanto a robustez das conclusões. Com uma amostra pequena e uma taxa de resposta baixa, não é possível garantir que as percepções dos participantes sejam representativas da realidade do NAAPI nos diversos campi. Isso torna a interpretação dos dados mais cautelosa, pois as respostas obtidas podem não refletir a diversidade de práticas, desafios e necessidades enfrentados pelos núcleos, nem abranger todas as experiências dos coordenadores e servidores envolvidos. Além disso, a amostra restrita ao CEFET-MG limita a possibilidade de generalizar os resultados para outras instituições ou contextos. As práticas observadas podem não representar a realidade de outros núcleos ou cenários educacionais, o que prejudica a aplicabilidade das conclusões em um espectro mais amplo. Assim, os resultados devem ser interpretados dentro do contexto específico do CEFET-MG, sem a intenção de extrapolar essas conclusões para outras realidades.

Além disso, a lacuna nas respostas pode ter refletido em informações incompletas sobre os desafios e as práticas adotadas pelos diferentes campi. A ausência de respostas de coordenadores de outros campi limitou a visão sobre as particularidades de cada unidade e a forma como as ações de acessibilidade são conduzidas em contextos distintos. A diversidade das realidades dos campi poderia ter proporcionado percepções adicionais sobre as diferenças e semelhanças nos processos de implantação e execução do NAAPI.

A baixa taxa de respostas pode ser atribuída a diversos fatores, como a sobrecarga de trabalho dos coordenadores e servidores, a falta de percepção sobre a importância da pesquisa ou questões de tempo e prioridade nas atividades cotidianas.

Embora a amostra reduzida possa ter impactado na análise, os dados coletados ainda foram importantes para identificar e destacar questões cruciais relacionadas à gestão do NAAPI, como as dificuldades de infraestrutura, a capacitação dos profissionais e a avaliação das ações de inclusão. Além disso, as

respostas obtidas proporcionaram visões importantes sobre os desafios enfrentados pelos campi, possibilitando uma compreensão mais clara das necessidades e prioridades. Apesar das limitações, os resultados permitem destacar áreas que requerem atenção e podem servir como ponto de partida para melhorias, evidenciando o potencial de aprimoramento na gestão e na implementação de ações de acessibilidade no CEFET-MG.

Diante das limitações encontradas nesta pesquisa, novas investigações poderiam ser realizadas para ampliar a compreensão sobre a gestão dos NAAPI. Uma proposta seria expandir a pesquisa para outros NA em diferentes instituições de ensino, o que permitiria uma comparação mais ampla entre as práticas e políticas adotadas em contextos diversos. A ampliação da amostra também poderia incluir outras modalidades de ensino, em universidades privadas ou públicas de outros estados, para um entendimento mais abrangente sobre o gerenciamento da inclusão.

Além disso, um novo estudo poderia explorar a percepção de outros *stakeholders*, como alunos e docentes, proporcionando uma visão mais completa e multifacetada sobre o impacto das ações de acessibilidade na experiência acadêmica. Outra possibilidade seria a realização de uma pesquisa longitudinal, que permitiria acompanhar a evolução das práticas de gestão inclusiva ao longo do tempo. Esse acompanhamento poderia oferecer percepções sobre a eficácia das ações e sua capacidade de promover a inclusão de forma sustentável. Tais estudos ajudariam a identificar tendências, sucessos e desafios enfrentados pelas instituições, fornecendo uma base sólida para implementar melhorias e ajustar políticas educacionais voltadas para a inclusão.

A impressão final sobre esta pesquisa é que ela contribui para a construção de conhecimento sobre os NA, evidenciando que ainda são escassas as investigações sobre o gerenciamento desses núcleos, especialmente no contexto das escolas de EPTNM. No caso específico do NAAPI nos campi do CEFET-MG, este estudo desempenha um papel importante ao abrir espaço para discussões sobre a gestão, os desafios e as boas práticas relacionadas à acessibilidade no ambiente acadêmico. A intenção maior deste trabalho foi fornecer uma reflexão crítica e fundamentada sobre a realidade dos NA no CEFET-MG, com o objetivo de estimular o aprimoramento das ações de inclusão e sensibilizar a comunidade acadêmica para a importância de um gerenciamento mais eficaz e estratégico dos

núcleos, contribuindo para a construção de um ambiente mais inclusivo e acessível para todos.

REFERÊNCIAS

ALFAYA, T. V. **Teoria Geral da Administração.** FTC EAD, 2015. Disponível em: https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf . Acesso em: 18 fev.2024.

ALMEIDA, D. B. *et al*. Política educacional e formação docente na perspectiva da inclusão. **Educação (UFSM)**, Santa Maria, v.32, n.1, p.327-342, 2007. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117241005.pdf. Acesso em 13 mar. 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto. São Paulo: Edições, 2011.

BARRETO, J. M. **Introdução à Administração**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação à Distância, 2017.

BRASIL. **Resolução de n°. 466, de 12 de dezembro de 2012.** Órgão emissor: CNS – Conselho Nacional de Saúde. Brasília: Conselho Nacional de Saúde, 2012. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf. Acesso em: 06 mar. 2024.

BRASIL. Secretaria de Educação Superior. **Programa Incluir:** Acessibilidade na Educação Superior. Edital n. 3, de 26 de abril de 2007. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=813-editalincluir-integra-2007-pdf&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192. Acesso em 12 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto de Nº 7.611 de 17 de novembro de 2011.** Brasília, DF: Presidente da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7611.htm. Acesso em 04 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Cria escolas de aprendizes artífices no Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 set. 1909. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 21 dez. 2024.

BRASIL JÚNIOR, I. I; RIBEIRO, I. L. Planejamento estratégico: um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Qualia:** a ciência em movimento, v. 6, n. 2, p. 01-26, jul./dez. 2020. Disponível em: https://revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA/article/view/766/513. Acesso em: 30 dez. 2024.

BULGACOV, S.; SANTOS, P.J.P.; MAY, M.R. A configuração da organização e sua relação com o Planejamento Estratégico formal e emergente. **Cad. EBAPE.BR**, v.10, n.4, 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/TQVjrVrrzS7cDTBbFYPXHcm/?format=pdf. Acesso em 03 jan. 2025.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Documento de Área.** Área 46: ensino. Brasília, DF. 2019. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/ENSINO.pdf. Acesso em 13 mar. 2024.

CEFET-MG. **Centro Federal de Educação tecnológica de Minas Gerais,** 2019. Disponível em: https://www.divinopolis.cefetmg.br/institucional-4/apresentacao/. Acesso em: 06 mar. 2024.

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

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

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

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

CEFET-MG. **História.** Disponível em: https://www.cefetmg.br/instituicao/historia/. Acesso em 21 dez. 2024.

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

CHUEKE, G. V.; LIMA, M. C. Pesquisa qualitativa: evolução e critérios. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 128, jan. 2012. Disponível em: http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/12974/8511. Acesso em 28 fev. 2024.

CIANTELLI, A. P. C. LEITE, L. P. Ações Exercidas pelos Núcleos de Acessibilidade nas Universidades Federais Brasileiras. **Rev. Bras. Ed. Esp.**, Marília, v. 22, n. 3, p. 413-428, Jul.-Set., 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbee/a/xThwG4TvvVT86tFY9cG66nN/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 10 jan. 2024.

CIPRIANO, P. S. **Núcleos de Acessibilidade nas Instituições Federais de**

Ensino Superior de Minas Gerais: acesso, permanência e conclusão dos acadêmicos surdos. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022. Disponível em: http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.5084. Acesso em 03 mar. 2024.

CURY, A. **Organização e Métodos:** uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000.

DALLA DEA, V. H. S; OLIVEIRA, A. F. T. de M; MELO, F. R. L. de. Uma Análise do Perfil dos Núcleos de Acessibilidade das Universidades Públicas Federais da Região Centro-Oeste. **Revista Educação Especial em Debate**, v. 2, n. 05, p. 96-113, jan./jun. 2018. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/reed/article/view/20984. Acesso em 02 mar. 2024.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes:** Emoção, razão e o cérebro humano. 7. ed. São Paulo: Schwarcz Ltda, 2012. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7611144/mod_resource/content/2/O_ERRO_DE_DESCARTES.pdf. Acesso em 22 dez. 2024.

