

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE HUMANIDADES E DIREITO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

MONIQUE EVELYN CARDOSO D'AMORE

A INSTITUIÇÃO ESCOLAR ESPECIAL E SEUS  
CONFLITOS – ESTUDO DE CASO

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2013

MONIQUE EVELYN CARDOSO D'AMORE

A INSTITUIÇÃO ESCOLAR ESPECIAL E SEUS  
CONFLITOS – ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Humanidades e Direito na Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador:  
Prof. Dr. Décio Azevedo Marques de Saes

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

D187i	<p>D'Amore, Monique Evelyn Cardoso A instituição escolar especial e seus conflitos: estudo de caso / Monique Evelyn Cardoso D'Amore. 2013. 109 f.</p> <p>Dissertação (mestrado em Educação) --Faculdade de Humanidades e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013. Orientação: Décio Azevedo Marques de Saes</p> <p>1. Educação especial 2. Educação especial – Professores – Formação profissional 3. Conflitos (Educação) I. Título.</p> <p>CDD 379</p>
-------	--

A dissertação de mestrado sob o título “**A Instituição Escolar Especial E Seus Conflitos – Estudo De Caso**”, elaborada por Monique Evelyn Cardoso D’Amore foi apresentada e aprovada em 28 de agosto de 2013, perante banca examinadora composta por Prof. Dr. Décio Azevedo Marques de Saes (Presidente / UMESP), Prof. Dr. Roger Marchesini de Quadros Souza (Titular / UMESP) e Prof. Dr. Rômulo Pereira Nascimento (Titular / UNICSUL).

---

Prof. Dr. Décio Azevedo Marques de Saes  
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

---

Prof. Dra. Roseli Fischmann  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação

Programa : Pós-graduação em Educação

Área de Concentração : Educação

Linha de Pesquisa : Políticas e Gestão Educacionais

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus filhos João Pedro e a Letícia pelo presente que é tê-los em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao meu amado marido Luiz pelo apoio e esforço em ajudar nessa etapa da minha vida;*

*Aos meus pais pelo exemplo de busca incansável pelo conhecimento;*

*Ao meu mestre e querido orientador Décio pela confiança e generosidade com as quais me acompanhou durante a pesquisa;*

*Aos professores Roger e Rômulo por contribuírem de maneira inestimável para a melhoria do meu trabalho;*

*Aos meus colegas pelo aprendizado e companheirismo;*

*A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo fomento do curso.*

“Não há nada mais difícil de se tomar nas mãos, mais perigoso de se conduzir e mais incerto quanto ao seu sucesso, do que a iniciativa de se introduzir uma nova ordem das coisas”

Maquiavel

## **RESUMO**

O presente estudo realiza uma análise dos conflitos entre profissionais especialistas na organização escolar especial privada, segundo a percepção e análise dos registros da pesquisadora como docente e coordenadora na área de Educação Especial. Há algum tempo, a organização escolar especial é composta de diversos especialistas para atender às necessidades dos seus alunos. Tais profissionais possuem formações e desempenho de papéis distintos que são combustíveis para conflitos. A pesquisa trata do assunto por meio das teorias: clássica, das relações humanas e teoria estruturalista, da sociologia e psicologia das organizações. Por meio da união dos registros da experiência vivida pela pesquisadora com os estudos bibliográficos confirmou as hipóteses de que os conflitos na organização escolar especial ocorrem por disputa, por legitimidade, por desempenho de papéis, pelas especialidades e por mudanças.

Palavras chave: Escola especial, especialistas, conflitos.

## **ABSTRACT**

This study conducts an analysis of the conflicts between specialists in organizing special private school, according to the perception and analysis of records of the researcher as a teacher and coordinator in the area of special education. Some time ago, the school organization special is composed of several experts to meet the needs of their students. These professionals have training and performance of distinct roles that are fuel conflicts. The research addresses the issue through theories: classical, human relations and structuralist ,sociology and psychology of organizations. By uniting the records of lived experience by the researcher with bibliographic studies presented the hypothesis that the conflicts in organizing special school place for dispute, for legitimacy, for role playing, by specialty and by changes.

Keywords: Special school, specialist, conflicts.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>12</b>
<b>ESTUDOS DAS ORGANIZAÇÕES SEGUNDO AS TEORIAS: CLÁSSICA, DAS RELAÇÕES HUMANAS E ESTRUTURALISTA.....</b>	<b>12</b>
1.1 TEORIA CLÁSSICA E DAS RELAÇÕES HUMANAS .....	14
1.2 TEORIA ESTRUTURALISTA .....	21
1.3 O PODER COMO FONTE DE CONFLITOS .....	27
1.5 FONTES DE CONFLITO.....	36
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>38</b>
<b>A INSTITUIÇÃO ESCOLAR ESPECIAL – SUA ESTRUTURA E SEUS PROFISSIONAIS .....</b>	<b>38</b>
2.1. A EQUIPE PEDAGÓGICA.....	40
2.1.1. <i>O professor de educação especial</i> .....	40
2.2. A EQUIPE TERAPÊUTICA.....	45
2.2.1. <i>O psicólogo</i> .....	45
2.2.2 <i>O fonoaudiólogo</i> .....	47
2.2.3 <i>O fisioterapeuta</i> .....	51
2.2.4 <i>O terapeuta ocupacional</i> .....	54
2.2.5 <i>O enfermeiro</i> .....	57
2.3. A EQUIPE GESTORA .....	59
2.3.1 <i>O diretor</i> .....	61
2.3.2 <i>O secretário</i> .....	63
2.3.3 <i>O assistente social</i> .....	63
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>67</b>
<b>OS CONFLITOS DE PROFISSIONAIS NO AMBIENTE ESCOLAR ESPECIAL, SEGUNDO AS MODALIDADES DE LEGITIMIDADE, DESEMPENHO DE PAPÉIS, ESPECIALIDADES E MUDANÇAS .....</b>	<b>67</b>
3.1 PRIMEIRA MODALIDADE: A LEGITIMIDADE .....	70
3.2 SEGUNDA MODALIDADE:DESEMPENHO DE PAPÉIS .....	76
3.3 TERCEIRA MODALIDADE: ESPECIALIDADES .....	81
3.4 QUARTA MODALIDADE DE CONFLITOS: MUDANÇAS.....	89
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>105</b>
<b>LEGISLAÇÃO .....</b>	<b>108</b>

# INTRODUÇÃO

A experiência docente de quase 15 (quinze) anos em Educação Especial e a inquietação com as questões da profissão docente, dentre elas os conflitos recorrentes no ambiente escolar levaram a pesquisadora a buscar por meio de estudo sistemático a compreensão de certas questões referentes ao conflito organizacional.

Nas instituições de Educação Especial há diferentes segmentos profissionais que necessitam trabalhar juntos. Tal vivência profissional não está isenta de conflitos.

A Instituição Escolar Especial privada, que será abordada nesta pesquisa, por ter uma estrutura que necessita de profissionais de diferentes áreas, como de Educação e Terapia, não está isenta de conflitos na mesma. Essa pesquisa não abordará os conflitos envolvendo os alunos e seus familiares, devido ao limite de tempo. Outro trabalho de pesquisa certamente abordará esses campos de conflito.

Portanto, numa Instituição escolar Especial as equipes precisam trabalhar em sintonia ou procurar resolver ou amenizar os conflitos, pois todos estão envolvidos diretamente no desenvolvimento destes alunos e em longo alcance em sua inclusão social.

Estas relações são interdependentes e ao mesmo tempo paradoxais e serão analisadas do ponto de vista da teoria Estruturalista, que aborda o conflito como um fenômeno necessário diante das mudanças, da Sociologia das organizações e de outras perspectivas como a Psicologia das Organizações que reflete sobre as funções dos desempenhos dos papéis profissionais diante de conflitos. Tais abordagens foram necessárias para a compreensão das questões institucionais, pedagógicas, sociais, terapêuticas envolvidas nestas mesmas relações.

Esta pesquisa teve entre seus objetivos:

- detectar as tensões entre o corpo administrativo, pedagógico e terapêutico;

- observar e analisar como tais tensões eram percebidas dentro da organização;

- observar como os envolvidos encaravam os conflitos e reagiam a eles.

Algumas hipóteses levantadas acerca disso foram de que os conflitos em organizações escolares especiais privadas acontecem por:

- legitimidade,

- desempenho de papéis;

- especialidades;

- mudanças

De acordo com a confirmação dessas hipóteses é que foram categorizados os conflitos.

Esta pesquisa mostrou-se oportuna, pois permitiu analisar:

- como reagem diante de conflitos, os profissionais de áreas distintas numa mesma organização;

- a qualificação docente na Educação Especial, o que muitas vezes justifica as dificuldades em lidar com as tensões no ambiente escolar;

- como a visão da própria qualificação leva os terapeutas a entrar em confronto com os docentes e equipe administrativa.

A metodologia utilizada na pesquisa foi por meio de estudos bibliográficos envolvendo a Sociologia das Organizações, dentre elas a Teoria Estruturalista, Psicologia da Educação, Gestão Escolar que deram a base para a análise cotidiana que foi realizada. Três Universidades tiveram suas matrizes curriculares analisadas para o levantamento das informações referentes a formação acadêmica dos profissionais citados no segundo

capítulo. Além disso, a pesquisa teve como contribuição um diário de registros da vivência como docente e coordenadora pedagógica da pesquisadora.

A pesquisadora trabalhou como professora em rede regular e em Educação Especial por quase quinze anos. Trabalhou em duas escolas especiais, uma no ABC e outra no interior de São Paulo. No interior trabalhou por 6 (seis) anos e na escola no ABC por 3 (três) anos. Dessas escolas são oriundos os registros escritos de atividades e acontecimentos cotidianos utilizados nesta pesquisa para a categorização dos conflitos. Além disso, conforme lia os registros para a escrita do trabalho, a pesquisadora utilizou-se também de suas memórias que eram avivadas com os relatos registrados.

Alem desta introdução o trabalho será apresentado em mais três capítulos. O primeiro capítulo abordará o conflito institucional de maneira teórica, percorrendo por algumas correntes, dentre elas: a teoria Clássica da Administração e das Relações Humanas, culminando no Estruturalismo. Também haverá o apoio teórico da Sociologia e Psicologia das Organizações, com o objetivo de esclarecer os motivos individuais para o conflito e estabelecer uma ponte com a análise social do conflito.

O segundo capítulo descreve brevemente a formação dos envolvidos nos conflitos profissionais, ou seja, os membros da equipe administrativa, da equipe pedagógica e da equipe terapêutica, com breves elucidações das funções de cada um desses profissionais para que os leitores possam compreender esse universo multidisciplinar e ao mesmo tempo compreender no próximo capítulo o porquê de determinados conflitos.

O terceiro capítulo traz a categorização dos conflitos conforme as análises baseadas nos estudos teóricos comparados aos registros de experiências da pesquisadora. A categorização dos conflitos originou-se das quatro modalidades de conflito: Legitimidade, Desempenho de Papéis, Especialidades e Mudanças.

Após isso, serão apresentadas as considerações finais.

# CAPÍTULO 1

## ESTUDOS DAS ORGANIZAÇÕES SEGUNDO AS TEORIAS: CLÁSSICA, DAS RELAÇÕES HUMANAS E ESTRUTURALISTA

Visto ser a presente pesquisa relacionada com as relações interpessoais no ambiente organizacional escolar que ocasionam conflitos profissionais, este capítulo tem como objetivo principal situar o leitor na importância de tais conflitos para o indivíduo e para a instituição. Por isso, será necessário abordar os estudos principais dessa corrente do conflito.

O estudo do comportamento organizacional teve origem no final do século XIX, devido às mudanças ocasionadas pelo desenvolvimento industrial. Surgia, portanto, a Sociologia, uma ciência que se encarregaria a princípio do estudo das organizações industriais e mais tarde passaria a utilizar métodos científicos para as análises da complexidade e dinamicidade da sociedade industrial, que por isso se tornaria geradora de novos problemas sociais. Esta vertente, a Sociologia Industrial foi precursora da Sociologia das Organizações.

Tais estudos organizacionais tornaram-se prementes devido ao alcance da Revolução Industrial. Com isso, teóricos, em sua maioria engenheiros e gerentes, começaram a produzir literatura sobre as organizações.

