



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE**

**MBA EM GESTÃO ESTRATEGICA DE NEGÓCIOS - 19**

**Ednelvia Custódio Maia Correia**  
**Orientadora: Profa. Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo**

**O PROCESSO DE INCLUSÃO E SEUS DESAFIOS NA TOMADA DE DECISÃO**

Ednelvia Custódio Maia Correia  
Pedagoga pela Universidade  
Federal do Rio Grande do Norte –  
UFRN, Natal/RN, Brasil.

MBA em Gestão Estratégica de  
Negócios pela UNIRN, Natal/RN,  
Brasil.

**Natal, 2015**

# **O PROCESSO DE INCLUSÃO E SEUS DESAFIOS NA TOMADA DE DECISÃO**

**Ednelvia Custódio Maia Correia  
Maria Valéria Pereira de Araújo**

## **INTRODUÇÃO**

O Centro de Estadual de Educação Inclusiva – CEEI, é uma instituição de prestação de serviços educacionais da Secretaria de Estado, da Educação e da Cultura-SEEC, subordinada técnica e administrativamente à Subcoordenadoria de Educação Inclusiva – SUEI.

Conforme legislação atual o público alvo do Centro, são pessoas com deficiência, transtornos global e funcional do desenvolvimento que se encontra matriculado na rede regular de ensino, seja educação infantil, fundamental, ensino médio ou superior.

Ao longo dos anos, em função da exclusão desse alunado por diversos motivos, a instituição foi agregando a permanência dos usuários que se encontrava fora da escola ou do mercado de trabalho.

Em janeiro de 2015, a nova Coordenadora Pedagógica dos Centros de Educação Inclusiva, Sra. Elaine Silva, quando assumiu a função, instituiu como meta seguir a orientação instituída pela legislação, referente ao público a ser atendido, tendo em vista a demanda de alunos existentes e a atual proposta de atendimento educacional especializado.

Nesse contexto, o maior do CEEI são os alunos que não se encontram matriculados na rede regular de ensino, seja porque concluíram ou porque foram excluídos do processo educacional.

## **HISTÓRIA DA ENTIDADE**

O Centro de Estadual de Educação Inclusiva – CEEI foi fundado em 1985, pela Secretaria de Estado, da Educação e da Cultura – SEEC, apesar da criação da instituição, somente em 16 de Março 2004, através do Decreto Nº 17.400, a então governadora do Estado à época, instituiu Ato normativo de autorização e de funcionamento, criando a Unidade de Ensino - Centro

Estadual de Educação Inclusiva. Pautase na Política de Educação Especial – MEC/SECADI, além da normatização do Conselho Estadual de Educação através da Resolução Nº 02/2012-CEE/CEB/RN, sendo subordinada a Subcoordenadoria de Educação Inclusiva – SUEI.

A finalidade do CEEI é ofertar atendimentos especializados de ensino às pessoas com necessidades educacionais especiais, visando o seu desenvolvimento cognitivo, social, sua autonomia e cidadania. No decorrer dos anos de sua existência, sempre esteve presente à busca por aprimoramento de metodologias que possibilitem o desenvolvimento e o acesso dessas pessoas na sociedade.

Para ter acesso aos serviços ofertados, o público-alvo deverá estar matriculado na rede regular de ensino e ser encaminhado ao CEEI com um relatório da escola regular ou de um médico que verse sobre a queixa apresentada. O processo de entrada, conforme pode ser visualizado no gráfico 1, se dá através do setor de avaliação constituído por uma equipe multidisciplinar composta por: assistente social, psicóloga, pedagoga, psicopedagoga e fonoaudióloga, que realizarão avaliação do candidato a vaga, bem como escuta a família, averiguando assim, a necessidade, ou não, da utilização dos serviços prestados, assim como, encaminhamentos a outras instituições. Cada aluno pode participar no máximo, 04 (quatro) atendimentos distribuídos em até 02 (dois) dias, podendo ser condensado em 01 (um), caso a família solicite. Os atendimentos individualizados ou em grupo ocorrem de segunda a quinta feira e a sexta feira é reservada para os profissionais da instituição participarem de formação continuada em serviço e realizarem planejamento das ações empreendidas.