FARIA, J. C. **Administração:** introdução ao estudo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo.** 3.ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em 03 mar. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Mais uma vez, CEFET-MG obtém melhor avaliação do MEC em toda a Rede Federal** [recurso eletrônico]. CEFET-MG, Belo Horizonte. Disponível em: https://www.cefetmg.br/noticias/mais-uma-vez-cefet-mg-obtem-melhor-avaliacao-do-mec-em-toda-rede-federal/. Acesso em: 21 dez. 2024.

KAPLÚN, G. Material educativo: a experiência de aprendizado. **Comunicação & Educação**, São Paulo, n. 27, p. 46–60, 2003. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/37491 . Acesso em 04 jan. 2025.

KICH, J.I.D.F.; PEREIRA, M.F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, v.9, n.4, 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/jFSwbjvrkHd9tn4fDkhVMkD/abstract/?lang=pt. Acesso em 03 jan. 2025.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 15. Ed. São Paulo: Pearson, 2018.

Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_compressed.pdf. Acesso em 19 dez. 2024.

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

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar:** estudos e proposições. 12. Ed. São Paulo: Cortez, 2012. Disponível em: https://www.novaconcursos.com.br/blog/pdf/avaliacao-aprendizagem-escolar.pdf?srsltid=AfmBOooJzEZ2XizYmHx-b_ky3j2q_zttMJNhIUd6o59CSBAY-HTSVbs8. Acesso em 20 dez. 2024.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas: 2003.

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

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para Empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINAYO, M.C. S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

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

PARO, V. H. **Administração escolar:** introdução crítica. 17. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

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

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

RASMUSSEN, U. W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico:** Uma Ferramenta Científica de Transição Empresarial do Presente para o Futuro Adotada para Âmbito Operacional Brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.
ROSSÉS, G. F. **Introdução à Administração.** Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede E-Tec Brasil, 2014.

SACRISTÁN, J. G. **O currículo: uma reflexão sobre a prática.** Porto Alegre: Artmed, 2000. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4258202/mod_resource/content/1/Gimeno%20Sacristán-aula%204.pdf. Acesso em 22 dez. 2024.

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

SILVA. M. P. L.A. Opinião. Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. **Inclusão-Revista da Educação Especial**, Brasília, v.4. Nº 1. p. 52, 2008.

SILVA, T. T. **Documentos de identidade:** uma introdução às teorias do currículo. 3ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

SOUZA, J. V. **Teorias Administrativas.** Brasília: ed. UnB, 2006.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA.S. **Como elaborar questionários.** São Paulo: Atlas, 2009.

WITTMANN, L. C.; KLIPLEL, S. R. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar.** Curitiba: IBPEX, 2010. (Série Processos Educacionais). 203p.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início do fim.** Porto Alegre: Penso, 2016. E-book.

APÊNDICE A – RELAÇÃO DE MEMBROS NAAPI

NÚCLEO DE ACESSIBILIDADE E APOIO À INCLUSÃO		
CAMPI	**EQUIPE**	**Vínculo Institucional**
Araxá	CLÁUDIO PEREIRA LIMA (Coordenador do Núcleo)	Docente da área de formação geral
	KÊNIA MOTA DE OLIVEIRA	Docente da área de formação geral
	AMANDA PEDROSO	Técnico administrativo ocupante do cargo de Pedagoga
	LEILANE MARQUES ROBERTO RODRIGUES	Técnico administrativo ocupante do cargo de Auxiliar Administrativo
	FLÁVIA LINS E SILVA	Docente da área de formação geral
	DAYANA KEITTY CARMO GONÇALVES	Docente da área de formação técnica
	MATEUS ANTUNES OLIVEIRA LEITE	Docente da área de formação técnica
	GERMANO GUALBERTO BITTENCOURT RIBEIRO	Estudante
	POLYANA DE SOUZA AMARAL OLIVEIRA	Mãe de aluno cefetiano autista – (Membro externo)
Belo Horizonte - Nova Gameleira	TATIANA LEAL BARROS (Coordenadora do Núcleo)	Docente da área de formação geral
	ANA CAROLINA DE ALMEIDA	Técnica em assuntos educacionais
	ANDERSON ARTHUR RABELO	Docente da área de formação técnica
	FLÁVIA SPITALE JACQUES POGGIALI	Docente da área de formação técnica
	GILMAR ALVES CORTEZÃO	Familiar/responsável
	NICOLY OLIVEIRA ROCHA	Discente
	RAQUEL PEREIRA SOARES	Psicóloga, representante da Coordenação de Desenvolvimento Estudantil
	SIDNEY MAIA ARAÚJO	Docente da área de formação geral
Belo Horizonte - Nova Suíça	ADRIANA DE ALMEIDA PINTO BRACARENSE (Coordenadora do Núcleo)	Docente da área de formação geral
	JULIANA DE ALENCAR VIANA	Representante da Coordenação de Desenvolvimento Estudantil
	VALÉRIA LANNA DE CASTRO SANTOS	Técnica administrativa ocupante do cargo de Pedagoga
	LEÔNCIO D'ASSUMPÇÃO DE SOUZA	Técnico administrativo ocupante do cargo de Bibliotecário
	GUILHERME LENTZ DA SILVEIRA MONTEIRO	Docente da área de formação geral
	ANSELMO PAULO PIRES	Docente da área de formação técnica
	NÚRIA ÂNGELO GONÇALVES	Docente da área de formação técnica
	AUGUSTO LUIZ SOARES DE LIMA	Estudante do curso de Química Tecnológica
	WAGNER GONÇALVES DOS SANTOS	Pai/responsável
Contagem	ADRIANA VENUTO (Coordenadora do Núcleo)	Docente da área de Formação Geral
	FABIANA PÉS DO NASCIMENTO	Técnico administrativo ocupante do cargo de Bibliotecária
	LUIZA MORAES CANDIDO	Técnico administrativo ocupante do cargo de Psicóloga
	GABRIEL FAGUNDES CAMARGO	Docente da área de Formação Geral
	GABRIEL LEONARDO TACCHI NASCIMENTO	Docente da área de Formação Técnica
	TIAGO COELHO MAGALHÃES	Docente da área de Formação Técnica
Curvelo	ANDERSON MARQUES DA SILVA (Coordenador do Núcleo)	Representante da Coordenação de Desenvolvimento Estudantil
	REGINA MÁRCIA OLIVEIRA DE ALMEIDA	Técnica administrativa ocupante do cargo de pedagoga
	AMANDA GUIMARÃES DO CARMO SILVA	Técnica administrativa ocupante do cargo de Técnico em Secretariado
	ADRIANO GONÇALVES DA SILVA	Docente da área de Formação Geral
	ADRIANO VALÉRIO RESENDE	Docente da área de Formação Geral
	GRETYNELLE RODRIGUES BAHIA	Docente da área de Formação Técnica
	AILTON LOPES SOUZA	Docente da área de Formação Técnica
	JÚLIA DE OLIVEIRA DE ROSA	Estudante