Auguste Comte (1798-1857) é considerado o pai da Sociologia, pois estabeleceu a sociedade como o campo principal de pesquisa da nova ciência. Outros deram continuidade aos estudos sociológicos, como Herbert Spencer, Émile Durkheim e Max Weber. O estudo entre as relações humanas e a sociedade é o ponto central das ciências sociais. (Dias,2008,p.2)

Segundo Reinaldo Dias:

O grande número de organizações, o papel que desempenham nos processos sociais e seu papel como agentes ou opositoras de mudanças sociais as converteram, portanto, em objeto de estudo das ciências sociais de um modo geral, e da sociologia em particular. (Dias, 2008,p.5)

Os primeiros estudos concentraram-se na racionalização do processo de trabalho, considerando as organizações como formais, desconsiderando os aspectos informais e o papel dos grupos de relações interpessoais nas organizações. Neste período destacaram-se, Taylor, Fayol e Weber. Tais estudos deram origem a Teoria Clássica.

Antes de abordar tais estudos, faz-se necessário entender certos aspectos comuns e importantes às organizações independentemente das teorias abordadas.

Organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. Tais objetivos são importantes para:

- justificar sua existência;
- ter um padrão de eficiência;
- apresentar unidades de medidas para pesquisas.

Tais objetivos podem ser modificados de acordo com as necessidades, e intencionalidades das organizações. A diferença consiste entre as intenções apresentadas e as intenções reais.

Retomando para o início dos estudos das organizações, estes tornaram-se intensos a partir da década de 50 com os estudos de Max Weber. Com as mudanças sociais oriundas da industrialização e burocratização, outras áreas de conhecimentos passaram a prestar mais atenção às organizações.

A Sociologia passou a estar vinculada a outras disciplinas, como Antropologia e Psicologia, que correspondem aos estudos do comportamento e das ciências sociais, e com Administração e Economia.

No entanto, mesmo com tantos pesquisadores de áreas distintas, cujos estudos apontavam as organizações como sistemas abertos, nas décadas de 50 e 60, suas pesquisas demonstravam limitações quanto ao alcance de tais estudos. Segundo Etzioni, os estudos abordavam a unidade organizacional e as inter-relações dentro da própria organização.

Os subtipos de organizações e as organizações externas eram ignoradas.

Os estudos apontados acima como limitadores faziam parte de duas teorias que serão abordadas a seguir: a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas.

## **1.1 Teoria Clássica e das Relações Humanas**

A Teoria Clássica contribuiu num primeiro momento para estabelecer os parâmetros da organização como uma unidade produtiva. Os estudos norteadores dessa teoria procuravam compreender a organização internamente. A preocupação se voltava para a produtividade: como conseguí-la e como mantê-la. Portanto, a preocupação com as condições de trabalho e com os indivíduos não existia. As organizações eram consideradas sistemas fechados. Portanto, as influências do ambiente externo eram desconsideradas. A escola Clássica dava ênfase a divisão de trabalho e a hierarquização vertical rígida e bem definida. Para a garantia da produtividade e eficiência procurava-se aperfeiçoar as estruturas formais da organização.

Fazem parte dos estudos da Teoria Clássica: a “Administração Científica” de Frederick Taylor (1911); os processos de direção de Henry Fayol (1916); e o estudo de Max Weber defendendo a burocracia como organização ideal.

O indivíduo é visto apenas como alguém preocupado com o sustento, e portanto, as recompensas econômicas estariam estreitamente ligadas a produtividade. A competência do trabalhador é revertida em mais lucros para a empresa, que são revertidos em salários maiores e com isso, torna o trabalhador mais satisfeito.

A divisão de trabalho é essencial do ponto de vista dessa teoria, pois quanto mais fragmentado e especializado o trabalho, tanto mais eficiente ele se torna. Com isso, torna-se necessário uma unidade de controle. Embora esse conceito fosse aceito pela maioria dos autores clássicos, muitos divergiam quanto à execução desses princípios de supervisão. Portanto, as críticas a essa teoria se baseavam, principalmente:

- na desconsideração pelo indivíduo e por relações interpessoais na organização;
- na consideração da organização como sistema fechado (formal);
- no desinteresse pela influência do ambiente externo à organização.

Na teoria Clássica o conflito é ignorado, principalmente porque a preocupação se concentra na administração e na produção. “Supunha que o que era bom para a administração era bom para os trabalhadores”. (Etzioni, 1964,37)

A teoria das Relações Humanas (década de 20 e início da de 30) em contraposição a Teoria Clássica direcionava suas atenções para os grupos informais nas organizações, para a influência do ambiente externo e para a visualização das organizações como sistemas abertos.

O principal expoente desta teoria foi Elton Mayo (1880-1949) que se limitou a identificar os grupos sociais nas organizações embora não avançasse na consideração das mesmas como sistemas sociais.

As relações sociais são determinantes segundo as abordagens humanistas. Assim como a Teoria Clássica, a preocupação se concentrava na produtividade, porém por um viés diferente: Na visão clássica a produtividade era conseguida por um sistema hierárquico de supervisão rígida; na teoria das Relações Humanas, a produtividade era garantida pelas relações sociais.

Os grupos informais coexistem com a organização formal. Sob a hierarquização formal, formam-se espontaneamente grupos interpessoais informais que não necessitam estar ligados diretamente com a estrutura formal. Tais grupos se formam para atingir objetivos pessoais que podem ou não

podem ser os mesmos da organização. Quando tais objetivos convergem, a organização também é beneficiada, porém, não intencionalmente.

Desse modo, podemos afirmar que os grupos informais variam em número, integrantes, objetivos e adotam posturas diferentes em relação à organização, podendo ir do apoio irrestrito ao enfrentamento, ou até mesmo ser indiferentes em relação a ela. (Dias, 2008, 89)

Tais grupos informais são definidos por normas sociais próprias e liderança paralela a da estrutura formal.

Elton Mayo em suas pesquisas demonstrou que a ideia de que a produtividade estaria relacionada às condições físicas, ambientais, de remuneração seria questionável. As experiências demonstraram a importância das relações pessoais para o aumento da produtividade. Percebeu que as metas dos operários estabeleciam um padrão próprio de produção.

Segundo Mayo, uma sociedade sadia é formada por organizações sadias. Esta saúde organizacional se deve à “cooperação espontânea” do indivíduo na empresa. Esta cooperação espontânea está ligada a tradição do indivíduo, ao sentido de função social do mesmo.

Encarada do ponto de vista da ciência social, a sociedade compõe-se de indivíduos, organizados em grupos ocupacionais, cada grupo preenchendo alguma função na sociedade....Deverá ser possível que o indivíduo sinta ao trabalhar, que sua ocupação seja necessária do ponto de vista social; ele deverá ter a capacidade de olhar além de seu grupo, para a sociedade. (Mayo, 1919, 37, apud Etzioni, 1973, 121)

Os estudos de Mayo criticavam os conflitos de quaisquer espécies sob a premissa de que estes ocasionariam a desintegração social. Os conflitos são sinal de úlcera social. Para ele, muitas dificuldades e conflitos organizacionais seriam evitados se patrões e empregados tivessem o senso social do trabalho cooperativo espontâneo. Mesmo com tais limitações, Elton Mayo contribuiu para que os estudos das organizações se voltassem para a análise das relações sociais.

Após Mayo houve avanços na corrente humanista com o reconhecimento da organização como sistema social (Chester Barnard, 1886-

1961) e de cooperação, onde os funcionários atuavam em prol de um fim comum, conferindo um caráter moral a esses grupos informais. Os interesses dos grupos passariam a ser priorizados em detrimento dos interesses individuais. Apesar deste avanço nos estudos das organizações, tanto a teoria Clássica como a das Relações Humanas demonstravam limitações. No final da década de 50, Etzioni apontou tais limites por dizer:

Com relação ao efetivo estudo das organizações, pode-se dizer – e isto se aplica também a sociologia de organizações econômicas – que a maioria dos estudos tende a focalizar a unidade organizacional e as inter-relações entre seus elementos e evidenciam uma tendência para negligenciar suas relações com outras unidades sociais, mesmo as significativas, como outras organizações e coletividades. Frequentemente, dá-se ênfase às características genéricas e aos processos de unidades da organização, e não às estruturas específicas e aos processos dos vários subtipos da organização. (Etzioni, 1973, 140)

Para Etzioni, o estudo das organizações poderia ser ampliado para a análise geral e comparativa das mesmas.

As teorias Clássica e das Relações Humanas receberam críticas incisivas, como a de Michel Crozier, na década de 60, que em poucas palavras apontava para as principais limitações de tais teorias:

Os racionalistas da organização clássica não consideravam os membros de uma organização como seres humanos mas como simples engrenagens de uma máquina. Para eles um operário era somente uma mão. O movimento que tomou como tema as relações humanas permitiu demonstrar que a visão passada era parcial por seu alcance e por seu espírito e que os operários executantes eram seres cujos sentimentos eram afetados diretamente como consequência das decisões racionais tomadas por cima deles. Mas um ser humano não dispõe só de uma mão e um coração. É também uma cabeça, uma projeção, uma liberdade. Isto é que descuidaram os teóricos das relações humanas tanto como os da organização científica do trabalho, e o que explica seus fracassos, a hostilidade com que foram recebidos embora tenha sido positiva sua contribuição e a excelente intenção de muitos deles. (Crozier, 1969, p.19 apud Dias, 2008, p.11)

Até aqui a pesquisa demonstrou a evolução nos estudos das organizações. Outra Ciência que pode ser uma importante aliada desses estudos é a Psicologia Social das organizações.

Essa ciência mostra-se oportuna nessa pesquisa para a compreensão do conflito na organização do ponto de vista do comportamento do indivíduo como parte da organização.

Os estudos da Psicologia Social concentram-se nas interações humanas que geram interdependência das mesmas.

A psicologia social é o estudo científico de manifestações comportamentais de carácter situacional suscitadas pela interação de uma pessoa com outras pessoas ou pela mera expectativa de tal interação, bem como dos estados internos que se inferem logicamente destas manifestações.(RODRIGUES,1972, 07)

A relação da Psicologia Social com a Sociologia é bem estreita, uma vez que na Sociologia se estuda as organizações, as relações sociais, e na Psicologia Social as análises se estendem as atitudes humanas , comportamentos, status nos ambientes sociais.

Portanto, para a Psicologia o foco da análise se concentra no indivíduo. Na Sociologia o foco é a no indivíduo que é parte de um grupo social. Com isso, a cultura e o grupo ao que o indivíduo pertence são primordiais para a análise do mesmo. Na Psicologia Social o indivíduo é analisado por si mesmo.

Segundo Rodrigues (1972, 12):

... a Psicologia Social e a Sociologia tem objetivo material idêntico ou quase idêntico, porém diferem na maneira pela qual estudam este objeto material e, conseqüentemente, nas perguntas que os respectivos investigadores destes dois campos formulam suas pesquisas.

Daniel Katz e Robert L. Kahn, estudiosos da Psicologia das Organizações concluíram que a organização possui um conjunto de elementos técnicos, humanos e financeiros, com uma ordem hierárquica, e uma série de subsistemas com funções específicas e complementares, que se integram para atingir resultados. Para Katz e Kahn as organizações são classificadas pelas atividades que executam.

Como sistemas abertos, as organizações dependem de organizações externas por meio de clientela, fornecedores, entre outras coisas, o que eles

denominam *insumos*. Após receber os insumos externos , a organização cria um novo produto, ou oferece um novo serviço. Esse produto é oferecido a outras organizações, ou ao ambiente externo. Esse produto no ambiente externo permite que o ciclo de transformação continue. Dessa maneira a organização mantém essa relação de input e output constante com o ambiente externo.

Por isso a denominação de sistema aberto no que se refere às organizações, pois sofrem permanentemente influências externas e recíprocas.

Dessa forma, o todo é afetado por quaisquer mudanças numa das partes. Todas as partes são importantes e influenciadoras, segundo o enfoque sistêmico. Um estudo pormenorizado das partes de uma organização, como por exemplo, um estudo das relações informais numa empresa pode levar à visão e compreensão do todo.

A análise segundo a natureza , pode determinar o sistema como aberto ou fechado. O sistema aberto indica uma inter-relação com o ambiente externo à organização, por meio de entradas (inputs) e saídas (outputs). Estes sistemas trocam matéria e energia com o ambiente. O sistema fechado indica uma negação da organização a aceitar a influência externa. Sua estrutura é completa e de relações internas. São sistemas mecânicos.

Um sistema pode estar inserido num sistema maior e ainda assim possuir subsistemas. O fato de haver numa organização aspectos formais e informais, denota a necessidade de considerar tais sistemas distintos, porém inter-relacionados.

Segundo Scott e Mitchel (1978), uma análise sociológica das organizações seria oportuna se levasse em conta:

- As pessoas com suas motivações e personalidades que as inclinam a ter suas expectativas satisfeitas dentro do sistema;

- A organização formal que estabelece a estrutura para a realização dos objetivos traçados;

- A organização informal;

- O status e papel que estão presentes tanto na estrutura formal quanto na informal;

- O ambiente físico.