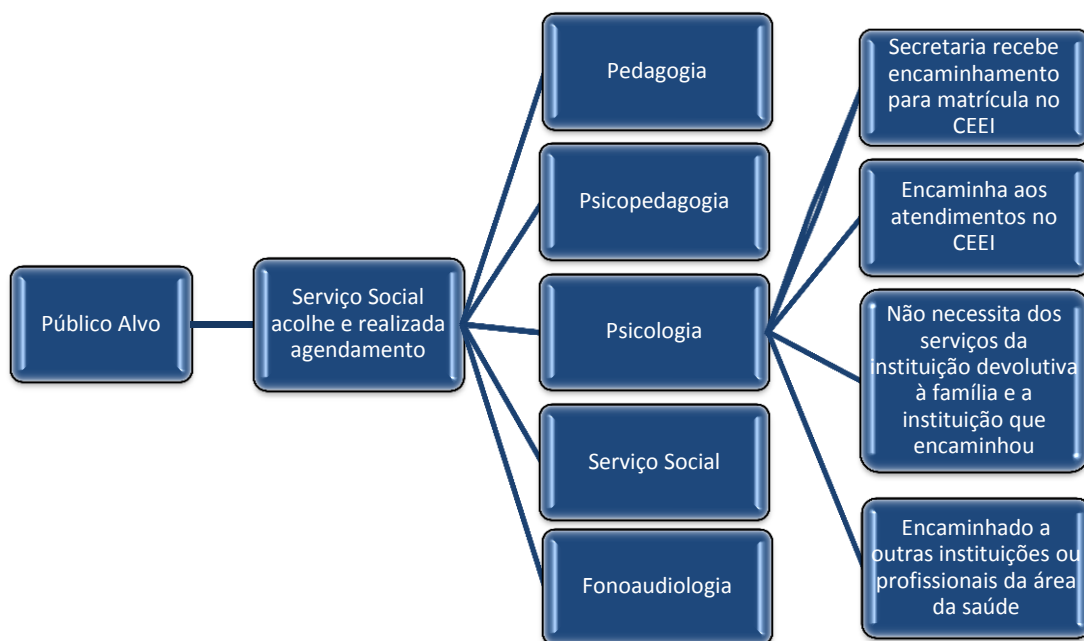


Gráfico 1 – Fluxo do processo de Avaliação no CEEI.

Atende atualmente um universo de 327 alunos distribuídos nos turnos matutino e vespertino. Numa faixa etária de 04 a 49 anos, conforme tabela 1.

Total de alunos	Turno		Gênero		Matriculados na rede regular de ensino		Faixa Etária (em anos)			
	Mat	Vesp	Masc	Fem	Sim	Não	04 a 10	11 a 17	18 a 21	Acima de 21
327	196	131	224	103	228	99	67	115	28	117

Tabela 1 – Quantitativo de alunos do CEEI, por gênero, turno e faixa etária.

Observa-se que do universo de 327 (trezentos e vinte e sete) alunos 99 (noventa e nove), que corresponde a 30,8%, não encontram-se matriculados na rede regular de ensino, estando estes fora do perfil de atendimento estabelecido pela legislação.

### Estrutura física e Funcionamento

O Centro Estadual de Educação Inclusiva, conta com 44 ambientes, distribuídos da seguinte forma: 01 (uma) sala de direção, 01 (uma) sala de secretaria, 04 (quatro) salas do setor de avaliação, 01 (uma) sala de

coordenação pedagógica, 18 (dezoito) salas de Atendimento Educacional Especializado - SAEE, 08 (oito) salas de Atendimento Especializado - SAE, 01 (uma) sala de professor, 01 (uma) cozinha, 01 (um) almoxarifado, 04 WC de funcionários e 02 WC para alunos, 01(um) refeitório e 01 (um) pátio.

Atualmente conta com 56 (cinquenta e seis) profissionais, sendo 53 (cinquenta e três) do quadro efetivo da Secretaria de Educação e 03 (três) terceirizados: o porteiro, a merendeira e a ASG.

A equipe gestora é composta por direção e vice-direção, além de uma coordenação financeira que é responsável pelos repasses de verbas governamentais, pela prestação de contas e aplicação dos recursos. A secretária da instituição é responsável pela documentação dos alunos, conforme gráfico 2.