NÚCLEO DE ACESSIBILIDADE E APOIO À INCLUSÃO		
CAMPI	**EQUIPE**	**Vínculo Institucional**
Divinópolis	WESLLEY FLORENTINO DE OLIVEIRA (Coordenador do Núcleo) LARISSA EDWIGES ANANDA DA SILVA ANDERSON RIBEIRO DE OLIVEIRA SANTOS SILVA INARA GUIMARÃES DE SOUSA ANDREA MARA SILVEIRA CRUZ MARCELINO MARIA ISABEL RIOS DE CARVALHO VIANA THABATTA MOREIRA ALVES DE ARAÚJO LUÍS FILIPE PEREIRA DA SILVA	Docente da área de formação geral Representante da Coordenação de Desenvolvimento Estudantil Técnico administrativo ocupante do cargo de Pedagogo Técnico administrativo ocupante do cargo de Assistente de Aluno Representante da Coordenação de Assuntos Acadêmico Docente da área de formação geral Docente da área de formação técnica Docente da área de formação técnica
Leopoldina	RAPHAEL FRANZONI BARBOSA (Coordenador do Núcleo) EDUARDO ROCHA BENINI VERA MARCIA MINELLI KATALIN CARRARA GEOCZE JULIANA VANIR DE SOUZA CARVALHO LUAN SOARES OLIVEIRA RAMON CARVALHO DA FONSECA RENATA GASPAR VEIGA YAGO VILELA DE ASSIS DUARTE	Representante da Coordenação de Desenvolvimento Estudantil Técnico administrativo ocupante do cargo de PSICÓLOGO Técnico administrativo ocupante do cargo de PEDAGOGA Docente da área de formação geral Docente da área de formação geral Docente da área de formação técnica Docente da área de formação técnica Representante da Comunidade Discente
Nepomuceno	Marco Aurélio Costa Pontes (Coordenador do Núcleo) Ana Flávia Martins da Mata Clarissa Pereira Lima Tiago Machado dos Santos Everton Fernando Pimenta Bryan Castro Caetano Zélia Maria Velloso Missagia Lucimara Barati	Docente da área de formação geral Técnica Administrativa – Pedagoga Técnica Administrativa da Coordenação de Desenvolvimento Estudantil Técnico administrativo ocupante do cargo de Administrador Docente da área de formação geral Docente da área de formação técnica Docente da área de formação técnica Estudante.
Timóteo	IVONE ROSA FERREIRA DE SÁ (Coordenadora do Núcleo) EVALDO SÉRGIO DE SOUZA JEYSA VANESSA ROCHA MAGALHÃES REIS PROF. ADILSON MENDES RICARDO PROFª DÉBORA EVELYN SILVA BATISTA PROF. DOUGLAS GERALDO MAGALHÃES PROF. FELIPE ALMEIDA VIEIRA LIZ ATAÍDE CLEVER	Coordenação de Desenvolvimento Estudantil Coordenador de Desenvolvimento Estudantil Coordenação de Desenvolvimento Estudantil Departamento de Computação e Construção Civil – DCCTM Departamento de Formação Geral – DFGTM Departamento de Metalurgia e Química – DMQTM Departamento de Formação Geral – DFGTM Discente – Curso Técnico de Química
Varginha	PROFA. ROSICLER AP DE OLIVEIRA REINATO (Coordenadora do Núcleo) ERIKA AZEVEDO ROSELENE DALCIN MADELINE SILVA PEREIRA PROF. CARLOS GUILHERME ROCHA PROF. PAULO CÉSAR MAPPA EGÍDIO IENO JUNIOR	Docente do Departamento de Formação Geral Representante da Coordenação de Desenvolvimento Estudantil Técnico administrativo ocupante do cargo de Psicólogo Técnico administrativo Docente do Departamento de Formação Geral Docente do Departamento de Computação e Engenharia Civil Docente do Departamento de Mecatrônica

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COORDENADORES DO NAAPI

1- Qual a sua formação acadêmica?
2- Qual é seu vínculo institucional?
3- Há quanto tempo você atua na área da educação?
4- Desde quando o NAAPI está em funcionamento no seu campus?
5- Quais são os membros que compõe a equipe do NAAPI no seu campus?
6- Como foi o processo de implantação do NAAPI no seu campus? Houve algum desafio significativo durante esse processo?
7- Quais são os principais serviços oferecidos pelo NAAPI em seu campus?
8- Como é feita a divulgação dos serviços oferecidos pelo NAAPI aos estudantes e demais membros da comunidade acadêmica?
9- Qual é o nível de envolvimento da administração do campus com as atividades do NAAPI?
10- Como é o relacionamento entre o NAAPI e os demais setores administrativos e acadêmicos do campus?
11- Qual a infraestrutura existente para o NAAPI no seu campus? Existe os recursos suficientes para realizar suas atividades? Tem apoio de pessoal (secretaria, estagiário)? Se não, quais são as principais necessidades?
12- Quantos atendimentos já foram realizados pelo NAAPI do seu campus desde a sua implantação? Qual a média de atendimentos (mês, ano)?
13- Quais são os principais diagnósticos atendidos pelo NAAPI do seu campus desde a sua implantação? Quantos relatórios já foram produzidos?
14- Como é feita a avaliação da eficácia das atividades e serviços prestados pelo NAAPI em seu campus?
15- O que você considera que pode ser melhorado no funcionamento do NAAPI em seu campus?
16- Existe alguma experiência ou iniciativa bem-sucedida do NAAPI em seu campus que gostaria de compartilhar?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES MEMBROS DAS COMISSÕES DO NAAPI

01- Campi de atuação:
02- Qual a sua formação acadêmica:
03- Qual é seu vínculo institucional:
04- Há quanto tempo você atua na área da educação:
05- Há quanto tempo você atua no NAAPI ou por quanto tempo atuou:
06- Desde quando o NAAPI está em funcionamento no seu campi:
07- Como foi o processo de implantação do NAAPI no seu campi? Houve algum desafio significativo durante esse processo?
08- Como tem sido o gerenciamento do NAAPI desde sua implantação? Quais estratégias têm sido adotadas?
09- Como é o relacionamento do NAAPI com os demais setores administrativos e acadêmicos do campus?
10- Existem parcerias ou colaborações estabelecidas com outros setores? Se sim, quais?
11- Na sua visão, quais são os principais desafios enfrentados pelo NAAPI no seu campi em relação à promoção da acessibilidade e inclusão?
12- Na sua visão, quais oportunidades ou iniciativas de melhoria podem ser exploradas para superar esses desafios?
13- Qual a infraestrutura existente para o NAAPI no seu campi? Existe os recursos suficientes para realizar as atividades? Tem apoio de pessoal (secretaria, estagiário)? Se não, quais são as principais necessidades?
14- Como é feita a divulgação dos serviços oferecidos pelo NAAPI aos estudantes e demais membros da comunidade acadêmica?
15- Quais são as principais ações desenvolvidas e/ou os principais serviços oferecidos pelo NAAPI no seu campi?
16- Quais são os principais diagnósticos atendidos pelo NAAPI do seu campi?
17- Como são avaliadas a eficiência e a eficácia das atividades e serviços prestados pelo NAAPI no seu campi?
18- Que sugestões ou recomendações vocês têm para melhorar o funcionamento e a eficácia do NAAPI no seu campi?

APENDICE D – TCLE (COORDENADORES NAAPI CEFET-MG)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: **"GESTÃO INCLUSIVA EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS NÚCLEOS DE ACESSIBILIDADE E APOIO À INCLUSÃO NO CEFET-MG"**. Este convite se deve ao fato de você ser Coordenador do Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão (NAAPI) em um dos campi do CEFET-MG.

O pesquisador responsável pela pesquisa é **Wagner Ferreira de Almeida**, RG: 16.784.868, aluno do Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT). A pesquisa refere-se ao processo de gerenciamento das ações executadas pelos NAAPIs nas Escolas de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM), com enfoque no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), campus Divinópolis.

Os objetivos desta pesquisa são: **Objetivo Geral:** analisar como tem-se dado o processo de implantação e gerenciamento das ações executadas por NA nas escolas de EPTNM, com foco no NAAPI do CEFET-MG, considerando todos os seus campi. **Objetivos específicos:** (a) Realizar uma revisão bibliográfica e documental sobre a implantação e o gerenciamento dos NA, com foco no NAAPI do CEFET-MG, considerando aspectos conceituais, normativos e práticos; (b) Identificar as principais ações de acessibilidade e apoio à inclusão implementadas pelo NAAPI nos diferentes campi do CEFET-MG; (c) Analisar o processo de implantação e infraestrutura do NAAPI, considerando as dificuldades enfrentadas durante a implementação, os recursos disponíveis, questões estruturais, entre outros; (d) Verificar os métodos de avaliação utilizados para medir a eficácia das ações de acessibilidade e apoio à inclusão no NAAPI e; (e) Propor um produto educacional, na forma de uma cartilha, voltado aos gestores e membros do NAAPI, com recomendações para aprimorar o gerenciamento das ações de acessibilidade e apoio à inclusão, com base nos resultados da pesquisa.

Caso você decida aceitar o convite, será submetido(a) ao seguinte procedimento: responder a um questionário. O tempo previsto para a sua

participação é de aproximadamente 30 (trinta) minutos.

Os riscos relacionados a sua participação são mínimos, destacando: quebra de sigilo, constrangimento e desconforto e serão minimizados pelos seguintes procedimentos: salvaguarda de informações sigilosas ou cuja divulgação possa, de algum modo, constranger ou ferir a integridade moral dos sujeitos da pesquisa. Para maior privacidade das informações, garante-se que os dados serão manipulados exclusivamente pelo pesquisador. Garante-se, ainda, que o participante não precisa continuar a responder caso sinta algum incômodo. Destaca-se que o procedimento usado não oferecerá riscos à sua dignidade e não trará complicações legais.