Uma organização pode ser composta por subsistemas, tais como: um subsistema técnico (documentos, equipamentos...); subsistema estrutural (fluxo de trabalho, fluxo de informações, tarefas...); subsistema psicossocial (recursos humanos, atitudes, clima organizacional..) ;subsistema de metas, valores ( objetivos gerais, específicos, individuais);subsistema gerencial (objetivos, planejamento, controle)

Todos os subsistemas delineados acima compõem organização que se relaciona com o ambiente externo , tornando-se assim um subsistema da sociedade.

Existem outros segmentos da Teoria dos Sistemas. Porém, esta pesquisa se limitará ao que foi exposto anteriormente, pois a intenção de abordar tal teoria foi para que se desse ao leitor uma compreensão das relações das teorias mais importantes envolvendo sistemas abertos.

A seguir trataremos da Teoria Estruturalista, ou a Teoria do Conflito.

## 1.2 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista surgiu na década de 50 em resposta a questões envolvendo a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas. Como vimos anteriormente, tais teorias apresentavam limitações, pois concentravam-se na produção, mesmo por vieses diferentes. Na Teoria Clássica, acreditava-se que para manter a produção era necessário uma organização administrativa com uma hierarquia rígida que garantisse os lucros. Na Teoria das Relações Humanas os lucros seriam garantidos por meio da manutenção de boas condições emocionais dos trabalhadores. O conflito era considerado negativo para as duas teorias.

Com o surgimento da Teoria Estruturalista, o conflito passou a ser valorizado como motivador de mudanças e, portanto, necessário. Os estudos estruturalistas abordaram não apenas as indústrias e comércios mas outras estruturas organizacionais, como: hospitais, prisões, igrejas, escolas, exércitos, serviços sociais.... O método utilizado por eles é conhecido como “método analítico comparativo”. Envolve a análise interna da totalidade da organização em foco. As partes e suas relações com o todo são de extrema importância. O todo é mais do que a soma das partes. O estruturalismo pode ser dividido em 4 (quatro) categorias: estruturalismo abstrato, estruturalismo concreto, estruturalismo fenomenológico e estruturalismo dialético.

No estruturalismo abstrato a estrutura revela a organização e se relaciona com os modelos construídos em função da realidade empírica. A estrutura social é, por exemplo, resultado dos modelos criados pelas relações sociais. O estruturalismo concreto denota que as relações sociais formam a estrutura da organização e essa estrutura define a organização. No estruturalismo fenomenológico, a estrutura é um conjunto que tem um sentido que oferece apoio a análise intelectual o que ao mesmo tempo se compõe, se altera e se reorganiza.

Max Weber pode representar muito bem essa corrente, pois os tipos ideais salientados por ele refletem esse tipo de estrutura. Contudo, não era de interesse dele retratar a realidade com tais tipos ideais.

O estruturalismo dialético envolve a análise das partes que surgem no decorrer do desenvolvimento do todo. Segundo essa corrente, há um movimento de desconstrução e restauração do todo por meio das relações recíprocas entre as partes autônomas.

Portanto, pensar em uma união ou junção das partes para se voltar à totalidade está descartado. Na década de setenta havia uma pretensão de unir as características do estruturalismo fenomenológico com o dialético.

Os estudos estruturalistas se preocupam em levantar características comuns de organizações distintas e evidenciar as diferenças nas diversas formas de estruturas organizacionais. Para o Estruturalismo as organizações são unidades sociais artificiais, pois são intencionalmente estruturadas e são dinâmicas, pois se reestruturam sempre que necessário. Nelas interagem muitos grupos sociais, o que as tornam complexas. Seus membros compartilham valores, interesses e discordam em outros fatores, o que torna a organização algo muito distante da “família feliz” sonhada pelos autores das Relações Humanas.

O conflito é importante como função social. Por isso, a repressão do mesmo não é aconselhada.

...A expressão do conflito permite o aparecimento de diferenças autênticas de interesses e crenças, cuja luta pode conduzir a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real e, fundamentalmente, à paz da organização. Se forem disfarçados, o conflito e sua concomitante alienação latente procurarão outras formas de expressão, tais como o abandono do emprego ou o aumento de acidentes que, no fim, apresentam desvantagens tanto para o operário como para a organização. (ETZIONI, 1964, 73)

Na teoria Estruturalista as organizações são analisadas:

- as relações entre os elementos formais e informais das organizações;
- as relações de grupos informais dentro e fora das organizações;
- a hierarquia;
- a relação entre a organização e ambiente;

- organizações de trabalho e outras.

A Teoria Estruturalista busca incluir todos os elementos da organização e o equilíbrio entre todos.

Com isso, pode-se afirmar que as organizações formais e informais são consideradas importantes. Os aspectos interorganizacionais, ou seja, fatores externos que afetam as organizações são avaliados e valorizados.

Entre os autores do estruturalismo está Amitai Etzioni (1929), que causou um grande impacto na teoria das organizações, pois salientava a necessidade de se fazer estudos comparativos entre diversos tipos de organizações. Segundo ele, o estudo das organizações poderiam se enveredar por quatro caminhos. Tais estudos envolveriam:

- 1- Serem analisadas como unidades sociais, e o interesse dividido entre o estudo da estrutura formal e informal.
- 2- Utilizar comparações com outras estruturas e com unidades sociais que não são organizações, como: família, comunidades, grupos étnicos, classes sociais e a própria sociedade.
- 3- As análises das organizações se voltariam para a personalidade, que inclui verificar as necessidades da estrutura organizacional e as necessidades dos participantes. A cultura seria também outro elemento de análise, pois abrange as orientações de valor, as fontes de poder e as relações dinâmicas entre os ideais e os objetivos e as necessidades da estrutura organizacionais além de se voltar para a compreensão de como o conhecimento é adquirido e institucionalizado dentro das organizações.
- 4- As relações entre as organizações e o ambiente envolveria um estudo de comportamento das organizações e relacionado com a capacidade biológica e fisiológica, incluindo as necessidades dos participantes e o estudo das adaptações entre organização e o ambiente físico e geográfico. (Etzioni, 1973,p.139,140)

Essa ideia apresentada por Etzioni foi oportuna para que se demarcasse o objeto de estudo no campo sociológico.

Além da ampliação nos campos de estudo das organizações, Etzioni de forma mais expressiva que seus sucessores, deu especial ênfase aos conflitos nas organizações. Em seu livro *Organizações Modernas*, salientou que as tensões inevitáveis nas organizações podem ser minimizadas, mas não totalmente eliminadas. Tais conflitos localizam-se entre as “necessidades organizacionais e individuais, racionalidade e irracionalidade, disciplina e liberdade, relações formais e informais, entre níveis hierárquicos e entre unidades administrativas”. (Motta, p.32)

Amitai Etzioni (1929) elaborou uma Tipologia de Organizações segundo o estruturalismo, com base na obediência. São elas:

1. *Organizações coercitivas*: o poder é imposto pela força física ou por prêmios ou sanções;
2. *Organizações utilitárias*: poder baseia-se em incentivos econômicos;
3. *Organizações normativas*: o poder baseia-se em atingir objetivos traçados por meio de diretrizes internalizadas.

Além disso, para Etzioni as principais características das organizações são as seguintes:

- *Divisão de trabalho*, atribuição de poder e responsabilidades. Planejamento intencional para atingir os objetivos;
- *Centros de poder*: controlam as ações dos indivíduos e as levam aos objetivos; o controle contínuo é exercido para que haja a possibilidade de reestruturação da organização se esta se fizer necessária;
- *Substituição de pessoal*: envolve demissões ou mudanças por meio de promoções ou transferências.

O controle é fator chave para que os indivíduos inseridos nestes ambientes organizacionais obedeçam. E , segundo Etzioni, há três formas de controle:

- *Controle Físico*: envolve poder coercitivo, com a aplicação de ameaças e sanções físicas,

- *Controle Material*: envolve recompensas materiais. É baseado no interesse econômico e material;

- *Controle Normativo*: baseado em valores sociais, controle moral e ético.

E para cada tipo de controle há um tipo de interesse:

- *Alienatório*: O indivíduo é forçado a obedecer;

- *Calculista*: O indivíduo interessa-se pelas desvantagens financeiras ou materiais;

- *Moral*: O indivíduo deseja ter o mesmo valor moral atribuído a organização.

Após observar as características e tipologias das organizações segundo o enfoque estruturalista seria interessante compreender como essa teoria trata a organização escolar.

Segundo o livro de Etzioni: “*Análise Comparativa de Organizações Complexas – Sobre o Poder, o Engajamento e seus Correlatos*”(1966), as organizações escolares podem ser categorizadas como organizações normativas. Como salientado acima, nas organizações normativas, o controle baseia-se na internalização das diretrizes. Estas diretrizes são legitimadas por quem detém o poder. Nesta relação de poder há um elemento determinante: o consentimento. De acordo com as características, necessidades e variáveis organizacionais, o consentimento torna-se valioso. O consentimento está contido nas relações entre subordinados e chefes. Portanto:

“ *O consentimento se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo como à orientação do subordinado em face do poder empregado*” ( Etzioni, 1966, 31)

Quem exerce o poder na organização normativa o faz de uma maneira em que os subordinados encarem recompensador seguir as diretrizes. Esta relação baseia-se em consentimento *assimétrico ou vertical*.

Segundo Etzioni, nas escolas o consentimento normativo é predominante e a coerção secundária. Como visto acima, o andamento das organizações está intimamente ligado às relações de poder.

A importância da teoria estruturalista para o desenvolvimento dos estudos das organizações fica evidente. Conforme escreveu Fernando Prestes Motta:

...a contribuição do estruturalismo à teoria das organizações parece indiscutível pela consolidação da incorporação iniciada pelos behavioristas dos estudos de outros tipos de organizações, que não as empresas, bem como pela ênfase nova nas relações entre as partes da organização, tais como grupos e outros elementos formais e informais, os vários níveis hierárquicos, as recompensas e incentivos sociais e materiais, além do destaque dado às relações entre organização e seu ambiente, que preparou o campo para a análise baseada na teoria geral dos sistemas abertos. (Motta, p.41)

Vale salientar que no estruturalismo há outros autores muito importantes e que utilizaram de outras vertentes em suas pesquisas, que poderão ser utilizadas posteriormente. No momento a pesquisa devido ao tempo escasso se limitará a autores que tenham maior compatibilidade com o tema.

A partir de agora a pesquisa tratará do poder como fonte principal dos conflitos institucionais.

### 1.3 O poder como fonte de conflitos

Para abordar o papel do poder nos conflitos institucionais, será necessário analisar o conceito de Max Weber sobre o mesmo. Segundo ele, em toda organização há uma estrutura hierárquica de poder.

A força é uma manifestação de poder, embora não seja a única, ainda é utilizada hoje apesar dos avanços tecnológicos e da formação de novas organizações.

No campo do poder aparecem a liderança e o conflito.

O poder é um processo social, pois significa modificar o comportamento de outro individual ou coletivamente. Para a maioria dos cientistas sociais “poder é a capacidade para afetar o comportamento de outros”. (Dias, 2008,p.177)

O poder exerce a função de meio para atingir determinados fins. Weber também conceituou poder: “... significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (Weber,1991,33)

Nos estudos de Crozier (1922) e Friedberg (1942) o conceito principal de poder envolve atuar sobre o outro, entrando numa relação com o mesmo. Portanto, poder é uma relação , não um atributo dos indivíduos. Também pode-se classificar o poder como um jogo, pois um indivíduo pode obter vantagem desde que o outro se submeta.

O poder manifesta-se pelo menos por meio de três elementos: *força, autoridade e influência.*

A *força* envolve o uso de ameaça ou coerção física. A coerção pode ser feita através de força física ou armas. Na sociedade os grandes representantes do poder pela força são as forças militares e as forças policiais. Nos limites das organizações , a força coercitiva é utilizada de maneira mais discreta, por exemplo, castigo na escola, uso de notas negativas para punir o aluno...

A *autoridade* significa o poder legitimado baseado em três categorias: *autoridade burocrática*, *autoridade tradicional* e *autoridade carismática*. Essa legitimidade é utilizada nas tomadas de decisões e no estabelecimento de diretrizes que devem ser seguidas.

A autoridade burocrática está vinculada ao cargo ocupado. Essa autoridade é legitimada por leis e regras. Essa autoridade é encontrada no Estado e empresas.

A autoridade tradicional baseia-se nas crenças e tradições. Está vinculada ao status herdado.

