



CrITÉRIOS Sociais na Gestão da Inclusão Escolar: Uma Proposta de Diagnóstico por Evidências para a Alocação de Recursos.

Jorge Walbert Santos Almeida
(UTFPR / jorgealmeida@alunos.utfpr.edu.br)

Liliane Canopf Vera
(UTFPR / lilianec@utfpr.edu.br)

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública; Inclusão Escolar; Vulnerabilidade Social; Gestão por Evidências; Equidade.

1. Contexto e Descrição da Situação-Problema

A democratização do acesso à educação básica no Brasil, embora consolidada em marcos legais robustos como o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), ainda enfrenta o desafio de converter a matrícula em permanência com qualidade. No cotidiano da gestão pública educacional, observa-se que a alocação de recursos destinados à educação especial (como horas de monitoria, materiais adaptados e salas de recursos multifuncionais) baseia-se quase exclusivamente no laudo médico clínico do estudante. Essa abordagem, embora necessária, ignora o que Carvalho (2021) denomina como as "múltiplas barreiras invisíveis" que cercam o aluno.

O problema central reside na falta de ferramentas que permitam ao gestor escolar enxergar a interseção entre a deficiência e a vulnerabilidade socioeconômica. Estudantes que residem em territórios com baixo índice de infraestrutura, insegurança alimentar ou cujas famílias possuem baixa escolaridade enfrentam obstáculos que o laudo médico não consegue mapear. Sem um diagnóstico social claro, a gestão escolar opera sob uma "cegueira administrativa", distribuindo recursos de forma linear para realidades que são profundamente desiguais.

Nesse cenário, a Administração Pública Gerencial propõe que a eficiência do gasto público deve estar atrelada à eficácia social. Como aponta Bresser-Pereira (2017), o foco deve se deslocar do simples controle de processos para a entrega de resultados que promovam a justiça. No caso da inclusão escolar, isso significa que a alocação de recursos precisa ser "socialmente situada". A ausência de um padrão técnico para realizar esse mapeamento socioeconômico gera sobrecarga nos gestores e abre margem para decisões baseadas em intuição, o que compromete a equidade no sistema público.

2. Possíveis Caminhos para Diagnóstico da Situação-problema

O delineamento de um diagnóstico eficaz exige a superação da fragmentação institucional entre os setores de educação e assistência social. Para que a gestão escolar deixe



de ser reativa e passe a ser proativa, é necessário adotar o que Rezende (2020) classifica como Gestão Pública por Evidências. Este modelo pressupõe que a coleta sistemática de dados sociais não é apenas uma tarefa burocrática, mas a base para decisões técnicas que reduzem o arbítrio do gestor e aumentam a transparência.

No contexto da inclusão escolar, o diagnóstico deve ser estruturado em três dimensões complementares:

- Dimensão Clínica: Mantém-se a análise das especificidades da deficiência, garantindo que o apoio técnico pedagógico seja adequado à necessidade biológica do aluno;
- Dimensão Socioeconômica: Integra indicadores de vulnerabilidade, como a renda familiar per capita e o acesso a serviços básicos, utilizando dados que podem ser extraídos de instrumentos como o Cadastro Único (CadÚnico) para fundamentar a priorização de recursos;
- Dimensão Territorial: Analisa o entorno da escola e a facilidade de acesso do estudante aos recursos, identificando barreiras físicas e sociais que potencializam a exclusão.

Como defende Lotta e Cavalcante (2021), o uso de dados concretos para formular políticas reduz o desperdício de recursos e aumenta a eficácia dos gastos públicos. Ao ignorar estas variáveis, a escola corre o risco de aplicar o que Santos et al. (2020) chamam de uma "igualdade injusta", onde oferece o mesmo para quem tem necessidades diferentes devido ao contexto social.

Portanto, o caminho para o diagnóstico reside na criação de um protocolo de escuta e coleta de dados que envolva não apenas o professor, mas também assistentes sociais e a comunidade escolar. A proposta é que a escola funcione como um "nó" em uma rede intersetorial, conforme sugerido por Lotta e Pires (2019), onde a informação flui entre as secretarias para que o apoio estatal seja proporcional à necessidade combinada de deficiência e pobreza.

3. Descrição das Potenciais Alternativas para Resolução ou Inovação, Melhoria, Extrapolação

Diante do cenário de recursos escassos e demandas crescentes, a alternativa proposta por este trabalho é a criação de um Guia Gerencial para Avaliação Socioeconômica na Inclusão Escolar. Diferente de manuais puramente pedagógicos, esta ferramenta é concebida como uma tecnologia de gestão que visa traduzir o conceito abstrato de "equidade" em passos operacionais. Como argumenta Faria (2018), a inovação na gestão pública não precisa ser necessariamente algo complexo ou de alto custo, mas sim uma mudança de fluxo que permita ao Estado chegar onde ele é mais necessário.