Os benefícios relacionados com a sua participação poderão ser diretos e indiretos. Diretos, visto que, a pesquisa proporcionará aos participantes uma compreensão da realidade atual acerca do processo de implantação e gerenciamento dos Núcleos de Acessibilidade e Apoio à Inclusão nos campis do CEFET-MG. E indiretos, visto que, a pesquisa servirá de base para os gestores de outros Núcleos de Acessibilidade de outras instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas.

Como participante da pesquisa e de acordo com a legislação brasileira, você é portador de diversos direitos, além do anonimato, da confidencialidade, do sigilo e da privacidade, mesmo após o término ou interrupção da pesquisa. Assim, lhe é garantido:

- A observância das práticas determinadas pela legislação aplicável, incluindo as Resoluções 466 (e, em especial, seu item IV.3) e 510 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplinam a ética em pesquisa e este Termo;
- A plena liberdade para decidir sobre sua participação sem prejuízo ou represália alguma, de qualquer natureza;
- A plena liberdade de retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo ou represália alguma, de qualquer natureza. Nesse caso, os dados colhidos de sua participação até o momento da retirada do consentimento serão descartados a menos que você autorize explicitamente o contrário;
- O acompanhamento e a assistência, mesmo que posteriores ao encerramento ou interrupção da pesquisa, de forma gratuita, integral e imediata, pelo tempo necessário, sempre que requerido e relacionado a sua participação na pesquisa, mediante solicitação ao pesquisador responsável;
- O acesso aos resultados da pesquisa;

- O ressarcimento de qualquer despesa relativa à participação na pesquisa (por exemplo, custo de locomoção até o local combinado para a entrevista), inclusive de eventual acompanhante, mediante solicitação ao pesquisador responsável;
- A indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa;
- O acesso a este Termo. Este documento é rubricado e assinado por você e pelo pesquisador responsável pela pesquisa, em duas vias, sendo que uma via ficará em sua propriedade. Se perder a sua via, poderá ainda solicitar uma cópia do documento ao pesquisador responsável.

Qualquer dúvida ou necessidade – nesse momento, no decorrer da sua participação ou após o encerramento ou eventual interrupção da pesquisa – pode ser dirigida ao pesquisador, por e-mail: wagnerguigo@yahoo.com.br, telefone (37) 98411-8370, pessoalmente ou via postal para Av. Antônio Olímpio de Morais, 1240, apto 302, centro, Divinópolis/MG. CEP: 35.500-005.

Se preferir, ou em caso de reclamação ou denúncia de descumprimento de qualquer aspecto ético relacionado à pesquisa, você poderá recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), vinculado à CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), que têm a atribuição legal de defender os direitos e interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade, e para contribuir com o desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos. Você poderá acessar a página do CEP, disponível em:http://www.cep.cefetmg.br ou contatá-lo pelo endereço: Avenida Amazonas, 5855, Prédio Principal (único), sala do CEP/CEFET-MG (s/número), Bairro Gameleira, Belo Horizonte – MG, CEP: 30510-000; e-mail: dppg-cep@cefetmg.br ; telefone: +55 (31) 3379-3004.

Se optar por participar da pesquisa, peço-lhe que rubrique todas as páginas deste Termo, identifique-se e assine a declaração a seguir, que também deve ser rubricada e assinada pelo pesquisador.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro que aceito

participar da pesquisa.

Assinatura do participante da pesquisa: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Divinópolis, _____ de _____de 20__

Se quiser receber os resultados da pesquisa, indique seu e-mail ou, se preferir, endereço postal, no espaço a seguir: _____
_____
_____
_____

APENDICE E – TCLE (SERVIDORES MEMBROS DAS COMISSÕES DO NAAPI CEFET-MG)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: **"GESTÃO INCLUSIVA EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS NÚCLEOS DE ACESSIBILIDADE E APOIO À INCLUSÃO NO CEFET-MG"**. Este convite se deve ao fato de você ser membro ativo do Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão (NAAPI) do CEFET-MG.

O pesquisador responsável pela pesquisa é **Wagner Ferreira de Almeida**, RG: 16.784.868, aluno do Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT). A pesquisa refere-se ao processo de gerenciamento das ações executadas pelos NAAPIs nas Escolas de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM), com enfoque no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), campus Divinópolis.

Os objetivos desta pesquisa são: Objetivo Geral: analisar como tem-se dado o processo de implantação e gerenciamento das ações executadas por NA nas escolas de EPTNM, com foco no NAAPI do CEFET-MG, considerando todos os seus campi. Objetivos específicos: (a) Realizar uma revisão bibliográfica e documental sobre a implantação e o gerenciamento dos NA, com foco no NAAPI do CEFET-MG, considerando aspectos conceituais, normativos e práticos; (b) Identificar as principais ações de acessibilidade e apoio à inclusão implementadas pelo NAAPI nos diferentes campi do CEFET-MG; (c) Analisar o processo de implantação e infraestrutura do NAAPI, considerando as dificuldades enfrentadas durante a implementação, os recursos disponíveis, questões estruturais, entre outros; (d) Verificar os métodos de avaliação utilizados para medir a eficácia das ações de acessibilidade e apoio à inclusão no NAAPI e; (e) Propor um produto educacional, na forma de uma cartilha, voltado aos gestores e membros do NAAPI, com recomendações para aprimorar o gerenciamento das ações de acessibilidade e apoio à inclusão, com base nos resultados da pesquisa.

Caso você decida aceitar o convite, será submetido(a) ao seguinte

procedimento: responder a um questionário. O tempo previsto para a sua participação é de aproximadamente 30 (trinta) minutos.

Os riscos relacionados a sua participação são mínimos, destacando: quebra de sigilo, constrangimento e desconforto e serão minimizados pelos seguintes procedimentos: salvaguarda de informações sigilosas ou cuja divulgação possa, de algum modo, constranger ou ferir a integridade moral dos sujeitos da pesquisa. Para maior privacidade das informações, garante-se que os dados serão manipulados exclusivamente pelo pesquisador. Garante-se, ainda, que o participante não precisa continuar a responder caso sinta algum incômodo. Destaca-se que o procedimento usado não oferecerá riscos à sua dignidade e não trará complicações legais.

Os benefícios relacionados com a sua participação poderão ser diretos e indiretos. Diretos, visto que, a pesquisa proporcionará aos participantes uma compreensão da realidade atual acerca do processo de implantação e gerenciamento dos Núcleos de Acessibilidade e Apoio à Inclusão nos campis do CEFET-MG. E indiretos, visto que, a pesquisa servirá de base para os gestores de outros Núcleos de Acessibilidade de outras instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas.

Como participante da pesquisa e de acordo com a legislação brasileira, você é portador de diversos direitos, além do anonimato, da confidencialidade, do sigilo e da privacidade, mesmo após o término ou interrupção da pesquisa. Assim, lhe é garantido:

- A observância das práticas determinadas pela legislação aplicável, incluindo as Resoluções 466 (e, em especial, seu item IV.3) e 510 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplinam a ética em pesquisa e este Termo;
- A plena liberdade para decidir sobre sua participação sem prejuízo ou represália alguma, de qualquer natureza;
- A plena liberdade de retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo ou represália alguma, de qualquer natureza. Nesse caso, os dados colhidos de sua participação até o momento da retirada do consentimento serão descartados a menos que você autorize explicitamente o contrário;
- O acompanhamento e a assistência, mesmo que posteriores ao encerramento ou interrupção da pesquisa, de forma gratuita, integral e imediata, pelo tempo necessário, sempre que requerido e relacionado a sua participação na pesquisa, mediante solicitação ao pesquisador responsável;

- O acesso aos resultados da pesquisa;
- O ressarcimento de qualquer despesa relativa à participação na pesquisa (por exemplo, custo de locomoção até o local combinado para a entrevista), inclusive de eventual acompanhante, mediante solicitação ao pesquisador responsável;
- A indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa;
- O acesso a este Termo. Este documento é rubricado e assinado por você e pelo pesquisador responsável pela pesquisa, em duas vias, sendo que uma via ficará em sua propriedade. Se perder a sua via, poderá ainda solicitar uma cópia do documento ao pesquisador responsável.