A autoridade carismática baseia-se nas qualidades do líder. O indivíduo que obedece, o faz pelo carisma exercido sobre ele.

O poder considerado legítimo é também nomeado de dominação por Max Weber. Esse conceito utilizado com propriedade por Max indica que a dominação está ligada a obediência de alguém a um quadro administrativo. Portanto, para que haja a dominação é necessária a disposição de obedecer por parte do outro.

A dominação por existir como busca de legitimidade por parte da autoridade também pode ser categorizada segundo a autoridade, como: legal, tradicional e carismática.

A dominação legal é exercida por um quadro administrativo burocrático que se baseia em estatutos e ordens instituídas. Na dominação tradicional, obedece-se ao indivíduo que torna-se autoridade por meio de seu status herdado.

A dominação carismática não reconhece regras e nem a tradição. É revolucionária e tem legitimidade enquanto é reconhecida. O carisma pessoal é o que mantém essa dominação. (Dias, 2008) Os três tipos de dominação relatados acima são associados. Portanto, num cargo administrativo, o exercício do poder é inerente a função gerencial, pois pessoas são induzidas de acordo com as expectativas.

A *Influência* é a habilidade de modificar o comportamento de outros sem o uso de autoridade ou força coercitiva para isso.

A influência como componente de poder desenvolve-se de acordo com as possibilidades. Por exemplo, o conhecimento ligado à habilidade de manipulação torna o indivíduo altamente influente. Portanto, o conhecimento possibilita o exercício do poder.

O mesmo se dá com fontes materiais de poder, que dependendo do local tornam o indivíduo poderoso socialmente. Um exemplo disso são os inventos tecnológicos que atribuem um certo poder para os que os detêm em detrimento dos que não podem possuí-los.

Nas organizações há um sistema hierárquico de poder, pois há os indivíduos que são subordinados aos que detêm maior poder pessoal e institucional. Sendo assim, a base da organização é formada por indivíduos que tem pouco poder e o topo formado por indivíduos com maior poder.

Contudo, como a organização possui grupos informais em seu interior, há que se concluir que há duas estruturas de poder numa mesma organização: oficial e informal. A estrutura informal é a que representa a estrutura real da organização, onde se encontra indícios de mudanças necessárias para a organização legítima.

No âmbito administrativo, o poder está ligado inerentemente à função gerencial, pois o indivíduo que ocupa esta função deve levar os outros a agirem de acordo com certas expectativas. Tal exercício de poder pode ser realizado pela capacidade pessoal do administrador.

Outros estudiosos estabeleceram o poder em 5 (cinco) bases sociais em função de sua origem e na relação entre o detentor do poder e outro agente.

French (1913-1995) e Raven (1926) denominaram esses tipos de poder como: recompensa, coercitivo, legítimo, do especialista e de referência.

Essa classificação é interessante para a presente pesquisa, pois situa o leitor nos conflitos decorrentes dos tipos de poder.

*Poder de recompensa* baseia-se na crença dos subordinados de que serão recompensados se tiverem um comportamento submisso.

*Poder coercitivo* baseia-se na punição. Os subordinados agem de forma a evitar a punição.

*Poder legítimo* é baseado na autoridade eleita. Pode ser associado ao conceito de autoridade tradicional de Weber.

*Poder do Especialista* baseia-se em detenção do conhecimento, competência em determinado assunto ou prática.

*Poder de referência* está associado ao carisma, pois quem o possui torna-se um modelo para outrem. (Dias,2008,p.184)

Toda organização, como salientado, possui um sistema hierárquico vertical de autoridade.

Aliado importante do poder, o controle faz parte das funções e dos processos das organizações. Pode-se afirmar que estão irremediavelmente ligados, pois “quem exerce controle tem poder; quem tem poder exerce controle”.(Dias, 2008, p186)

Esse controle não é limitado às relações sociais e ao comportamento pessoal dos indivíduos. Portanto, “a essência do ato de organizar é a perpetuação do controle racional de certos aspectos da realidade humana; daí que se pode dizer que a fronteira da organização se encontra onde o controle termina”. (Dias, 2008, 186)

Etzioni, segundo sua visão estruturalista também categorizou o controle em *físico, material ou simbólico*. O controle ligado ao poder coercitivo baseia-se em aplicação de sanções físicas ou de ameaças. O controle envolvendo premiação por meio material compõe o poder utilitário. Os símbolos normativos, que envolvem prestígio, aceitação utilizados como premiação pela subordinação constituem o poder normativo. Dentre esses tipos de controle, o normativo parece gerar maior efeito nos subordinados, pois os meios simbólicos de controle agem com a persuasão, enquanto que os meios de

controle materiais geram o conformismo e os meios físicos de controle forçam a obediência.

Não há um tipo predominante de controle e tipos de controle podem vir associados. Há organizações que utilizam os três tipos.

Além do controle há outras fontes de poder que serão consideradas a seguir:

*Autoridade formal:* Toda organização possui um sistema hierárquico de poder, portanto, o posicionamento nessa estrutura determina o poder social e legitimado. A Autoridade formal é fonte de poder que mais se destaca numa organização, pois quando o indivíduo assume uma posição com ela assume uma parcela de poder que a posição carrega, sendo aceito pelos demais.

*Controle dos processos de decisão:* Qualquer decisão a ser tomada envolve um número relativo de pessoas e os passos anteriores a ela são muito importantes. O indivíduo que é responsável pela formalidade da decisão torna-se o alvo dos demais, embora nem sempre tenha tido um papel decisivo na decisão.

*Controle de recursos escassos:* É considerada uma importante fonte de poder, pois nas organizações produtivas, os recursos devem ser controlados. Os processos que envolvem as decisões e ações coerentes com tais recursos são fundamentais para o bom funcionamento institucional. Um dos recursos mais importantes e que se destaca em poder é o financeiro.

*Controle do conhecimento e da informação:* nas organizações informação também é poder. Por canais formais ou informais, ou rápida ou vagorosamente, a informação pode causar mudanças, conflitos, acomodação, entre outras coisas.

*Controle do especialista:* A habilidade técnica designa ao especialista certo poder em resolver problemas dos quais ele detém a solução.

Outros autores também escreveram sobre as fontes de poder, porém, não serão citados no momento, por não considerar que seja necessário.

Como a Psicologia Social das Organizações foi utilizada anteriormente para a compreensão da convergência da mesma com os estudos sociológicos, a partir de agora analisaremos o poder segundo a Psicologia Social das Organizações.

Os estudos de Daniel Katz e Robert L. Kahn, em sua obra “Psicologia Social das Organizações” (1978), há uma breve explanação sobre o poder nas organizações.

Para compreender o poder segundo a Psicologia Social das Organizações, é necessário lembrar que nessa vertente, as organizações são encaradas como sistemas abertos e de papéis, pois dependem dos atos desempenhados pelos indivíduos.

As organizações são singulares, pois diferem do contexto social fora delas em que o indivíduo está inserido. Os uniformes, os horários determinados, as formalidades, a burocracia, o comportamento esperado de acordo com o papel a ser desempenhado, tudo isso demonstra a singularidade das organizações, como sistemas.

A complexidade da organização é o que determina o quanto o desempenho do papel é importante.

Segundo Katz e Kahn (1978):

Cada papel consiste em um conjunto de prescrições e de modos de comportamento que precisam ser cumpridos e, tipicamente, inclui também um conjunto de proscricções e maneiras de agir que devem ser evitadas.(p.233)

Para que o desempenho de papéis ocorra a contento, é necessário que as regras e normas sejam cumpridas pelos indivíduos.

É então que o exercício de poder toma forma. Por meio dele é que se garante a obediência às regras e então, o desempenho do papel esperado. Portanto, o poder é a capacidade de exercer influência. A legitimidade é alcançada com o aceite dos requisitos por parte dos subordinados.

Vale ressaltar que a utilização das definições em Psicologia Social faz-se necessária, mesmo que diverjam das outras ciências sociais citadas na pesquisa, visto que alguns dos conceitos utilizados em psicologia social serão de vital importância quando o enfoque da pesquisa for os conflitos.

A psicologia social aponta as deficiências da organização hierárquica formal que incluem o desperdício da criatividade humana e leva o indivíduo a agir de acordo com as recompensas ou punições.

Isso acontece porque a estrutura de poder de uma organização carrega consigo o poder de punir ou recompensar. Regras e normas são estabelecidas e para garantir a subordinação dos indivíduos, as punições e recompensas são esclarecidas. Entre as punições estão as advertências, multas, suspensões e em último caso, a demissão, que significa para o indivíduo a expulsão do sistema do qual fazia parte e desempenhava um papel. Nas recompensas, há a valorização moral do indivíduo perante os demais, a valorização financeira, por meio de aumento de salário ou bônus conforme o desempenho e até a ser levado a assumir um cargo superior.

Portanto, segundo Katz e Kahn (2008), as organizações transformam-se num sistema de penalidades.

Como já visto, o fato de as organizações serem estruturadas por desempenho de papéis, os conflitos são factuais.

## 1.4 Conflito Organizacional

O conflito está intimamente ligado às relações de poder. E quando instaurado organizacionalmente indica mudanças. Existem várias abordagens do conflito nos estudos das organizações.

Reinaldo Dias (2008) estabelece cinco abordagens do conflito que considera como principais. São elas:

*Abordagem Marxista:* Para Marx o conflito estava ligado diretamente à luta de classes. A classe dominante, detentora dos meios de produção, impõe sua ideologia dominante com apoio do Estado às classes trabalhadoras, que possuem apenas a força do trabalho. Quando as classes trabalhadoras se organizam e reivindicam seus direitos, o conflito ocorre. Para Marx, a constância desses conflitos de classes decorreria no fim das classes sociais, pois tais conflitos contribuiriam para mudanças significativas nas relações sociais e nos meios de produção.

*Abordagem de Weber:* Para ele os conflitos decorrem não apenas pela luta de classes, mas pelo *status* e pelo poder político.

O *status* significa a posição social que o indivíduo ocupa na sociedade. Ele pode ser atribuído, quando independe da vontade do indivíduo, ou adquirido quando o indivíduo conquista seu *status*.

Os estudos de Weber contribuíram para ampliar os aspectos diversificados do conflito.

O conflito está inserido no poder legítimo baseado na autoridade legal, tradicional ou carismática.

*Abordagem de Talcott Parsons (1902-1979):* Para ele o conflito é considerado negativo, destrutivo para a organização, pois a mesma deve estar em harmonia internamente e em relação ao ambiente externo. Portanto, qualquer conflito é a constatação de falência do sistema organizacional.

Na abordagem estruturalista do conflito segundo Ralph Dahrendorf (1929-2009) o conflito é um fenômeno inerente a sociedade e faz emergir dois

lados opostos, porém , diferente de Marx, esses lados oponentes não incluem as classes sociais. Ele diverge de Marx na questão da luta de classes como fonte de revolução e que essa luta ocorra pelos meios de produção.

Segundo Dahrendorf, uma série de desenvolvimentos desvirtuaram na indústria mecanizada avançada esta oposição que na época da industrialização foi efetivamente importante. Pode-se destacar a criação das sociedades anônimas com sua separação de propriedade e controle, a substituição dos capitalistas pelos gerentes, o surgimento de uma camada média de empregados e a posição material e de poder melhorada dos trabalhadores.(1965, p.108 apud Dias 2008, p.197)

Com isso, ocorre a divisão de “indústria” e de “empresa industrial” em dois campos antagônicos e hostis que se enfrentam diretamente.

Segundo ele, a indústria se divide em duas partes: num todo funcional com uma estrutura nomeada por ele de “estrutura de dominação” e uma estrutura formada por quem dirige e que é subordinado.

A mesma força que torna o sistema social da empresa integrado torna-se também uma fonte e ponto de partida de conflitos. Pode-se concluir que essa estrutura de dominação é a fonte dos conflitos na empresa.

Os grupos informais na organização entram em disputas, por meio de comportamentos de rejeição a uma nova chefia, ou novas medidas empregadas. Portanto, quando o rendimento cai sob determinada chefia, ou quando mantém-se uma forma de trabalho antiga contrariando novas diretrizes, há a confirmação das ações dos grupos informais na organização.

O conflito não é ocasional: tem forma e ordem. O comportamento dos indivíduos na organização é baseado nas relações estabelecidas entre si. Tais relações que são dinâmicas e contínuas formalizam os comportamentos decorrentes. Desses comportamentos originam-se entre outras coisas o conflito. Por isso, pode-se dizer que o conflito torna-se institucional ou formalizado na organização.

De acordo com a organização será o conflito, pois este parece padronizar-se ao tipo de organização.