Gráfico 2 – Organograma do CEEI

O setor de avaliação é constituído por uma equipe multidisciplinar, formada por 01 (uma) Psicóloga, 02 (duas) Assistentes Sociais, 01 (uma) Pedagoga, 01 (uma) Psicopedagoga e 01 (uma) Fonoaudióloga. Essa equipe é responsável pelo acolhimento e avaliação dos alunos encaminhados à instituição, com o objetivo de identificar a necessidade educacional específica, para tanto, são observados os aspectos concernentes ao seu desenvolvimento cognitivo, emocional, linguístico e social. Após o levantamento de dados pela equipe, identifica-se se o aluno deve permanecer no centro ou se será encaminhado a outras instituições ou a profissionais especializados na área de saúde. Realiza-se ainda, reavaliação dos alunos com o intuito de observar se

esses já superaram suas fragilidades, em caso positivo, acontece o desligamento da instituição.

A coordenação pedagógica é responsável por articular e acompanhar as ações pedagógicas da instituição, além de promover espaços para realização dos planejamentos, estudos e formação profissional em serviço, orientando, analisando e monitorando a execução dos planejamentos das Salas de Atendimento Educacional Especializado – SAEE, bem como as avaliações e relatórios de desempenho dos alunos. São realizadas reuniões pedagógicas com os pais e oferecido atendimento individualizado a pais e alunos, monitoramento das presenças dos alunos e apoio aos eventos socioculturais.

O Atendimento Especializado da psicologia tem por objetivo, trabalhar a identidade do sujeito, seu desenvolvimento e autonomia. Por sua vez, a fonoaudióloga valoriza as intenções comunicativas, promovendo a adequação na mobilidade, tonicidade, postura dos órgãos fono-articulatório, respiração, eliminando ou atenuando trocas fonêmicas na fala e na escrita, promovendo o sujeito a um aumento de seu repertório linguístico e uma melhor comunicação social e conseqüente melhoria no seu processo de aprendizagem.

A psicopedagogia investiga as dificuldades de aprendizagem e suas causas, utiliza instrumentais diversificados, visando provocar o prazer e o desejo pela aprendizagem. Considerando o aprendiz nas suas dimensões afetivas, cognitiva e psicomotora.

No CEEI existem 27 (vinte e sete) salas de Atendimento Educacional Especializado – SAEEs, a saber: Expressão Visual, Expressão Corporal, Expressão Musical, Alfabetização e letramento, Numeramento, Brinquedoteca e Informática, realizando estratégias pedagógicas pautadas nos conhecimentos prévios dos alunos, a partir das suas potencialidades e necessidades, visando o desenvolvimento cognitivo, afetivo, psicomotor e social, promovendo sua aprendizagem e eliminando barreiras para atuar na sociedade. Conforme as necessidades apresentadas pelo aluno os atendimentos podem ser individuais ou em pequenos grupos de 03 (três) alunos. Os alunos são distribuídos de acordo com sua faixa etária.

Apesar da capacitação e apoio ao processo de aprendizagem, as ações não contemplam orientações pedagógicas direcionadas ao mercado de

trabalho dada a propostas de trabalho da instituição não contemplar o público que está fora do ambiente escolar.

### **Legislações (notas técnicas que regulamentam o funcionamento dos centros e obrigação das empresas na inserção profissional)**

O direito de todos à educação, é preconizado pela Constituição Federal de 1988.

A Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência (CDPD), outorgada pela ONU em 2006, e promulgada pelo Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009, em seu Art. 1º afirma:

“Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas.”

A Política Nacional de Educação Especial instituída pelo Ministério da Educação considera alunos com deficiência àqueles que:

Têm impedimentos de longo prazo, de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, que em interação com diversas barreiras podem ter restringida sua participação plena e efetiva na escola e na sociedade. Ainda versa que o atendimento educacional especializado identifica, elabora e organiza recursos pedagógicos e de acessibilidade que eliminem as barreiras para a plena participação dos alunos, considerando as suas necessidades específicas. As atividades desenvolvidas no atendimento educacional especializado diferenciam-se daquelas realizadas na sala de aula comum, não sendo substitutivas à escolarização. Esse atendimento complementa e/ou suplementa a formação dos alunos com vistas à autonomia e independência na escola e fora dela.