A solução estrutura-se em três eixos centrais de atuação dentro da unidade escolar:

- A Matriz de Priorização Socioeconômica: Esta é a peça-chave da inovação. Trata-se de um sistema de pesos e medidas onde o gestor insere dados sobre a realidade do aluno (como participação no CadÚnico, situação de moradia e escolaridade dos pais). O diferencial aqui é que o resultado não é apenas um "número", mas um indicativo de urgência que ajuda a decidir, com critérios técnicos, quem deve receber primeiro o apoio de um monitor de inclusão ou o empréstimo de um equipamento assistivo. Conforme Lotta e Cavalcante (2021), ferramentas de análise multicritério são fundamentais para que a burocracia do dia a dia não se torne cega às injustiças sociais;
- O Fluxograma de Decisão Intersetorial: Uma das maiores barreiras identificadas é que a escola trabalha isolada. O Guia propõe um novo modelo de fluxo onde a avaliação social inicial dispara notificações automáticas (ou protocolos de comunicação) para a assistência social e saúde do município. Essa "extrapolação" dos muros da escola busca reduzir o que Lotta e Pires (2019) descrevem como a fragmentação de políticas públicas, garantindo que o estudante seja atendido de forma integral;
- Indicadores de Desempenho Social: Em vez de medir o sucesso da inclusão apenas pelo número de matrículas, o Guia sugere indicadores baseados no impacto real. Por exemplo, a redução da evasão escolar de alunos com deficiência em situação de pobreza extrema. Essa mudança de métrica alinha a gestão escolar aos princípios da Administração Pública Gerencial, focando no valor público gerado para a sociedade.

Embora o produto ainda se encontre em fase de proposição teórica, seu potencial de melhoria reside na padronização. Atualmente, cada escola "resolve como pode". O Guia oferece um norte técnico, permitindo que o gestor justifique suas decisões para os órgãos de controle e para a própria comunidade escolar com base em evidências robustas, e não apenas em "bom senso". A proposta é transformar a escola pública em um espaço onde a eficiência administrativa serve, antes de tudo, à justiça social.

4. Potenciais Contribuições

As contribuições deste trabalho em desenvolvimento ramificam-se em três níveis fundamentais: o teórico-acadêmico, o prático-gerencial e o social-institucional. No plano teórico, a pesquisa busca preencher uma lacuna crítica na literatura de administração pública brasileira. Como observado por Carvalho (2021), a maioria das produções sobre educação inclusiva está confinada ao campo da pedagogia. Ao trazer o debate para o campo da gestão por evidências, este estudo oferece um novo olhar sobre a alocação de recursos, movendo a discussão de uma perspectiva puramente clínica para uma abordagem gerencial e socialmente



situada. A principal contribuição acadêmica reside, portanto, em sistematizar como a vulnerabilidade socioeconômica atua como um agravante das limitações impostas pela deficiência, exigindo o que Santos et al. (2020) classificam como "discriminação positiva" para garantir a verdadeira equidade.

No que tange às contribuições práticas, o desenvolvimento do Guia Gerencial (PTT) oferece um suporte direto para os "burocratas de nível de rua" — os diretores e coordenadores escolares que lidam diariamente com a escassez de recursos. Em cenários de orçamentos limitados, a ferramenta permite fundamentar decisões de forma ética e transparente, reduzindo a insegurança técnica do gestor. Espera-se que a adoção de indicadores padronizados de vulnerabilidade ajude a organizar os planos de atendimento personalizados, garantindo que o suporte estatal chegue prioritariamente a quem enfrenta o maior acúmulo de barreiras (deficiência somada à privação material).

Por fim, no plano social e institucional, o trabalho visa fortalecer a escola pública como um instrumento ativo de redução de desigualdades históricas. Ao promover uma cultura de decisão orientada por dados, a gestão escolar ganha maior capacidade de accountability perante os órgãos de controle e a sociedade civil. A longo prazo, a implementação de metodologias como esta tem o potencial de transformar o acesso à educação inclusiva de um direito meramente nominal em uma experiência de cidadania plena, alinhando-se aos compromissos globais de desenvolvimento sustentável que buscam não deixar ninguém para trás.

Referências

- BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Brasília, 2015.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Gerencialismo e reforma do Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- CARVALHO, R. E. Educação inclusiva e avaliação socioeconômica: um campo em construção. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Belo Horizonte, v. 37, n. 3, 2021.
- FARIA, C. A. P. Políticas Públicas: teoria, análise e prática. Editora Fiocruz, 2018.
- LOTTA, G. S.; CAVALCANTE, P. L. C. Burocracia, Gestão e Políticas Públicas. Brasília: ENAP, 2021.
- LOTTA, G.; PIRES, R. R. C. Organizando a Gestão Intersectorial: desafios e experiências. Brasília: Enap, 2019.
- REZENDE, F. C. Administração Pública e Políticas Públicas Orientadas por Evidências. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.
- SANTOS, M. L. et al. A gestão educacional inclusiva sob a perspectiva da equidade. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Madrid, v. 18, n. 3, 2020.