## 1.5 Fontes de Conflito

Muitas são as fontes dos conflitos organizacionais, porém destacaremos as que para essa pesquisa são mais pertinentes e serão utilizadas abordagens de outros estudiosos. Para Richard H. Hall , existem sete fontes de conflito, dentre as quais são:

*Conflito Funcional:* é gerado pelas diferentes funções exercidas na organização em diferentes subsistemas.

*Unidades que possuem funções similares:* o conflito assume o papel de competitividade, hostilidade.

*Conflito Hierárquico:* o conflito surge pela disputa de status, recompensa e dinheiro.

*Comunicações Imperfeitas:* os conflitos envolvem canais imperfeitos de comunicação.

*As condições Estruturais:* o tamanho da organização, a diversidade de pessoal, *status* de supervisão, utilização do poder, etc

*O Comportamento Pessoal:* O conflito envolve as diferentes personalidades, as crenças individuais, as metas.

*Grupos com diferentes poderes na organização:* envolve os grupos ocupacionais e profissionais. (Dias, 2008, p.199)

A estrutura organizacional é um importante fator de origem na maioria dos conflitos. Os elementos que constituem essa estrutura são: *a estrutura funcional, estrutura hierárquica, estrutura de status, estrutura informal.*

Na estrutura funcional, o conflito se instaura pela interdependência dos papéis desempenhados. Quando um papel é desempenhado de maneira deficiente outros indivíduos são afetados em seus desempenhos. Na estrutura hierárquica o conflito se dá pela busca de ascensão de função na organização.

Muitas vezes o conflito resulta no afastamento do superior hierárquico, possibilitando ao subordinado assumir tal função.

O conflito no sistema de *status* envolve a hierarquia de prestígio, que está relacionado a mudanças nos valores sociais do indivíduo, não a mudanças na estrutura funcional ou hierárquica da organização. Um indivíduo que passa a ter uma formação acadêmica superior ao seu chefe e continua subordinado a ele, pode criar situações de conflito. Os grupos informais podem gerar diversos tipos de conflitos que possam perpassar por todas as estruturas. Os conflitos podem acontecer entre:

- *estrutura funcional e sistema de status;*
- *estrutura funcional e estrutura hierárquica;*
- *estrutura funcional e grupos informais;*
- *sistema de status e estrutura de hierárquica;*
- *sistema de status e grupos informais;*
- *estrutura hierárquica e grupos informais. ( Dias,2008, p.200)*

Seja como for a denominação dada aos tipos de conflito, posteriormente essa pesquisa trará de maneira pormenorizada e analítica as principais modalidades de conflito, baseadas nas leituras realizadas comparadas aos registros cotidianos obtidos em experiência na organização escolar especial.

O próximo capítulo será dedicado à formação institucional escolar especial e suas características peculiares, além da constituição humana necessária para tal organização. Após essa breve explanação a pesquisa prosseguirá para a análise dos conflitos profissionais.

## CAPÍTULO 2

### A INSTITUIÇÃO ESCOLAR ESPECIAL – SUA ESTRUTURA E SEUS PROFISSIONAIS

A instituição escolar é uma organização complexa aberta que está constantemente em (re) construção social. Esta pesquisa abordará a instituição escolar especial privada, pois deriva da experiência da pesquisadora como docente e coordenadora em instituições desta categoria.

Esta pesquisa se refere a organizações de educação especial sérias, de boa reputação.

Pois, por educação especial, modalidade da educação escolar, entende-se um processo educacional definido por uma proposta pedagógica que assegure recursos e serviços educacionais especiais, organizados institucionalmente para apoiar, complementar, suplementar e, em alguns casos, substituir os serviços educacionais comuns, de modo a garantir a educação escolar e promover o desenvolvimento das potencialidades dos educandos que apresentam necessidades educacionais especiais, em todas as etapas e modalidades da educação básica. Parágrafo único. Os sistemas de ensino devem constituir e fazer funcionar um setor responsável sério o compromisso com a educação especial como modalidade da educação. ( Resolução CNE/CEBn2/11/9/2001, art.3º.)

Antes da abordagem ligada ao tema da pesquisa faz-se necessário explicar que apesar de vivermos no momento da educação inclusiva, em que os números de vagas em escolas regulares tanto públicas quanto privadas têm aumentado, o serviço de escolas privadas especiais ainda faz-se necessário. Esse serviço atualmente é nominado de AEE (Atendimento Educacional Especializado), que é oferecido tanto na rede pública e privada regular com ambientes propícios, em horários opostos aos horários pedagógicos como em escolas especiais para clientelas que não possuem condições de frequentar escolas regulares. Vale salientar também, que há alunos que frequentam escolas regulares em um determinado turno e noutro tem atendimento AEE em escola especial.

A Resolução citada anteriormente será utilizada para reflexões mais aprofundadas.

Por exemplo, o artigo 10º. é claro:

Os alunos que apresentem necessidades educacionais especiais e requeiram atenção individualizada nas atividades da vida autônoma e social, recursos, ajudas e apoios intensos e contínuos, bem como adaptações curriculares tão significativas que a escola comum não consiga prover, podem ser atendidos, em caráter extraordinário, em escolas especiais, públicas ou **privadas**, atendimento esse complementado, sempre que necessário e de maneira articulada, por serviços das áreas de Saúde.(Res.CNE/CEB 2/9/11, grifo meu)

A instituição escolar especial assim como a instituição regular é normativa, ou seja, funciona de acordo com as normas de conduta estabelecidas de recompensas e punições. A nomenclatura normativa se adéqua melhor a esta pesquisa que se baseia em estudos estruturalistas.

Geralmente as instituições especiais necessitam de apoio de equipes terapêuticas para a permanência de determinados alunos na escola. Há muitos alunos *comórbidos*, que possuem duas ou mais deficiências associadas e que necessitam de aconselhamentos técnicos específicos acerca de posicionamento postural para cadeirantes, deglutição, apoios para assento, movimentos de pinça, meios alternativos de comunicação, aplicação de testes, entre outros.

Para tanto, a equipe terapêutica geralmente é formada por um psicólogo, um terapeuta ocupacional, um fisioterapeuta, um fonoaudiólogo, um fisioterapeuta e um enfermeiro.

Além dessa equipe a instituição é formada pela equipe pedagógica chefiada pelo coordenador tendo sob sua supervisão os docentes e seus auxiliares, indispensáveis nos cuidados diários com os alunos mais severos.

E há a equipe administrativa da qual fazem parte o diretor , o secretário e o assistente social.

É claro que não poderia deixar de salientar a importância dos indivíduos que compõem a equipe de manutenção e limpeza que são imprescindíveis para a boa ordem da instituição.

A formação acadêmica desses profissionais influencia muito em seu desempenho de papel na organização e nas relações que estabelecem com os demais profissionais, principalmente se estes são oriundos de outras áreas.

Primeiro será abordada a formação acadêmica de cada profissional das equipes que formam a organização em pauta e depois serão destacados os papéis que desempenham.

O profissional que será primeiro analisado em seu caminho formativo será o docente.

## **2.1. A equipe pedagógica**

### **2.1.1. O professor de educação especial**

O professor da área de Educação Especial deve possuir além do curso de Pedagogia, uma Pós- Graduação em Educação Especial com ênfase em Deficiência Intelectual, com carga horária mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas de acordo com a Resolução no.1 de 08 de Junho de 2007, para atuar como titular em sala de aula. Se por ventura possuir apenas o diploma de licenciatura em Pedagogia, ele fica impedido de atuar em Educação Especial como professor titular ou responsável.

A Resolução CNE/CEB no. 2 de 11 de setembro de 2001 , que institui Diretrizes Nacionais para a Educação Especial Básica deixa claro tais exigências.

Art. 18. Cabe aos sistemas de ensino estabelecer normas para o funcionamento de suas escolas, afim de que essas tenham as suficientes condições para elaborar seu projeto pedagógico e possam contar com professores capacitados e especializados, conforme previsto no Artigo 59 da LDBEN e

com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Docentes da Educação Infantil e dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, em nível médio, na modalidade Normal, e nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura de graduação plena .

... § 3º Os professores especializados em educação especial deverão comprovar:

I - formação em cursos de licenciatura em educação especial ou em uma de suas áreas, preferencialmente de modo concomitante e associado à licenciatura para educação infantil ou para os anos iniciais do ensino fundamental;

II - complementação de estudos ou pós-graduação em áreas específicas da educação especial, posterior à licenciatura nas diferentes áreas de conhecimento, para atuação nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio;

§ 4º Aos professores que já estão exercendo o magistério devem ser oferecidas oportunidades de formação continuada, inclusive em nível de especialização, pelas instâncias educacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Para garantir a formação especializada do professor de educação especial, a Resolução no. 01 de 08 de Junho de 2007, estabelece normas para os estabelecimentos que oferecem os cursos de Especialização.

Entre as normas estão que os estabelecimentos devem ser credenciados para que os diplomas tenham validade, os professores devem ser especialistas nas áreas, sendo 50% deles mestres ou doutores, quando forem à distância terão que ter suas instituições credenciadas.

Há um artigo que é importante transcrever:

Art. 5º Os cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, têm duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas, nestas não computado o tempo de estudo individual ou em grupo, sem assistência docente, e o reservado, obrigatoriamente, para elaboração individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso.

Portanto o docente que decide pela Educação Especial assim que termina a licenciatura em Pedagogia deve fazer a especialização em Educação Especial com no mínimo 360 (Trezentas e sessenta) horas. Atualmente há instituições oferecendo cursos com a carga horária de 600 (seiscentas) horas.

Tais especializações têm como objetivo preparar o docente para uma prática pedagógica que assegure a inclusão dos alunos com necessidades

especiais que lhes forem confiados. Estes cursos visam preparar o profissional tanto para as redes públicas como para as redes privadas de ensino.

Os estudos compreendem os fundamentos filosóficos , sociológicos , biológicos e históricos da educação especial, bem como das especificidades das deficiências, como: surdez, cegueira, deficiência intelectual, deficiência física, deficiências múltiplas , altas habilidades, condutas típicas, dificuldades de aprendizagem. Além disso, abordam as questões legislativas do nosso país quanto às políticas públicas adotadas referentes à Educação Especial. As adaptações curriculares também são abordadas no decorrer do curso.

Para que a comparação entre os demais profissionais das equipes da organização escolar seja realizada , será necessário analisar primeiro a estrutura do curso de Pedagogia. Sabe-se que o profissional docente da área de Educação Especial, primeiro tem que cursar Pedagogia. Qual é a carga horária desse curso? Quantas horas de estágio? Em sua matriz curricular possui alguma disciplina de Educação Especial? Por quanto tempo?

Para obter tais respostas serão analisadas três universidades apenas para uma observação das matrizes curriculares quanto à quantidade de disciplinas que pleiteiam a Educação Especial ,ressaltando que uma das hipóteses acerca dos conflitos é de que os especialistas consideram sua formação superior a dos outros .

A Resolução CNE/CP no.1 de 15 de Maio de 2006, que institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia, licenciatura, responde as primeiras perguntas:

Art. 7º O curso de Licenciatura em Pedagogia terá a carga horária mínima de 3.200 horas de efetivo trabalho acadêmico, assim distribuídas:

I - 2.800 horas dedicadas às atividades formativas como assistência a aulas, realização de seminários, participação na realização de pesquisas, consultas a bibliotecas e centros de documentação, visitas a instituições educacionais e culturais, atividades práticas de diferente natureza, participação em grupos cooperativos de estudos;

II - 300 horas dedicadas ao Estágio Supervisionado prioritariamente em Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, contemplando também outras áreas específicas, se for o caso, conforme o projeto pedagógico da instituição;

III - 100 horas de atividades teórico-práticas de aprofundamento em áreas específicas de interesse dos alunos, por meio, da iniciação científica, da extensão e da monitoria.

Portanto, atualmente o curso de Pedagogia , tem a carga horária de 2.800(duas mil e oitocentas) horas, 300(trezentas) horas de estágio e 100(cem) horas de atividades.

Se for somada a isso a especialização de 360(trezentas e sessenta) horas, o profissional de educação especial passa a possuir 3.560(três mil,quinhentas e sessenta)horas utilizadas em sua profissionalização.

A seguir será necessário analisar a matriz curricular de um curso de Pedagogia.

Três universidades de São Paulo observadas em suas matrizes curriculares: a primeira possui uma disciplina obrigatória voltada para Educação Especial no 3º. Semestre com carga horária de 90(noventa) horas e mais 8 (oito) disciplinas eletivas optativas no 8º.semestre .

A segunda universidade possui no primeiro semestre Educação Inclusiva e no segundo semestre Libras, com carga horária de 40(quarenta) horas cada uma .