O Conselho Estadual de Educação, na através da RESOLUÇÃO Nº 02/2012-CEE/CEB/RN, 31/10/2012. Fixa normas para o Atendimento Educacional Especializado na Educação Básica, modalidade de Educação Especial.

Art. 3º O Atendimento Educacional Especializado é compreendido como o conjunto de atividades pedagógicas e recursos de acessibilidade organizados institucionalmente em caráter contínuo, prestado de forma: I - a complementar a formação dos estudantes com deficiência, transtornos globais e funcionais do desenvolvimento, como apoio permanente e limitado ao tempo e a frequência dos estudantes às Salas de Recursos Multifuncionais;

A Lei 8213/91, dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências trata no seu art. 93, trata do sistema de cotas para pessoas com deficiência no âmbito do setor privado, além de assegura o direito, delimita o número de profissionais devem empregar.

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

- I - até 200 empregados.....2%
- II - de 201 a 500.....3%
- III - de 501 a 1.000.....4%
- IV - de 1.001 em diante. ....5%

As empresas preocupadas em cumprir a legislação de cotas em vigor, procuram o Centro em busca de pessoas que possam vir a tornar parte de seu contingente de funcionários, solicitam alunos com ensino fundamental completo ou médio, e que possuam laudo médico. Exigência para a efetivação no trabalho, uma vez encaminhados, participa do processo de seleção que de acordo com o seu perfil poderá ser contratado ou não.

### **Continuidade dos Antigos Alunos no Centro e as Filas de Espera**

Conforme situado, o Centro Estadual de Educação Inclusiva – CEEI, tem a finalidade atender de forma complementar pessoas com necessidades educacionais especiais, matriculadas na rede regular de ensino. Atualmente, a instituição apresenta uma lista de espera de acesso aos serviços ofertados, bem como, um número expressivo de alunos utilizando seus serviços sem estarem matriculados na rede regular de ensino, ou porque atingiram a terminalidade do ensino médio, ou porque não conseguem matrícula no turno diurno na Educação de Jovens e Adultos-EJA.

Frente a esse cenário, a coordenadora pedagógica, Elaine Silva, nos trouxe alguns questionamentos: Por que os alunos que não se encontram matriculados na rede regular ainda estão acessando nossos serviços? Eles têm que ser desligados ou reencaminhados a outras instituições.

A gestora, Maria dos Santos e a coordenadora Clara, presentes no momento questionaram tal afirmativa. Elaine Silva ainda acrescentou, “entendo que esses alunos não devem permanecer no Centro, pois estão ocupando o lugar de uma criança que tem direito a este serviço, e está garantido por Lei”. Essa colocação gerou uma profunda inquietude nos demais profissionais que se questionam: E agora o que vamos fazer? Para onde essas pessoas irão? Generaliza-se um sentimento de desequilíbrio por parte de todos que fazem a instituição, causando inquietação no ambiente de trabalho.

Elaine ainda afirma que há um agravante, pois de acordo com o Censo, levantamento anual dos alunos que estão matriculados nas instituições de ensino, encaminhado ao MEC, esses alunos não são contabilizados, daí a instituição não recebe verba para mantê-los, gerando assim um grande déficit no orçamento.

Clara, preocupada com o destino desses sujeitos, novamente, questionou: E agora? Para onde iremos encaminhá-los? Quais serviços são prestados a esse público? Elaine retrucou destacando, “Ainda não sei, mas vamos pensar e encontrar caminhos que possa vir beneficiá-los”.

Nesse íterim recebemos a visita da coordenação do Centro Amanhã de Referência para Pessoas com Deficiência, subordinado a Secretaria Municipal, com o intuito de divulgar seus serviços prestados, pois no momento, encontrava-se com vagas. O objetivo da instituição é promover autonomia, a inclusão e a melhoria da qualidade de vida das pessoas participantes e o seu público alvo são adultos de 18 (dezoito) a 59 (cinquenta nove) anos com deficiências. Iniciou assim, um dialogo institucional, onde a gestora Maria dos Santos e as coordenadoras Clara e Elaine Silva foram conhecer o espaço e o sistema de funcionamento do órgão.