Qualquer dúvida ou necessidade – nesse momento, no decorrer da sua participação ou após o encerramento ou eventual interrupção da pesquisa – pode ser dirigida ao pesquisador, por e-mail: wagnerguigo@yahoo.com.br, telefone (37) 98411-8370, pessoalmente ou via postal para Av. Antônio Olímpio de Morais, 1240, apto 302, centro, Divinópolis/MG. CEP: 35.500-005.

Se preferir, ou em caso de reclamação ou denúncia de descumprimento de qualquer aspecto ético relacionado à pesquisa, você poderá recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), vinculado à CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), que têm a atribuição legal de defender os direitos e interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade, e para contribuir com o desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos. Você poderá acessar a página do CEP, disponível em:http://www.cep.cefetmg.br ou contatá-lo pelo endereço: Avenida Amazonas, 5855, Prédio Principal (único), sala do CEP/CEFET-MG (s/número), Bairro Gameleira, Belo Horizonte – MG, CEP: 30510-000; e-mail: dppg-cep@cefetmg.br ; telefone: +55 (31) 3379-3004.

Se optar por participar da pesquisa, peço-lhe que rubrique todas as páginas deste Termo, identifique-se e assine a declaração a seguir, que também deve ser rubricada e assinada pelo pesquisador.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro que aceito participar da pesquisa.

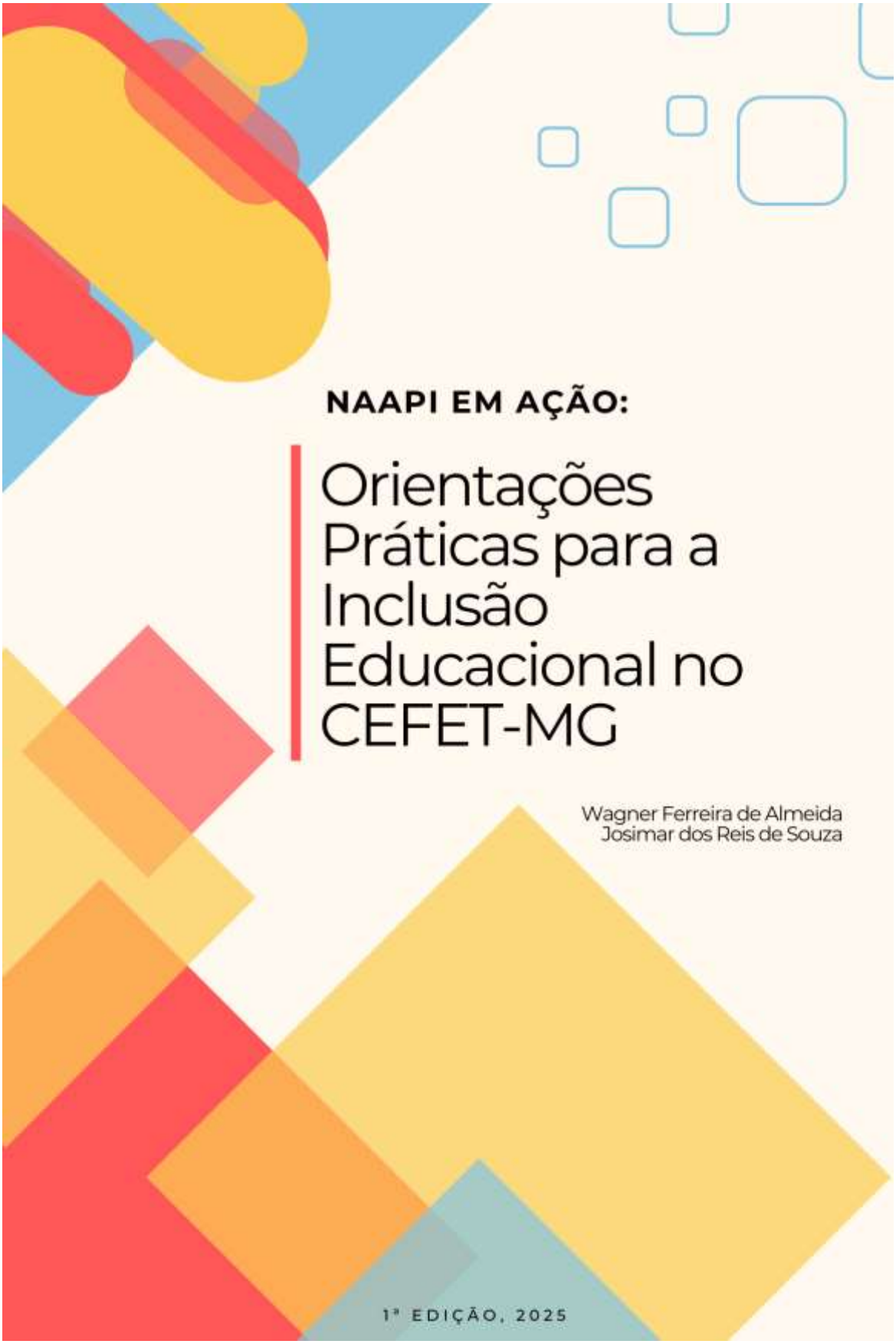
Assinatura do participante da pesquisa: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Divinópolis, _____ de _____de 20__

Se quiser receber os resultados da pesquisa, indique seu e-mail ou, se preferir, endereço postal, no espaço a seguir: _____
_____
_____
_____

APENDICE F – CARTILHA NAAPI EM AÇÃO



PROFEPT
CEFET-MG

NAAPI em Ação:

Orientações Práticas para a Inclusão Educacional no CEFET-MG

Ficha Catalográfica

(Catalogação - Biblioteca Universitária – Campus Divinópolis – CEFET-MG)

A447n

Almeida, Wagner Ferreira de.
NAAPI em ação: orientações praticas para a inclusão no CEFET-MG. / Wagner Ferreira de Almeida, Josimar dos Reis de Souza. – Divinópolis, 2024.
20 p.
1 recurso eletrônico no formato PDF.

Orientador: Prof. Dr. Josimar dos Reis de Souza.

Produto Educacional (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Campus Divinópolis, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), 2024.

1. Acessibilidade. 2. Educação Profissional e Tecnológica. 3. Inclusão. 4. NAAPI. I. Souza, Josimar dos Reis de. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDU: 377-048.582

Bibliotecária Responsável Maria Inês Passos Pereira Bueno CRB-6:2805

PROFEPT
CEFET-MG

SUMÁRIO

Apresentação 04
Objetivo da cartilha 05
Importância da inclusão 05
O que é o NAAPI 06
Objetivos do NAAPI 06
Ferramentas e recursos disponíveis 07
Principais desafios e como superá-los 08
Passo a passo para ações do NAAPI 12
O papel de todos na inclusão 13
Plano de ação para melhorias 14
Fique ligado 16
Contatos e suporte 17
Referências 18

APRESENTAÇÃO

A cartilha intitulada **NAAPI em ação: orientações práticas para a Inclusão Educacional no CEFET-MG** é o produto educacional resultante da dissertação de mestrado intitulada **Gestão Inclusiva em Educação Profissional e Tecnológica: uma análise do processo de gerenciamento dos Núcleos de Acessibilidade e Apoio à Inclusão no CEFET-MG**, realizada por mim, Wagner Ferreira de Almeida, sob orientação do professor Doutor Josimar dos Reis de Souza, no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT).

O desenvolvimento desta cartilha foi motivado pela necessidade de oferecer um material que sintetize sugestões e orientações para a solução dos desafios enfrentados pelos Núcleos de Acessibilidade e Apoio à Inclusão, proporcionando um suporte essencial para a implementação de políticas inclusivas no contexto educacional. O conteúdo apresentado visa não apenas esclarecer a importância da inclusão no ambiente escolar, mas também fornecer soluções práticas para os membros do NAAPI e para toda a comunidade acadêmica, além de um plano de ação que possa ser implementado nas instituições de ensino, contribuindo para a melhoria contínua do apoio à inclusão e à acessibilidade.

A proposta é que este material se torne uma fonte de consulta para educadores, gestores e profissionais envolvidos com a inclusão, ajudando-os a promover um ambiente mais acessível e acolhedor para todos os estudantes, independentemente de suas necessidades específicas.

PROFEPT CEFET-MG

Objetivo da Cartilha

Esta cartilha tem como objetivo fornecer orientações práticas sobre a atuação do Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão (NAAPI) no CEFET-MG, oferecendo informações importantes para a equipe do núcleo e toda a comunidade acadêmica sobre os processos e práticas de inclusão no contexto educacional.