A terceira universidade possui no quarto semestre Educação Inclusiva, com carga horária de 40(quarenta) horas, no sexto semestre Educação Inclusiva também com carga horária de 40(quarenta) horas, no sétimo semestre Psicopedagogia com carga horária de 30(trinta) horas, Inclusão, Libras e Linguística, num total de 90(noventa) horas.

Todas as três universidades trabalham segundo a resolução citada acima no que se refere à carga horária do curso de Pedagogia e a maneira e quantidade como trabalham as disciplinas voltadas para a inclusão varia de instituição para instituição.

É interessante notar que o curso de Pedagogia faz uma apresentação de certas disciplinas relacionadas à Educação Especial e de maneira superficial,

para que o docente que se interesse pela área especial procure fazer a especialização.

E mesmo o docente que faça a Especialização em Educação Especial, aprenderá como já visto aspectos relacionados a questões pedagógicas da área. Quanto às questões práticas voltadas para os cuidados físicos dos alunos com necessidades especiais não são abordadas.

Quanto aos auxiliares de sala, geralmente são estudantes universitários, porém este procedimento não é uma regra. Às vezes há auxiliares formados no Ensino Médio. Seu papel em sala de aula é fundamental, principalmente se há cadeirantes. É o auxiliar quem leva o cadeirante ao banheiro, quem troca suas roupas, quem o posiciona na cadeira, quem o alimenta. É necessário dizer que auxiliares do gênero masculino trocam e levam ao banheiro os alunos de mesmo gênero e o mesmo ocorre com as meninas. Quando uma menina necessita de troca e em sua sala o auxiliar é homem, imediatamente é solicitada a troca por uma auxiliar mulher.

Para que o auxiliar de sala seja capacitado para realizar tais tarefas geralmente ele é treinado pelos profissionais da equipe técnica da organização escolar os quais serão abordados posteriormente.

O trabalho de auxiliar é muito flutuante, pois por haver muito desgaste físico o profissional acaba por sair quando encontra outro trabalho que pague o mesmo, mas que lhe exija menos esforço físico.

Por isso, muitas escolas contam com auxiliares volantes e com a boa vontade dos docentes que com a experiência e treinamento também conhecem muitas técnicas para acomodar os alunos com necessidades físicas.

Com o fechamento da formação acadêmica da equipe pedagógica, o trabalho agora voltar-se-á para a equipe terapêutica. Vale ressaltar que o coordenador pedagógico será abordado na equipe gestora mais adiante.

Os profissionais que serão abordados serão: O psicólogo, o fonoaudiólogo, o terapeuta ocupacional, o fisioterapeuta.

A partir desse momento o objetivo dessa pesquisa é expor a importância do trabalho desses profissionais para o andamento da escola especial, por meio de uma explanação clara e sucinta do que significa o trabalho de cada um deles no contexto escolar, de como é a formação acadêmica desses profissionais para que depois a pesquisa caminhe para a categorização dos conflitos.

## **2.2. A equipe terapêutica**

### **2.2.1. O psicólogo**

A psicologia escolar é diferente da aplicada em clínicas que envolvem diagnóstico e terapias. O trabalho do psicólogo no ambiente escolar deve ser multidisciplinar, ou seja, contribuir até mesmo para a elaboração e implantação do projeto político pedagógico escolar. Deve contribuir para a criação de espaços para reflexão das estratégias e ações pedagógicas no ambiente escolar. Isto inclui contribuir para a formação em serviço dos docentes. No ambiente de escola especial por se tratar de uma clientela que muitas vezes apresenta comportamentos atípicos, a formação e capacitação clínica do psicólogo são utilizadas quando necessário.

Analisando a formação do psicólogo clínico, a pesquisa no momento atentará para três cursos para que se possa comparar a formação dos profissionais mais adiante. Esta análise, no entanto, será superficial, apenas a título de comparação de horas utilizadas na formação inicial do profissional e se o curso da universidade em questão pleiteia ou não a Educação Especial.

A universidade A oferece o curso de formação de psicólogo clínico , com a duração de 5 (cinco) anos ,realiza 500 (quinhentas) horas de estágio, o que totaliza ao final em torno de 4.350(quatro mil,trezentas e cinquenta) horas de formação. Dentre as disciplinas obrigatórias pode-se destacar :

Psicologia Organizacional,

Psicologia da Saúde,

Psicologia da Personalidade;

Psicologia familiar;

Psicanálise;

Psicologia Social, dentre muitas outras.

A grade curricular desse curso oferece disciplinas optativas livres e eletivas, nas quais os alunos realizam 210 (duzentas e dez) horas do seu estágio supervisionado. As outras 290 (duzentas e noventa) horas são realizadas juntamente com as disciplinas obrigatórias.

As optativas livres são escolhidas a critério do aluno no decorrer do curso. Tais disciplinas são em sua maioria voltadas para o aprofundamento de certas disciplinas obrigatórias, ou destinam-se ao aprofundamento em determinados estudos da área de Psicologia e Psicanálise.

As disciplinas optativas eletivas destinam-se ao aprofundamento nas áreas de atendimento clínico, familiar e orientação profissional.

A Universidade B oferece também um curso de cinco 5(cinco) anos com uma carga horária total de 4.000(quatro) horas. Dentre as disciplinas obrigatórias gostaria de destacar :

- Psicologia Fenomenológica,

-História da Psicologia,

-Psicologia Social,

-Genética Humana,

-Psicanálise Freudiana,

-Processo de Investigação Diagnóstica

-Educação Inclusiva numa disciplina eletiva temática.

Quanto a universidade C, esta oferece um curso em módulos que totaliza em cinco anos 4.800(quatro mil e oitocentas) horas. Alguns temas abordados nos módulos são os seguintes:

- Conhecimento Morfo- funcional, neuro endócrino e locomotor ;
- Comportamento Social;
- Aprendizagem e Cognição;
- Avaliação de personalidade e psicopatologia;
- Psicologia da Educação e da Pessoa com deficiência;

O curso de Psicologia possui um diferencial do curso de Pedagogia pois possui disciplinas voltadas para os aspectos de comportamento e físicos.

Outro profissional importante na equipe terapêutica de uma escola especial é o fonoaudiólogo. Mas antes é necessário saber o que faz este profissional.

### **2.2.2 O fonoaudiólogo**

A fonoaudiologia é uma ciência que trabalha com a saúde e os desvios da comunicação. Segundo o Conselho Regional de fonoaudiologia a definição do profissional é a seguinte:

O fonoaudiólogo é um profissional de Saúde e Educação, com graduação plena em Fonoaudiologia, que atua de forma autônoma e independente nos setores público e privado. É responsável pela promoção da saúde, prevenção, avaliação e diagnóstico, orientação, terapia (habilitação e reabilitação) e aperfeiçoamento dos aspectos fonoaudiológicos da função auditiva periférica e central, da função vestibular, da linguagem

oral e escrita, da voz, da fluência, da articulação da fala e dos sistemas miofuncional, orofacial, cervical e de deglutição. Exerce também atividades de ensino, pesquisa e administrativas. (Conselho Regional de Fonoaudiologia, disponível em: [WWW.fonosp.org.br/crfa-2a.regiao/fonoa](http://WWW.fonosp.org.br/crfa-2a.regiao/fonoa)).

Segundo esta mesma fonte, há cinco especialidades em que o fonoaudiólogo atua reconhecido pelo Conselho Federal de Fonoaudiologia:

- Audiologia: problemas na audição comprometem a comunicação oral e dessa maneira compromete também a qualidade de vida do indivíduo;
- Linguagem: envolve comunicação oral e escrita. Quaisquer dificuldades nesta área prejudica o indivíduo em seu convívio social;
- Motricidade: O fonoaudiólogo habilita e reabilita as funções relacionadas a respiração, sucção, mastigação, deglutição, expressão facial e articulação da fala, proporcionando melhor comunicação e socialização;
- Saúde coletiva: O fonoaudiólogo intervém em políticas públicas para melhoras a saúde coletiva, por meio de criação de estratégias em gestão de saúde, a partir de diagnósticos nos âmbitos de promoção, prevenção, educação e intervenção.
- Voz: quando apresenta qualquer irregularidade, o fonoaudiólogo avalia e trata para que o indivíduo volte a ter sua identidade resguardada.

Uma pessoa com deficiência pode sofrer de dificuldades para mastigação, deglutição, salivação excessiva e as orientações de um fonoaudiólogo são muito oportunas.

Os alunos alimentam-se na escola e devido as suas dificuldades necessitam de auxílio nessas ocasiões. Esses terapeutas orientam os auxiliares e professores para que administrem corretamente os alimentos sólidos e líquidos a tais alunos. Além disso, quando necessário, esses profissionais executam exercícios faciais e para diminuir a salivação excessiva que promovem mais qualidade de permanência dos alunos na escola.

Tais treinamentos são sempre em comum acordo com as famílias dos alunos e tudo o que é realizado é registrado, até para que se perceba um possível progresso.

Contudo o trabalho do fonoaudiólogo não se resume a esfera funcional. Ele auxilia também pedagogicamente. Há escolas que promovem semanalmente encontros generalistas do fonoaudiólogo com salas em que este possa trabalhar a oralidade. Esses encontros podem envolver atividades de consciência fonológica, exercícios para melhor oralidade e articulação das palavras e estímulos da fala. O fonoaudiólogo pode contar histórias, cantar músicas, jogar com as crianças, pedir que as crianças repitam determinados sons e que até realizem exercícios para o fortalecimento da área bucal e facial.

Além disso, o fonoaudiólogo também colabora nas avaliações de alunos com dificuldades de fala e audição, para que os mesmos possam ser auxiliados pedagogicamente de maneira adequada. Esses profissionais auxiliam também com comunicação alternativa.

Portanto, a presença desse profissional na escola otimiza as práticas pedagógicas.

Depois de conhecer um pouco sobre o fonoaudiólogo, a pesquisa irá dirigir-se agora para o que antecede todo esse caminho: sua formação.

A formação desse profissional é densa, pois envolve disciplinas estudadas em medicina e torna-se necessário que o estudante permaneça mais de um período na universidade.

Segundo a Resolução no.04 de 06 de Abril de 2009, o curso de Fonoaudiologia deve ter a carga horária mínima de 3.200(três mil e duzentas) horas, com limite mínimo de integralização de 3,5(três e meio) anos a 4(quatro) anos.

Uma universidade A que oferece o curso, o faz em 4(quatro) anos , com carga horária total de 4.605(quatro mil, seiscentos e cinco) horas mais 1845(mil, oitocentos e quarenta e cinco) horas de estágio. Desse estágio, 945

(novecentas e quarenta e cinco) horas são realizadas juntamente com as disciplinas obrigatórias e 900(novecentas) horas com cinco disciplinas optativas eletivas.

Entre as disciplinas obrigatórias, pode-se notar que a grade do curso de Fonoaudiologia abrange a área médica. Dentre as disciplinas obrigatórias, podemos destacar:

- Biologia Humana;
- Anatomia humana;
- Fisiologia;
- Psicologia do Desenvolvimento;
- Neurologia;
- Pediatria;
- Psiquiatria;
- Ortodontia;
- Distúrbios da Cognição, entre outras.

Tais disciplinas juntamente com os fundamentos da Fonoaudiologia e outras disciplinas, em sua maioria são estudadas em módulos, portanto em profundidade.

As disciplinas do estágio são voltadas para o atendimento escolar, do trabalhador, do idoso, entre outras.

As disciplinas optativas eletivas compreendem o estágio e em sua maioria abordam temas relacionados à deficiência, a distúrbios do desenvolvimento, a doença mental, a psiquiatria e neurologia.

As disciplinas optativas livres possuem temas que abordam a Linguagem de Sinais, o autismo, o atendimento clínico a pessoas com síndromes e alterações sensório-motoras.

Um universidade B oferece o curso também para o tempo mínimo de 8(oito) semestres ou 4(quatro) anos, com carga horária total de 3.485(três mil, quatrocentos e oitenta e cinco)e com carga horária de estágio supervisionado de 752(setecentas e cinquenta e duas) horas mais 490(quatrocentas e noventa) horas de estágio adicional. Em sua matriz curricular há o estudo de Libras no primeiro período, estudos relacionados à Genética e Embriologia, Fonética, Neuroanatomia, Neurofisiologia, Psicanálise em 2 etapas, Psicologia, entre outras. Embora não haja disciplinas com temas diretamente ligados as deficiências, tais estudos citados acima enunciam a capacitação proporcionada pelo curso para lidar com diversas deficiências e doenças mentais.

A última universidade não oferece mais o curso de fonoaudiologia.