Após a visita foram analisados a estrutura e serviços prestados, sendo constatada viabilidade de encaminhamento dos alunos CEEI ao Centro Amanhã.

Com essa possibilidade de encaminhamento dos usuários, a psicóloga Roberta diz não concordar com a continuidade destes na instituição em função da proposta não atender suas necessidades, mas que se preocupa com a forma de desligamento:

“o processo da saída tem que ser muito criterioso, porque se for feito de forma abrupta pode desequilibrar esses sujeitos na esfera mental, e esse pode ser um dano definitivo, por isso, vejo com preocupação mesmo sendo a favor da saída. E a forma que a coordenação vem trabalhando é muito correta”.

Enquanto a professora Anita, é contra a saída dos alunos que não estão enquadrados no público alvo do CEEI:

“Sou a favor que eles continuem aqui, porque é um lugar que eles se sentem bem, sentem prazer em vir, a gente sente isso no olhar de cada um, por isso voto contra a saída, aí eu pergunto assim: Esses alunos vão deixar de viver? Tem uns que tem condições de ir para o Centro Amanhã, mas outros não têm. Vão ficar em casa fazendo o que? Para ele é como se fosse afundar agora, ficar no banzo, ficar na tristeza, tenho certeza disso. Pode fazer a pesquisa que você vai encontrar muita gente com essa tristeza. Aqui é a história de vida deles, as amizades, eles já criaram esse vínculo, de repente sair assim não é fácil.”

A psicóloga Roberta preocupada com a procura pelos serviços do CEEI por pais de crianças cada vez mais cedo pondera:

“Acho que a gente tem condição de direcionar para ter abertura maior para esses alunos que estão chegando agora numa faixa de idade a partir de 02 (dois) anos para fonoaudiologia (...) com características de autismo e a gente sabe que quanto mais cedo esse atendimento, melhor para o desenvolvimento desse aluno e a gente tem que ir atrás dessas vagas, desses profissionais, principalmente no turno vespertino.”

“acho que a maioria dos adultos que não estão em sala de aula teria a oportunidade de se desenvolver em outra instituição, e agora nos temos o Centro Amanhã, que é uma opção para alguns adultos, por exemplo, para aqueles que têm a deficiência (...) o mercado de trabalho que também tá abrindo agora com um atacado local que encaminhamos 04 (quatro) alunos”.

Os alunos que já frequentam o CEEI e que hoje estão inseridos no mercado de trabalho, também demonstram o sentimento por participarem da entidade, através de seus depoimentos:

“Estou gostando muito, as pessoas da empresa são muito legais, e o próximo ano vou participar de um curso de capacitação”.  
Aluno João

“Estou feliz! Cuidando da minha vida, me sentindo bem, ajudando minha família, ainda mais que isso fez muito bem a mim. Tá

sendo uma coisa nova, tô gostando! já fiz amizade, não faço conflito. O Centro me ajudou e muito! Principalmente nos estudos e no trabalho. Depois que comecei a trabalhar melhorou a agilidade de pensamento. Tá sendo muito bom, tô tendo acesso (...) O acesso para mim é o direito de trabalhador, admissão e demissão, os direitos que existe e que tô começando a aprender. E a Assistente Social entrou em contato com o RH da empresa e eu continuo os atendimentos uma vez por semana e isso é muito bom!” Aluno Fernando

## **Reflexões**

Diante desses desafios a gestora do CEEI defronta-se diante de cinco alternativas de tomada de decisão:

- a) Permanecer com os procedimentos atuais adotados pelo CEEI;  
A permanência do modus operandi irá impactar na falta de acesso dos alunos com deficiência matriculados na rede regular de ensino e estará em desacordo com a legislação vigente.
- b) Desligamento da instituição sem nenhum encaminhamento;  
Os alunos e seus familiares estabeleceram um grande vínculo com a instituição, o desligamento de forma abrupta poderá ocasionar sérias consequências.
- c) Realizar encaminhamento dos alunos ao Centro Amanhã;  
Sensibilizar os pais e alunos acerca do trabalho desenvolvido na instituição, realizando visita, conversa e encaminhamento.
- d) Construir uma rede de articulação com empresas privadas e públicas voltadas para inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. O CEEI manteria os alunos e faria um projeto de formação profissional com acompanhamento.