Importância da Inclusão

A inclusão educacional é um compromisso do CEFET-MG com a diversidade e com a garantia de igualdade de oportunidades a todos os alunos, especialmente aqueles com necessidades educacionais específicas. O NAAPI tem papel fundamental nesse processo, oferecendo suporte e orientação à comunidade acadêmica para assegurar um ambiente educacional acessível.

PROFEPT CEFET-MG

O que é o NAAPI?

O NAAPI (Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão) foi estabelecido nos campi do CEFET-MG por meio da Portaria DIR nº 530/2022 – GDG, de 18 de agosto de 2022. Seu principal objetivo é *atender aos estudantes com necessidades educacionais específicas, ou seja, aqueles que enfrentam impedimentos ou dificuldades que podem comprometer seu pleno desenvolvimento acadêmico e profissional.* O núcleo visa criar as condições necessárias para assegurar o acesso, a permanência, a participação e o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, além de trabalhar na eliminação das barreiras que possam dificultar a inclusão plena de estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas.

Objetivos do NAAPI

1. **Promover ações e atividades relacionadas à educação inclusiva** e à temática das diversidades dos discentes no âmbito dos campi.
2. **Assessorar as diretorias dos campi** na implementação de estratégias para a eliminação de barreiras arquitetônicas, educacionais, comunicacionais e atitudinais, com o objetivo de promover uma educação inclusiva como um todo.
3. **Articular, integrar e orientar os diferentes setores e segmentos da instituição** na implementação das atividades relacionadas à inclusão e à diversidade dos discentes.
4. **Promover a cultura de reconhecimento, valorização, convivência e respeito às diferenças** como princípios da educação inclusiva dentro da instituição.

PROFEPT CEFET-MG

Ferramentas e Recursos Disponíveis

O NAAPI disponibiliza diversos recursos e documentos importantes que visam facilitar a implementação de práticas inclusivas e garantir que a comunidade acadêmica tenha acesso às informações necessárias para a promoção da inclusão. Abaixo estão os principais documentos e ferramentas que podem ser consultados:

1. **Instrução Normativa DDE/CEFET-MG Nº 2, de 29 de Março de 2023**
Documento que estabelece diretrizes e orientações para a atuação dos NAAPIs nos campi do CEFET-MG. Acesse a Instrução Normativa

2. **Guia de Orientações sobre a Implantação dos NAAPI no CEFET-MG**
Um guia com diretrizes e orientações para a implantação eficiente dos NAAPIs nos campi. Acesse o Guia de Orientações

3. **Guia Prático de Aplicação da Inclusão no Dia a Dia Educacional**
Documento orientador para a aplicação de práticas inclusivas no cotidiano acadêmico. Acesse o Guia Prático

4. **Fluxograma de Informações**
Documento que apresenta o passo a passo do processo de acolhimento, levantamento de diagnóstico, registro no sistema (PDI), e notificação dos setores envolvidos. Detalha também as ações do NAAPI, o público-alvo, as ações de acolhimento e as informações necessárias para a construção do PDI ou PEI. Acesse o Fluxograma de Informações

5. **Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência**
Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Acesse aqui

Esses recursos são fundamentais para auxiliar na compreensão e aplicação das políticas de inclusão no contexto do CEFET-MG. Caso surjam dúvidas ou seja necessário algum suporte adicional, a equipe do NAAPI está disponível para orientações.

PROFEPT CEFET-MG

Principais desafios e como superá-los

Abaixo estão alguns dos desafios mais comuns que foram identificados na implementação das ações de inclusão no CEFET-MG, conforme as respostas ao questionário aplicado. Também sugerimos possíveis estratégias para enfrentá-los:

Infraestrutura e Recursos

- **Desafio:** *Salas inadequadas e falta de equipamentos.*
- **Solução/Sugestão:** *Realizar um levantamento das necessidades de infraestrutura e trabalhar com a administração para implementar melhorias. A utilização de tecnologias assistivas e mobiliário adaptado deve ser considerada para garantir a acessibilidade dos ambientes.*

- **Desafio:** *Limitação no número de profissionais capacitados.*
- **Solução/Sugestão:** *Promover treinamentos contínuos, com foco nas necessidades de inclusão. Buscar parcerias com instituições especializadas e oferecer cursos e workshops para capacitar todos os servidores envolvidos.*

Principais desafios e como superá-los

Barreiras Atitudinais

- **Desafio:** *Resistência à inclusão por parte de alguns docentes e servidores.*
- **Solução/Sugestão:** *Promover campanhas de conscientização e sensibilização sobre a importância da inclusão no ambiente educacional. Incentivar a troca de experiências e boas práticas entre os servidores, utilizando casos reais de sucesso.*
- **Desafio:** *Estigmas relacionados às deficiências e transtornos de aprendizagem.*
- **Solução/Sugestão:** *Investir em campanhas educativas para desconstruir estigmas e preconceitos. Ações de sensibilização e debates sobre diversidade podem ajudar a construir uma cultura mais inclusiva.*

Falta de Capacitação

- **Desafio:** *Necessidade de formação continuada para membros do NAAPI e comunidade acadêmica.*
- **Solução/Sugestão:** *Implementar programas de capacitação continuada voltados para a inclusão educacional, com ênfase em práticas pedagógicas e metodológicas inclusivas. Além disso, os membros do NAAPI podem ser incentivados a participar de seminários e cursos relacionados à área.*

PROFEPT CEFET-MG

Principais desafios e como superá-los

Dificuldade no Acesso às Informações

- **Desafio:** *Informações dispersas ou difíceis de localizar, dificultando a comunicação eficiente entre os membros do NAAPI e a comunidade acadêmica.*

- **Solução/Sugestão:** *Centralizar as informações no portal institucional, garantindo que sejam apresentadas de forma clara e objetiva, com links para documentos e recursos importantes sempre acessíveis e atualizados. Além disso, a criação de um repositório de documentos e o uso de canais de comunicação direta, como grupos de WhatsApp ou e-mails específicos, podem se mostrar soluções eficazes para melhorar o fluxo de informações.*

Implementação de Ações Inclusivas no Cotidiano Acadêmico

- **Desafio:** *Dificuldade em implementar práticas inclusivas de forma consistente no dia a dia acadêmico, especialmente nas metodologias de ensino e nas avaliações..*

- **Solução/Sugestão:** *Criar uma rede de apoio entre os diversos setores da instituição para compartilhar recursos e soluções, além de promover a articulação constante entre professores, membros do NAAPI e a comunidade acadêmica..*

PROFEPT CEFET-MG

Principais desafios e como superá-los

Métricas e avaliação de impacto das ações executadas

- **Desafio:** *Falta de métricas claras e objetivas.*

- **Solução/Sugestão:** *Para garantir a efetividade e o aprimoramento contínuo das ações inclusivas, é necessário implementar métricas específicas que permitam avaliar os resultados de forma clara e objetiva. Isso pode incluir:*

Indicadores de Acessibilidade: Medir a quantidade de solicitações atendidas, a adequação de salas de aula e outros espaços, e a implementação de tecnologias assistivas.

Participação e Satisfação: Avaliar o nível de participação dos alunos com necessidades educacionais específicas em atividades acadêmicas, bem como realizar pesquisas de satisfação com estudantes e professores sobre as ações do NAAPI.

Acompanhamento de Resultados Acadêmicos: Monitorar o desempenho acadêmico dos estudantes com necessidades específicas, comparando-o com os índices gerais de desempenho, para identificar áreas que precisam de maior apoio ou ajustes nas estratégias de inclusão.

Treinamentos e Capacitação: Avaliar a eficácia dos treinamentos oferecidos aos membros da comunidade acadêmica, medindo a quantidade de participantes, a frequência e a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos.

A Importância da Avaliação Objetiva

Ao adotar métricas claras, o NAAPI poderá não apenas identificar pontos de melhoria nas suas ações, mas também demonstrar de forma concreta o impacto das iniciativas inclusivas, garantindo que os esforços realizados estejam trazendo resultados positivos e atendendo às necessidades da comunidade acadêmica. Além disso, uma avaliação objetiva facilita o planejamento de ações futuras e assegura a transparência nos processos de gestão, permitindo um melhor direcionamento dos recursos e ações.

PROFEPT CEFET-MG

Passo a passo para ações do NAAPI

1. **Acolhimento:**

   Receber o estudante e sua família.