### **2.2.3 O fisioterapeuta**

Agora o fisioterapeuta será o outro profissional em destaque desta pesquisa.

O fisioterapeuta é o profissional da área da saúde que estuda,avalia, previne e trata os problemas referentes a cinesia, ou ao movimento, decorrentes de traumas ou distúrbios que ocasionam alterações no corpo.

Segundo o COFFITO, Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional, o fisioterapeuta é:

Profissional de Saúde, com formação acadêmica Superior, habilitado à construção do diagnóstico dos distúrbios cinéticos funcionais (Diagnóstico Cinesiológico Funcional), a prescrição das condutas fisioterapêuticas, a sua ordenação e indução no paciente bem como, o acompanhamento da

evolução do quadro clínico funcional e as condições para alta do serviço.

Este profissional atua em fisioterapia clínica que abrange hospitais, clínicas, centros de reabilitação, ambulatórios e consultórios; em saúde coletiva por meio de programas institucionais, vigilância sanitária, fisioterapia laboral e ações básicas de saúde; trabalha na área da Educação como docente, como pesquisador, na direção e coordenação de cursos, na supervisão técnica e administrativa; trabalha também na área de esportes e em indústria de materiais de uso fisioterápicos.

O trabalho realizado pelo fisioterapeuta na escola especial pode ser comparado ao realizado em clínicas de reabilitação. Abaixo serão relacionados alguns desses trabalhos, baseados no COFFITO:

- a) Avaliar o estado funcional do cliente, através da elaboração do Diagnóstico Cinesiológico Funcional a partir da identidade da patologia clínica intercorrente, de exames laboratoriais e de imagens, da anamnese funcional e do exame da cinesia, da funcionalidade e do sinergismo das estruturas anatômicas envolvidas.
- b) Desenvolver atividades, de forma harmônica na equipe multiprofissional de saúde.
- c) Zelar pela autonomia científica de cada um dos membros da equipe, não abdicando da independência científico-profissional e da isonomia nas suas relações profissionais.
- d) Participação plena na atenção de saúde prestada a cada cliente, na integração das ações multiprofissionalizadas, na sua resolutividade e na deliberação da alta do cliente.
- e) Participar das reuniões de estudos e discussões de casos, de forma ativa e contributiva aos objetivos pretendidos.
- f) Registrar no prontuário do cliente, todas as prescrições e ações nele desenvolvidas. ([WWW.confito.org.br](http://WWW.confito.org.br))

Na escola o fisioterapeuta realiza os treinamentos para os auxiliares e docentes iniciantes de como posicionar o cadeirante corretamente, como realizar movimentos adequados com alunos que tem hipotonia (redução do tônus muscular) ou hipertonia ( aumento anormal do tônus muscular ou rigidez)

nos membros para que não os machuquem, nas horas da alimentação, das trocas, ou de mesmo de alguma atividade que exija a locomoção dos mesmos.

O fisioterapeuta também auxilia na anamnese ou avaliação dos movimentos dos alunos novos que chegam à escola, como a marcha, o equilíbrio, desvios na coluna para um melhor encaminhamento dos mesmos.

O curso de Fisioterapia segundo a Resolução CNE/CES no.4 de 6 de Abril de 2009 do Ministério da Educação citada anteriormente deve ter uma carga horária de 4 anos.

A universidade A oferece o curso com uma carga horária total de 4590(quatro mil, quinhentas e noventa) horas e 1200(mil e duzentas) horas de estágio. O curso tem a duração de 4(quatro) anos.

As disciplinas obrigatórias de Fisioterapia são similares as do curso de Fonoaudiologia :

- Biologia Humana;
- Anatomia Humana;
- Fisiologia;
- Psicologia do desenvolvimento;
- Biologia Molecular;
- Noções de Enfermagem;
- Medicina Clínica e Cirúrgica;
- Imunologia;
- Ortopedia, entre outras.

Nas disciplinas optativas livres há a Informática aplicada à saúde e Farmacologia voltada para fisioterapia. Há a Avaliação musculoesquelética no

campo das disciplinas optativas eletivas. Voltando a ressaltar que a grade curricular é superior ao apresentado aqui, pois o objetivo é destacar as disciplinas voltadas para a deficiência e disciplinas que evidenciem uma formação diferenciada.

A universidade B oferece o curso com a carga horária de 4000(quatro mil) horas ou cinco anos. Dessas horas, 1020 (mil e vinte) horas são de estágio. A matriz curricular do primeiro período do curso de Fisioterapia é idêntico ao oferecido ao curso de Fonoaudiologia também no primeiro período. Portanto, oferece Libras no primeiro período e nos demais de diferencia com Hidroterapia, Farmacologia,Ortopedia e Traumatologia, etc.

A universidade c não oferece mais o curso de Fisioterapia.

Após abordar o trabalho do fisioterapeuta na organização escolar especial, é hora de dar destaque ao Terapeuta Ocupacional.

## **2.2.4 O terapeuta ocupacional**

O terapeuta ocupacional utiliza das atividades humanas como tratamento para conferir o maior grau de independência do paciente. Essas atividades incluem o autocuidado, o vestir-se, a organização dos objetos pessoais, dentre outros.

O Conselho Nacional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional , porém traz uma definição mais completa:

É um profissional dotado de formação nas Áreas de Saúde e Sociais. Sua intervenção compreende avaliar o cliente, buscando identificar alterações nas suas funções práticas, considerando sua faixa etária e/ou desenvolvimento da sua formação pessoal, familiar e social. A base de suas ações compreende abordagens e/ou condutas fundamentadas em critérios avaliativos com eixo referencial pessoal, familiar, coletivo e social, coordenadas de acordo com o processo terapêutico implementado.

O Terapeuta Ocupacional compreende a Atividade Humana como um processo criativo, criador, lúdico, expressivo, evolutivo, produtivo e de auto manutenção e o Homem, como um ser prático interferindo no cotidiano do usuário comprometido em suas funções práticas objetivando alcançar uma melhor qualidade de vida.

As atividades do profissional estendem-se por diversos campos das Ciências de Saúde e Sociais. Avalia seu cliente para a obtenção do projeto terapêutico indicado; que deverá, resolutivamente, favorecer o desenvolvimento e/ou aprimoramento das capacidades psico-ocupacionais remanescentes e a melhoria do seu estado psicológico, social, laborativo e de lazer. ([WWW.coffito.org.br](http://WWW.coffito.org.br))

Portanto, o olhar desse profissional tem a perspectiva de inclusão e reabilitação social do paciente. Não há idade limite para se tornar paciente de um terapeuta ocupacional.

Este profissional realiza seu trabalho em hospitais, creches, escolas, centros de reabilitação, clínicas, empresas, sistemas prisionais, projetos sociais, entre outros.

Na organização escolar geralmente há uma sala que simula um ambiente doméstico, por exemplo, um quarto :com cama, cômoda, guarda-roupa em que os alunos são encaminhados até lá e orientados a arrumar a cama, a dobrar um lençol, ou uma roupa, a organizar as gavetas, ou seja, são treinados em atividades diárias. Tais atividades são muito oportunas pois, quando realizadas com sucesso elevam a auto-estima dos alunos e isto contribui para seu rendimento como um todo.

Em ações pedagógicas esse profissional contribui para que o aluno com deficiência possa executar as atividades. O terapeuta ocupacional faz adaptação de materiais e de ambiente para deficientes visuais, bem como auxilia com a comunicação alternativa , busca soluções para os cadeirantes como a mesa adaptada para a realização das tarefas e até adaptações consideradas simples, como o engrossadores de lápis, pincel, talheres para o aluno com dificuldade em preensão.

Esse profissional também tem um período de formação de 4 (quatro) anos. A Universidade A oferece esse curso com carga horária total de

3.930(três mil, novecentos e trinta) horas e 1290 (mil, duzentos e noventa)horas de estágio.

As disciplinas obrigatórias que podem ser destacadas são:

- Biologia Humana;
- Anatomia Humana;
- Psicologia do Desenvolvimento;
- Neurologia;
- Ortopedia;
- Sociologia ligada a Fisioterapia e Terapia ocupacional;
- Psicologia Social do Trabalho;
- Terapia Ocupacional e Saúde Mental, entre outras.

As disciplinas que envolvem o estágio supervisionado incluem dentre outros temas, Deficiência Mental , Distúrbios Globais do Desenvolvimento e Terapia ocupacional e a pessoa com deficiência.

As disciplinas optativas eletivas também possuem temas que abordam a pessoa com deficiência física e sensorial.

As Universidades B e C não oferecem o curso.

Para fazer um fechamento a respeito das especialidades tratadas anteriormente: psicologia, fonoaudiologia, fisioterapia e terapia ocupacional, é importante destacar que a formação desses profissionais é voltada para os aspectos cognitivos , físicos, mentais e comportamentais do indivíduo e que as horas de estágio por serem abrangentes lhes permitem adquirir experiência nos tratos cotidianos com os indivíduos com necessidades especiais.

Agora a pesquisa se voltará para o enfermeiro, o profissional responsável pela medicação dos alunos na escola e por zelar pelo bem-estar dos mesmos enquanto estiverem lá.

### **2.2.5 O enfermeiro**

O trabalho do enfermeiro na escola regular é conhecido como meio de promover a saúde e prevenir doenças. Contudo, no ambiente escolar especial o trabalho deste profissional vai além disso. O trabalho do enfermeiro na escola especial é semelhante ao realizado em centros de reabilitação. O trabalho desse profissional envolve orientar, demonstrar, executar, supervisionar, avaliar as condições e os cuidados físicos dos alunos com deficiência.

A medicação dos alunos é organizada e ministrada por ele e registrada cuidadosamente para que quando acabe a família seja avisada e possa providenciar. Este profissional é quem se ocupa de atender os alunos que vierem a ter um mal súbito, um surto, febre, ou uma queda que haja necessidade de averiguação, pois é ele quem é o responsável para acompanhar o mesmo para o hospital se necessário.

Outra responsabilidade do enfermeiro é entrar em contato com as famílias para saber o que houve e orientá-las quando for notificado pelos professores ou auxiliares que um aluno está com escaras, fissuras de pele ou hematomas.

O trabalho desse profissional é muito valioso no ambiente escolar especial. A presença do enfermeiro na escola está em conformidade com a Lei Orgânica 8080 de 19/09/1990, que garante a promoção e supervisão da saúde também no ambiente escolar por meios humanos.

Segundo a Resolução CNE no.04 de 06 de Abril de 2009, o curso de Enfermagem deve ter a carga horária mínima de 3.200(três mil e duzentas)

horas, com limite mínimo de integralização de 3,5(três e meio) anos a 4(quatro) anos.

Segundo a pesquisa, a Universidade A oferece o curso para 4(quatro) anos, com carga horária total de 1935 horas, sendo 120(Cento e vinte) horas de aulas optativas livres, 45(quarenta e cinco) horas de optativas eletivas, 90(noventa) horas de trabalho obrigatório e 270(duzentas e setenta) horas de trabalho em optativas eletivas. O estágio compreende 364(trezentas e sessenta e quatro) horas a mais do total.

Quanto a matriz curricular pode-se destacar nas disciplinas obrigatórias:

- Anatomia Humana;
- Biologia Tecidual;
- Biologia Molecular;
- Psicologia do Desenvolvimento;
- Patologia Geral;
- Epidemiologia;
- Fundamentos da Psicanálise e a Enfermagem;
- Genética Humana,etc.

Nas optativas eletivas os alunos realizam os estágios escolhendo os temas oferecidos. Um deles é o seguinte: Enfermagem Materno-Infantil e Psiquiatria.

Nas disciplinas optativas livres, o curso é voltado para a Educação e saúde Sexual, enfatizando a prevenção de doenças. Não aparecem temas relacionados a necessidade especial , no entanto , há um tema voltado para a enfermagem no ambiente pré escolar.

A universidade B oferece o curso para o período de 4 (quatro)anos e sua matriz curricular é bem sucinta, dando uma vaga ideia das disciplinas. O curso é estruturado em módulos que perfazem o ano. E a cada final de ano há um módulo eletivo. O estágio na atenção básica de saúde é de 350(trezentas e cinquenta) horas, na unidade de internação hospitalar é de 350(trezentas e cinquenta) horas e o módulo eletivo perfaz 125(cento e vinte e cinco) horas. Um exemplo de módulo é : “O Ser Humano inserido na sociedade e o processo saúde-doença”. Um ano possui 4(quatro) módulos. Nenhum módulo traz um tema voltado para necessidades especiais.

A universidade C não oferece o curso.