## **NOTAS DE ENSINO**

### **Resumo**

O Centro Estadual de Educação Inclusiva – CEEI é uma instituição pública complementar a rede regular de ensino, voltada para o atendimento a pessoas com necessidades educacionais especiais. Do universo de 327

(trezentos e vinte e sete) alunos, 99 (noventa e nove) não se encontram matriculados na rede, representando um percentual de 30,8%, fora do perfil do seu público alvo. Além disso, é importante salientar a existência de uma fila de espera para atendimento. O dilema da gestão é qual tomada de decisão deve ser adotada diante desta problemática: Seguir a legislação, desligando esses alunos fora do perfil do CEEI? Continuar operacionalizando sem levar em consideração a legislação em vigor? Encaminhar a outras instituições? Implementar um projeto de acesso ao mercado de trabalho?

Palavras Chaves: necessidades educacionais; legislação; mercado de trabalho; tomada de decisão.

### **Abstract**

The Centro Estadual de Educação Inclusiva – CEEI is a public institution to supplement the regular school system, focused on the care of people with special educational needs. The universe of 327 (three hundred and twenty-seven) students, 99 (ninety-nine) are not enrolled in the students group, a percentage of 30.8%, outside the profile of the target public. Furthermore, there is waiting list for some non-enrolled children. The dilemma of management is that decision making should be adopted on this issue: Follow the rules, turning off these students out of CEEI profile? Keeping operationalizing regardless of current legislation? Forward to other institutions? Implement a project of access to the labor market?

Key-words: Educational needs; legislation; labor market; decision taking

### **Fonte dos dados:**

Esse caso retrata uma situação real ocorrida no ano de 2015. As informações foram autorizadas pela gestora do CEEI. Os dados primários foram colhidos a partir de conversas informais e entrevistas com perguntas abertas, gravadas com profissionais e usuários da instituição, os secundários foram coletados através de pesquisa a documentos da secretaria da instituição. Objetivando preservar a imagem da empresa e dos profissionais os nomes são fictícios.

**Objetivos Educacionais:** A situação pretende proporcionar reflexão acerca da inclusão das pessoas com deficiência, seja nos ambientes educacionais, quer

seja no mercado de trabalho. Constatar que o deficiente é um sujeito de direito e deve ter acesso a sua cidadania e a assertividade na tomada de decisão do gestor. a) Ampliar o entendimento acerca da Legislação Brasileira que trata das pessoas com necessidades educacionais em vigor, analisando sua aplicabilidade, seus desafios e como se efetiva na prática; b) Conhecer a legislação que versa sobre o acesso do deficiente ao mercado de trabalho; c) Analisar e compreender os desafios do gestor na tomada de decisão;

### **Sugestão para discussão do caso:**

O caso pode ser usado nas disciplinas de gestão pública, processos organizacionais; administração empresarial; nos cursos de Gestão Pública, Administração, em nível de graduação ou pós-graduação. O roteiro a seguir poderá nortear a aplicação do caso para ensino. a) Leitura individual ou em grupo do caso, analisando: O CEEI deve permanecer com os alunos, contrariando a legislação em vigor? A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD), outorgada pela ONU em 2006 e incorporada à legislação brasileira em 2008, afirma no seu Art 3º “Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas.” E no seu Art. 24 “(...) para efetivar esse direito sem discriminação e com base na igualdade de oportunidades, os estados partes assegurarão sistema educacional inclusivo em todos os níveis, bem como o aprendizado ao longo de toda a vida (...)” E a Resolução Nº 02/2012 no seu Art. 3º O Atendimento Educacional Especializado é compreendido como o conjunto de atividades pedagógicas e recursos de acessibilidade organizados institucionalmente em caráter contínuo, prestado de forma: I - a complementar a formação dos estudantes com deficiência, transtornos globais e funcionais do desenvolvimento, como apoio permanente e limitado ao tempo e a frequência dos estudantes às Salas de Recursos Multifuncionais; b) Analise os resultados e impactos da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e posicione-se a favor ou contra; a luz da Lei 8213/91, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências no seu art. 93. C) Se você fosse a gestora da instituição, qual seria a sua posição diante da problemática? Refletindo acerca