   Entender suas necessidades e expectativas.

2. **Levantamento de Diagnóstico:**

   Identificar os desafios enfrentados pelo estudante.

   Coletar informações relevantes com profissionais especializados.

3. **Registro no Sistema (PDI):**

   Formalizar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

   Garantir que o documento seja compartilhado com os setores necessários.

4. **Notificação e Envolvimento:**

   Informar os setores acadêmicos e administrativos sobre as medidas adotadas.

Para mais detalhes, consulte o Fluxo de Informações

PROFEPT CEFET-MG

O papel de todos na inclusão

A inclusão educacional é um esforço coletivo que envolve toda a comunidade acadêmica. Não é uma tarefa exclusiva do NAAPI, mas uma responsabilidade compartilhada entre todos os segmentos da instituição. Cada grupo tem um papel crucial na criação de um ambiente acessível e inclusivo, onde todos os membros se sintam acolhidos e respeitados.

- **Professores:** Devem adaptar suas práticas pedagógicas e metodologias de ensino para atender a todos os alunos, considerando as diversidades presentes na sala de aula. Isso inclui o uso de recursos tecnológicos assistivos, a modificação de atividades e avaliações, bem como o incentivo à participação de alunos com necessidades educacionais específicas. Além disso, os docentes devem estar atentos ao comportamento e atitudes para evitar práticas discriminatórias.
- **Técnicos Administrativos:** Devem estar preparados para oferecer apoio logístico e administrativo, como ajustes em horários, espaços e materiais. Eles também podem ser agentes ativos no acolhimento de estudantes com necessidades específicas, fornecendo informações claras e acessíveis, e ajudando na comunicação com o NAAPI.
- **Alunos:** Devem adotar atitudes inclusivas no cotidiano acadêmico, respeitando as diferenças e colaborando com a construção de um ambiente mais equitativo. Alunos podem participar de programas de sensibilização e formar redes de apoio entre os colegas, incentivando a troca de experiências e a colaboração mútua.
- **Gestores:** São responsáveis por criar políticas inclusivas e garantir que recursos e treinamentos sejam disponibilizados adequadamente. Além disso, eles devem apoiar a implementação de ações inclusivas e servir como exemplo na promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade.

Plano de ação para melhorias

1. Capacitação Contínua

• **Objetivo:** *Garantir que todos os membros do NAAPI e a comunidade acadêmica estejam constantemente atualizados sobre as melhores práticas de inclusão.*

• **Ações Propostas:**

- ***Cursos e Oficinas sobre Educação Inclusiva:*** *Oferecer treinamentos periódicos para todos os envolvidos no processo educacional, abordando práticas inclusivas, adaptações curriculares, e o uso de tecnologias assistivas.*
- ***Formação Específica em PEIs e PDIs:*** *Proporcionar cursos direcionados à elaboração e acompanhamento de Planos Educacionais Individuais (PEIs) e Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs), visando personalizar a assistência a cada estudante com necessidades específicas.*

2. Integração Intersetorial

· **Objetivo:** *Fomentar a colaboração entre diferentes setores da instituição para tratar casos complexos e melhorar a gestão de recursos e apoio.*

· **Ações Propostas:**

- ***Criação de Grupos de Trabalho:*** *Estabelecer grupos multidisciplinares para discutir e encontrar soluções para casos de alunos com necessidades complexas, promovendo a troca de conhecimentos entre áreas como psicologia, pedagogia e assistência social.*
- ***Parcerias com Setores Acadêmicos e Administrativos:*** *Fortalecer a colaboração entre os diversos setores da instituição, como departamentos acadêmicos, serviços administrativos e a gestão de recursos, para garantir que todos os alunos recebam o suporte necessário de forma integrada.*

Plano de ação para melhorias

3. Estratégias de Divulgação

- **Objetivo:** *Melhorar a comunicação sobre os serviços de acessibilidade e inclusão, tornando as informações mais acessíveis e visíveis para toda a comunidade acadêmica.*
- **Ações Propostas:**
  - ***Melhorar a Presença nas Redes Sociais:*** *Aumentar a visibilidade das ações do NAAPI nas redes sociais, criando conteúdo informativo sobre a importância da inclusão e as estratégias adotadas pela instituição.*
  - ***Reorganização das Informações no Site Institucional:*** *Tornar as informações sobre os serviços de acessibilidade e inclusão mais visíveis no site da instituição, evitando que fiquem "escondidas" ou de difícil acesso.*
  - ***Produção de Materiais Informativos:*** *Criar vídeos, flyers e outros materiais de fácil compreensão que expliquem os serviços oferecidos pelo NAAPI, como acessos a recursos assistivos, adaptações curriculares e orientações para alunos com necessidades específicas.*

4. Monitoramento e Avaliação

- **Objetivo:** *Acompanhar de perto a eficácia das ações implementadas e realizar ajustes quando necessário.*
- **Ações Propostas:**
  - ***Realização de Avaliações Periódicas:*** *Estabelecer um cronograma de avaliações regulares para monitorar o impacto das ações de inclusão e identificar áreas que necessitam de ajustes ou novas abordagens.*
  - ***Feedback da Comunidade Acadêmica:*** *Coletar feedback de estudantes, professores e membros da administração sobre as ações implementadas, garantindo que o processo de inclusão seja sempre melhorado com base nas experiências de todos os envolvidos.*

PROFEPT CEFET-MG

Fique ligado!

A gestão estratégica do Núcleo de Acessibilidade e Apoio à Inclusão (NAAPI) é fundamental para garantir a efetividade das ações de inclusão no CEFET-MG. O NAAPI, enquanto núcleo responsável por promover a inclusão de estudantes com necessidades educacionais específicas, não pode atuar isoladamente. Seu sucesso depende da integração com os diferentes setores da instituição, da mobilização de recursos adequados e da participação ativa de toda a comunidade acadêmica.

O gerenciamento eficaz do NAAPI envolve a construção de um planejamento contínuo, com base em diagnósticos e avaliações que permitam ajustar as ações conforme as necessidades dos alunos e as condições da infraestrutura. A implementação de estratégias que considerem as diversidades dos discentes e a eliminação das barreiras, sejam arquitetônicas, educacionais ou atitudinais, deve ser um processo dinâmico, monitorado constantemente.

Nesse sentido, é essencial que os gestores, coordenadores, servidores e docentes se envolvam ativamente, reconhecendo a educação inclusiva não apenas como uma responsabilidade do NAAPI, mas como um compromisso institucional coletivo. A integração entre as diversas áreas e a capacitação contínua de todos os envolvidos são cruciais para a criação de um ambiente acadêmico que respeite as diferenças e ofereça condições igualitárias de acesso e aprendizado.

A continuidade e o aprimoramento das ações de inclusão dependem de uma gestão que vá além da operacionalização das políticas, promovendo uma cultura institucional voltada para a inclusão. Portanto, a reflexão sobre o papel estratégico do gerenciamento do NAAPI é fundamental para consolidar o CEFET-MG como uma instituição que não só acolhe, mas celebra a diversidade em todas as suas formas.

Convidamos todos os envolvidos na comunidade acadêmica a refletirem sobre sua participação ativa nesse processo. A eficácia das ações de inclusão será um reflexo do comprometimento coletivo, de um gerenciamento sólido e de uma educação que, de fato, respeite e valorize as necessidades de todos os seus estudantes.

Contatos e suporte

Contato do NAAPI nos campi: Acesse aqui.



PROFEPT
CEFET-MG

Referências

CEFET-MG. **Guia de orientações sobre a implantação dos NAAPI no CEFET-MG**. 2022. Disponível em: https://www.dde.cefetmg.br/wp-content/uploads/sites/255/2022/11/Guia-de-orienta%C3%A7%C3%B5es-sobre-a-implanta%C3%A7%C3%A3o-dos-NAAPI-no-CEFET-MG.pdf. Acesso em 29 dez. 2024.


PROFEPT
CEFET-MG

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO PRODUTO EDUCACIONAL

I. Relevância e Aplicabilidade:

(1) O conteúdo da cartilha é relevante para o contexto da gestão inclusiva no NAAPI?
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Neutro
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

(2) A cartilha aborda de forma clara e prática os desafios enfrentados pelos gestores no NAAPI?
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Neutro
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

(3) Você considera que as orientações e estratégias apresentadas são aplicáveis no dia a dia?
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Neutro
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

II. Qualidade do Material:

(4) A linguagem utilizada é acessível e adequada ao público-alvo?
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Neutro
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

(5) O design e a organização da cartilha facilitam a leitura e a compreensão do conteúdo?
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Neutro
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

III. Impacto Potencial:

(6) Você acredita que a cartilha pode contribuir para a melhoria das práticas de gestão inclusiva no NAAPI?

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Neutro
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

(7) A cartilha inspira a implementação de novas iniciativas ou melhorias nas práticas existentes?
( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Neutro
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

IV. Comentários e Sugestões:

(8) O que você mais gostou na cartilha?

(9) Há algo que você acredita que poderia ser melhorado?

(10) Outras observações ou sugestões:

ANEXO A – TERMO DE APROVAÇÃO

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFET

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO INCLUSIVA EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS NÚCLEOS DE ACESSIBILIDADE E APOIO À INCLUSÃO NO CEFET-MG

Pesquisador: WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 81671824.9.0000.8507

Instituição Proponente: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.053.295

Apresentação do Projeto:

Projeto de dissertação apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

A presente pesquisa é predominantemente qualitativa, buscando explorar crenças, valores e peroepções dos participantes, embora inclua também uma análise quantitativa para traçar um diagnóstico do processo de implantação do NAAPI em todos os campi do CEFET-MG. Classificada como pesquisa aplicada, seu objetivo é propor um produto educacional para gestores dos núcleos, oferecendo orientações e boas práticas de gerenciamento.

Os procedimentos empregados incluem uma revisão bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo. A revisão bibliográfica consultará artigos científicos, livros, teses e dissertações. A análise documental examinará documentos internos e externos ao CEFET-MG, como portarias, leis e guias de orientação. A pesquisa de campo será específica ao NAAPI do CEFET-MG, campus Divinópolis, recém-implantado em 2022.

Participarão do estudo os membros diretivos do NAAPI do campus Divinópolis e os coordenadores dos NAAPIs dos outros campi do CEFET-MG. Os sujeitos deverão assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A coleta de dados será feita por meio de grupo

Endereço: Avenida Amazonas, 5855, Prédio principal (único) do Campus Gameleira (Campus VI), 1º andar, sala do
Bairro: Gameleira **CEP:** 30.510-000
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3379-3004 **E-mail:** dppg-cep@cefetmg.br



focal e questionários estruturados. O grupo focal ocorrerá na sede do CEFET-MG, campus Divinópolis, e os questionários serão enviados por e-mail para os coordenadores dos outros campi. A amostra será composta por oito membros do NAAPI do campus Divinópolis e nove coordenadores dos outros campi, totalizando 17 participantes.

A técnica do grupo focal permitirá uma discussão profunda baseada na experiência pessoal dos participantes, enquanto os questionários estruturados seguirão um roteiro previamente estabelecido para coletar dados dos coordenadores dos outros campi.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Analisar como tem-se dado o processo de implantação e gerenciamento das ações executadas por NAAPIs nas escolas de EPTNM, com enfoque no CEFET-MG, campus Divinópolis. Objetivo Secundário: (a) Identificar as principais ações de acessibilidade e apoio à inclusão implementadas pelo NAAPI do CEFET-MG, campus Divinópolis.(b) Investigar se as práticas de gestão adotadas pelo NAAPI consideram os princípios de gerenciamento segundo à Administração.(c) Verificar se os protocolos adotados pelo NAAPI têm conseguido se orientar pelos aspectos legais, organizacionais, institucionais e éticos da inclusão.(d) Propor um produto educacional, na forma de um vídeo instrucional, voltado aos gestores dos NAAPIS, com recomendações para aprimorar o processo de gerenciamento das ações de acessibilidade e apoio à inclusão, considerando os resultados da pesquisa e as necessidades identificadas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos e as ações mitigadoras, assim como os benefícios, foram descritos, em conformidade com as Resoluções 510/2016 e 466/12.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

De acordo com suas características, o projeto de pesquisa precisa ser avaliado pelo Comitê de Ética. Não foram encontradas evidências de que a etapa da pesquisa envolvendo seres humanos tenha sido iniciada até o momento deste parecer.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

1-TCLEs: Presente;

2-Folha de Rosto: presente;

3-Previsão orçamentária: presente;

4-Cronograma: presente;

5-Roteiro/questionário: presentes;

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFET

6-Termo de anuência: presente;
7-Termo uso de imagem e voz: presente;
8-Currículo do pesquisador: presente;
9-Projeto completo no formado editável: presente.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após a resolução de todas as pendências, a apreciação do revisor será favorável à aprovação.

Considerações Finais a critério do CEP:

RECOMENDAÇÕES

O CEP solicita que o/a pesquisador/a atente-se para os pontos a seguir :
Comunicar ao CEP quaisquer alterações do projeto e/ou do termo de consentimento livre e esclarecido.
Comunicar ao CEP qualquer evento adverso ocorrido durante o desenvolvimento da pesquisa.
Manter os dados individuais, de todas as etapas da pesquisa, em local seguro, por período de cinco anos.
Enviar ao CEP relatórios semestrais e ao final da pesquisa.

Para envio de RELATÓRIO FINAL
Atenção: No envio de Relatório Final, o(a) pesquisador(a) deverá anexar na Plataforma Brasil os resultados da pesquisa, bem como os documentos que comprovem a sua finalização:
(i) relatório final, conforme Modelo do CEP/CEFET-MG;
(ii) cópia da ata de defesa ou de certificado de conclusão (no caso de monografia, TCC, Dissertação ou Tese) ¿ Resolução CNS n. 466/2012, XI.2.d.;
(iii) relatório final de pesquisa (no caso de trabalhos de Iniciação Científica ou de projetos de pesquisa) - Resolução CNS n. 466/2012, XI.2.d.;
(iv) comprovante do encaminhamento dos resultados da pesquisa para publicação; ou justificativa para a não-publicação dos resultados (Resolução CNS n. 466/2012, XI.2., g. e h.; e Resolução CEPE n. 2/21, art. 17, itens V e VI);
(v) resultados da pesquisa ¿ texto da monografia, TCC, Dissertação, Tese, Relatório final da pesquisa (Norma Operacional CNS n. 001/03, item 3.3.c).

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFET

Continuação do Parecer: 7.053.295

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2353715.pdf	24/08/2024 09:39:45		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado_modificadoCEP.docx	24/08/2024 09:37:11	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	CARTA_RESPOSTA_CEP.docx	24/08/2024 09:36:41	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Modificado_Membros_diretivos_NAAPI_CEFETDIVI.pdf	24/08/2024 09:35:51	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Curriculo_Lattes_Pesquisador.pdf	07/06/2024 13:50:16	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_CEP_final.pdf	07/06/2024 13:44:15	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Assinada.pdf	07/06/2024 13:11:20	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Declaracao_de_Anuencia_em_Copartici pacao_de_Pesquisa_CEFETMG.pdf	07/06/2024 13:09:01	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Orçamento	Orcamento_detalhado.pdf	07/06/2024 13:04:30	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	TERMO_DE_AUTORIZACAO_PARA_USO_DE_VOZ.pdf	05/06/2024 14:38:26	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Instrumento_II_QUESTIONARIO_COORDENADORES_NAAPIs.pdf	05/06/2024 14:35:48	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Outros	Instrumento_I_ROTEIRO_PARA_GRUPO_FOCAL.pdf	05/06/2024 14:30:34	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	05/06/2024 14:27:04	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_anuencia_infraestrutura.pdf	05/06/2024 14:23:16	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	TCLE_Coordenadores_NAAPIs_demais_campusCEFETMG.pdf	05/06/2024 14:17:10	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito

Endereço: Avenida Amazonas, 5855, Prédio principal (único) do Campus Gameleira (Campus VI), 1º andar, sala do
Bairro: Gameleira **CEP:** 30.510-000
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3379-3004 **E-mail:** dppg-cep@cefetmg.br

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFET

Ausência	TCLE_Coordenadores_NAAPIs_demais_campusCEFETMG.pdf	05/06/2024 14:17:10	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Membros_diretivos_NAAPI_CEFETDIVI.pdf	05/06/2024 14:16:27	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_do_pesquisador_responsavel_assinado.pdf	04/06/2024 17:45:17	WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

BELO HORIZONTE, 03 de Setembro de 2024

Assinado por:
CARLA BARBOSA MOREIRA
(Coordenador(a))