do que afirma Slack no seu livro *Administração da Produção* ao referir-se a administração da produção em organizações sem fins lucrativos “... os objetivos estratégicos de organizações sem fins lucrativos podem ser mais complexos e envolvem uma mistura de objetivos políticos, econômicos, sociais e ambientais. Por causa disso, existe maior chance de que as decisões de operações ocorram em condições de objetivos conflitantes.” Para Kotter (...) Todos os métodos bem sucedidos baseiam-se em um critério essencial: que a mudança fundamental não acontecerá facilmente por uma longa lista de razões (...) a mudança necessária ainda pode estagnar devido a culturas centradas nas necessidades internas, à burocracia paralisante, a políticas provincianas, a um baixo nível de confiança, à falta de trabalho em equipe, a atitudes arrogantes, à falta de liderança na gerência intermediária e ao medo que o homem tem do desconhecido. Para obter sucesso, um método projetado para alterar estratégias, fazer engenharia de processos ou melhorar a qualidade deve lidar com essas barreiras e muito bem (...) O processo tem oito etapas, sendo cada delas associada a um dos oito erros fundamentais que minam os esforços de transformação. As etapas são: estabelecimento de um senso de urgência, criação de uma coalizão administrativa, desenvolvimento de uma visão e estratégia, comunicação da visão de mudança, como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes, realização de conquistas a curto prazo, consolidação de ganhos e produção de mais mudanças, estabelecimento de novos métodos na cultura.

### **Considerações Finais**

A luta das pessoas com deficiência, e o seu processo de inclusão ainda não se cristaliza na prática, apesar da legislação brasileira ser umas das mais avançadas do mundo. Enquanto pessoas de direito, a busca pelo exercício de sua cidadania são uma constante em suas vidas. Os desafios de gestores que estão à frente de instituições que trabalham com esse público são redobrados. O CEEI iniciou o processo de desligamento dos alunos que não se encontram dentro do perfil exigido pela legislação, este, vem acontecendo com a atenção que o caso exige. A Subcoordenação da Educação de Jovens e Adultos-EJA já tomou conhecimento da necessidade da oferta de salas no diurno. Apesar da procura de algumas empresas por esse público, a instituição ainda não desenvolve nenhuma ação concreta no que diz respeito ao acesso dos seus

alunos ao mercado. Uma alternativa a essa demanda seria a implementação de um projeto direcionado à capacitação desses alunos ao mercado de trabalho, bem como, um sistema de acompanhamento.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei 8.213 de 24 de Julho de 1991 - Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências e dá outras providências. Artigo 93.

\_\_\_\_\_, Presidência da República nº 7.611 de 17 de novembro de 2011. Dispõe sobre a educação, o atendimento educacional especializado e dá outras providências. Brasília, 2011.

\_\_\_\_\_, Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência: Decreto Legislativo nº 186, de 09 de agosto de 2008: Decreto nº 6.949 de 25 de agosto de 2009. 4ª Ed., ver. e atual. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos, 2010.100p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**, MEC/2008.

KOTTER. John P. Liderando Mudanças, 17 ed. Editora Campus; 1997.

MARTINS. Lúcia de Araújo Ramos. PIRES. Gláucia Nascimento da Luz, PIRES. José, (Orgs.). Caminho para uma Educação Inclusiva: políticas, práticas e apoios especializados. In: PRIETO. Rosângela Gavioli, MALDONADO. Karina Soledad, PAGNEZ. Molina, Direito à Educação, Educação Especial e Qualidade de Ensino: Indicadores e Desafios para a área. Ideia, João Pessoa. 2014.

RIO GRANDE DO NORTE. RESOLUÇÃO Nº 02/2012-CEE/CEB/RN, 31/10/2012. Fixa normas para o Atendimento Educacional Especializado na Educação Básica, modalidade de Educação Especial.

SLACK, Nigel; et al. Administração da Produção; tradução Henrique Luiz Corrêa. - 3. ed. – São Paulo: Atlas 2009. 670 p.