A abordagem sobre a equipe técnica terminou. É claro que em outras organizações escolares a equipe técnica pode ser formada por dentistas, pediatras e outros profissionais, porém , a equipe técnica estruturada para esta pesquisa foi baseada na experiência da pesquisadora.

Para finalizar, falta abordar a equipe gestora, composta do coordenador diretor, secretário e do assistente social.

### **2.3. A equipe gestora**

O primeiro profissional da equipe gestora a ter destaque será o coordenador pedagógico.

O coordenador pedagógico tem um amplo e árduo trabalho dentro da organização escolar. Dentre as muitas atividades que realiza estão:

- a assessoria pedagógica ;
- a articulação de ações pedagógicas;
- orientação e formação continuada dos docentes;

- organização e desenvolvimento de atividades para os HTPCs ;
- desenvolver estratégias para sanar as dificuldades no processo ensino-aprendizagem;
- criar materiais pedagógicos;
- supervisionar o trabalho em sala de aula do docente e orientar a elaboração dos relatórios de desempenho dos alunos;
- organizar e presidir reuniões pedagógicas com professores, e pais de alunos;
- execução de projetos com os professores;
- ser mediador entre os docentes e o diretor;
- cuidar da disciplina por orientar alunos, professores e pais;
- realizar trabalhos administrativos e burocráticos ( supervisão de diários escolares, substituição de professores, agendamento de passeios,etc);
- organizar atividades extra -curriculares: palestras para professores, alunos e pais e festividades escolares, bem como passeios .

Como salientado acima o coordenador pedagógico realiza mais até do que seu papel comportaria e para a realização de tanto trabalho com competência e tenacidade pensa-se em formação , além da experiência.

No entanto, algo muito interessante acontece no que se refere ao cargo de coordenador pedagógico em nosso país. A LDB . Lei 9.394 de 20 de Dezembro de 2006, sob o Título VI – Dos Profissionais da Educação no artigo 67 nos incisos 1º.e 2º. diz que para exercer outras funções na unidade escolar é necessário que o profissional tenha sido docente. O texto corre da seguinte maneira:

§ 1º A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério,

nos termos das normas de cada sistema de ensino. (Renumerado pela Lei nº 11.301, de 2006)

§ 2º Para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico. (Incluído pela Lei nº 11.301, de 2006)

No entanto, esta lei se aplica somente para a rede pública de ensino. Na rede privada de ensino, o cargo de coordenador pedagógico pode ser considerado um cargo de confiança, pois não há necessidade que o ocupante do mesmo seja pedagogo. Não há uma exigência em lei para as escolas particulares. A exigência se dá para o cargo de diretor escolar. Com isso, pode acontecer de uma escola particular possuir um coordenador sem nenhuma formação e experiência em docência, que terá de ser amparado pelo diretor quando houver dificuldades puramente pedagógicas.

Após destacar o trabalho do coordenador pedagógico, será necessário explanar sobre o profissional que tem um papel muito importante na equipe gestora: o diretor.

### **2.3.1 O diretor**

O indivíduo que ocupa esse cargo na verdade cuida de dois aspectos muito importantes na organização escolar: o administrativo e o pedagógico. Por isso, o diretor deve ser também pedagogo, pois deve ter experiência de sala de aula, de contato com alunos, professores e pais. Esse trabalho dual exige muito equilíbrio para que nem um nem outro aspecto fique prejudicado em favor do outro.

No âmbito administrativo o diretor cuida do orçamento, dos calendários, dos materiais, responde aos prazos solicitados pela diretoria de ensino e pelas portarias. Quanto ao âmbito pedagógico valoriza o aperfeiçoamento

docente contínuo, por proporcionar ocasiões para isso, acompanha de perto a elaboração conjunta do projeto político pedagógico e seu cumprimento, acompanha cuidadosamente a coordenação pedagógica e se ocupa da qualidade de ensino. Além desses dois aspectos fundamentais da gestão educacional, há também a relação com a comunidade. Por meio de atividades que envolvam os pais e os alunos, o diretor aproxima a comunidade da escola.

Quanto à formação acadêmica do diretor, torna-se necessário que ele seja pedagogo, para que possa exercer a gestão pedagógica a contento e para que possa preencher os requisitos burocráticos também, pois quem assina os documentos enviados a diretoria de ensino é o diretor e deve ter o diploma de Pedagogia.

Isso está em conformidade com a LDB 9.394 de 20/12/1996 sob o título VI: Dos Profissionais da Educação, no artigo 67:

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

... VI – condições adequadas de trabalho.

§ 1º A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino. (Renumerado pela Lei nº 11.301, de 2006)

§ 2º Para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico. (Incluído pela Lei nº 11.301, de 2006) ([WWW.fenep.org.br/legislação](http://WWW.fenep.org.br/legislação))

Segundo a Federação Nacional das Escolas Particulares, a FENEP, a mesma exigência que se faz do diretor na rede pública de ensino, de que ele tenha formação em Pedagogia e experiência em sala de aula, se faz também na rede particular de ensino.

Para continuar abordando a equipe administrativa a pesquisa destacará o trabalho do funcionário da secretaria.

### **2.3.2 O secretário**

O indivíduo que exerce esse papel cuida da organização, do arquivamento dos documentos dos funcionários da escola e dos alunos. Além disso, cuida dos trâmites de transferência de alunos e matrículas, organiza comunicados a serem enviados aos pais. Cuida do arquivamento de livros de matrículas, de atas de reuniões, livros de protocolos, de transferências, livros de requerimentos de ofícios, enfim, esse profissional cuida da organização de uma área delicada da organização escolar.

O secretário trabalha diretamente com o diretor na elaboração, organização, execução e conclusão dos trabalhos administrativos em tempo hábil. É por meio do secretário que os caminhos burocráticos são percorridos. Quando a parceria secretário-diretor é positiva o tempo com questões burocráticas é otimizado e o diretor pode voltar-se para as questões pedagógicas.

Geralmente não é exigido do indivíduo que ocupa essa função um curso universitário.

O último profissional que terá o destaque a partir desse momento será o assistente social.

### **2.3.3 O assistente social**

Um dos principais objetivos da presença do assistente social na organização escolar é o de assegurar a equidade dos direitos sociais aos alunos e o acesso às políticas públicas que inviabilizam os serviços que assegurem tais direitos. Dentre tais direitos estão : a acessibilidade a escola e a permanência nela. O trabalho do assistente social na escola inclui analisar e fazer levantamentos das principais dificuldades sociais dos alunos, para que

possam ser elaboradas estratégias para atenuá-las, favorecendo a permanência dos mesmos no ambiente escolar.

O Conselho Federal de Serviço Social (CFESS) apresenta diretrizes do papel do assistente social na escola.

O assistente tem a possibilidade de fazer diagnósticos sociais para atenuar ou sanar os problemas que impedem um desempenho desejável.

Além disso, esse profissional deve realizar o encaminhamento aos serviços assistenciais e sociais. No caso da escola especial, esses encaminhamentos incluem além do acesso a benefícios relacionados a alimentação, encaminhamentos a médicos especialistas para a obtenção de diagnóstico e medicamentos gratuitos, aparelhos , próteses, órteses, entre outros.

Há uma cartilha de 2001, intitulada : “Serviço Social na Educação” que entre outras coisas especifica o trabalho desse profissional na escola:

Para o profissional que atuar com o Serviço Social Escolar (assistentes sociais habilitados ao exercício da profissão) caberá desenvolver atividades técnicas profissionais, dentre outras as seguintes funções:

- Pesquisa de natureza sócio- econômica e familiar para caracterização da população escolar;
- Elaboração e execução de programas de orientação sócio-familiar, visando prevenir a evasão escolar e melhorar o desempenho e rendimento do aluno e sua formação para o exercício da cidadania;
- Participação, em equipe multidisciplinar da elaboração de programas que visem prevenir a violência, o uso drogas e alcoolismo, bem como visem prestar esclarecimentos e informações sobre doenças infecto- contagiosas, e demais questões de saúde pública;
- Articulação com instituições públicas, privadas , assistenciais e organizações comunitárias locais, com vistas ao encaminhamento de pais e alunos para o atendimento de suas necessidades;
- Realização de visitas sociais como objetivo de ampliar o conhecimento acerca da realidade sócio- familiar do aluno, de forma a possibilitar assisti-lo e encaminhá-lo adequadamente;
- Elaboração de programas específicos nas escolas onde existam classes especiais;
- Empreender e executar as demais atividades pertinentes ao serviço social, previstas pelos artigos 4º. e 5º. da Lei 8662/93, não especificadas acima. (Serviço Social na Educação, 2001)

O trabalho do assistente social na escola especial é muito importante, pois além das deficiências, os fatores sociais podem ser impeditivos para muitos alunos frequentarem a escola.

A formação acadêmica desse profissional inclui , segundo a Resolução CNE/CES no.02 de 18 de Junho de 2007 , 3.000(três) horas de carga horária mínima.

A Universidade A não oferece o curso de serviço Social.

A Universidade B oferece o curso com uma carga horária de 3.000(três) horas.

A matriz curricular contém:

- Fundamentos Filosóficos do Serviço Social;
- Teoria Sociológica I,II e III;
- Política Social I e II entre outras.

A Universidade C não oferece o curso de Serviço Social.

Como foi apresentada nesse capítulo, a organização escolar especial possui uma estrutura de profissionais especialistas que de maneira conjunta trabalham em prol da aprendizagem do aluno com necessidades especiais, levando em consideração suas necessidades oriundas não apenas da sua deficiência, mas também das necessidades relacionadas a questões sociais, familiares e emocionais.

Através das informações sobre as formações destes profissionais especialistas que compõem o quadro escolar, pode-se notar que faz-se necessária a presença destes, principalmente dos que integram a equipe terapêutica.

Pois, um professor de educação especial, mesmo com especialização, não possui os conhecimentos necessários caso tenha que enfrentar uma situação de ter que ajustar um aluno na cadeira de rodas, de trocar as roupas do mesmo, de administrar alimentos , dentre tantas outras coisas, sem o apoio ou instrução de um especialista. Vale ressaltar que muitos docentes que trabalham em lugares onde não há um especialista terapêutico, têm que se valer de seu próprio esforço intuitivo, o que é um risco para o aluno, ou de sua própria busca por informações oportunas.

O que se pretende ressaltar com isso, é que o papel desempenhado por fonoaudiólogos, psicólogos, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, facilitam muito o trabalho pedagógico.

Contudo, nem tudo são flores. Apesar de necessárias, essas convivências não são nem de longe tranquilas.

O capítulo a seguir abordará os conflitos inerentes a esse ambiente escolar e às especialidades dos profissionais que ali trabalham.

O próximo capítulo trará uma explanação a respeito dos conflitos ligados a esses profissionais, trazendo assim uma categorização dos mesmos, baseados em quatro tipologias. São elas: **Legitimidade, Desempenho de papéis, Especialidades e Mudanças**. Essas tipologias facilitarão o esclarecimento e a compreensão dos conflitos na organização escolar especial.

## CAPÍTULO 3

### **OS CONFLITOS DE PROFISSIONAIS NO AMBIENTE ESCOLAR ESPECIAL, SEGUNDO AS MODALIDADES DE LEGITIMIDADE, DESEMPENHO DE PAPÉIS, ESPECIALIADES E MUDANÇAS**

O primeiro capítulo desse trabalho trouxe um panorama do conflito segundo as principais teorias sociológicas, salientando a Teoria Estruturalista, que como primeiro marco nos estudos do conflito coloca-o como positivo e inerente ao ambiente organizacional, pois o conflito é sinal de mudanças.

O segundo capítulo procurou apresentar o ambiente e os profissionais cujos conflitos seriam analisados: a escola especial privada. Nesse capítulo, o objetivo foi apresentar as equipes gestora, terapêutica e pedagógica com o foco na formação dos profissionais que as compõem.

É necessário ressaltar que a pesquisa foi baseada na experiência da pesquisadora por meio de registros escritos e lembranças da mesma. Tais registros foram escritos durante os anos de trabalho como professora de Educação Especial em duas escolas em São Paulo: uma no interior e outra posteriormente no ABC.

A primeira escola, como dito, localiza-se no interior de São Paulo. Nessa escola a pesquisadora trabalhou como voluntária por quase dois anos para depois ser efetivada como docente, o que totalizou seis anos de trabalho nessa organização. Trabalhou como professora em diversas classes: desde estimulação precoce (infantil), oficinas (jovens) e com alunos com deficiências mais severas de idades diversas. Essa escola tem uma estrutura diferenciada da escola privada, pois trata-se de uma APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais). Portanto, essa organização possui algumas diferenças da organização privada tradicional.

Segundo o site [WWW.apaesapaulo.org.br](http://WWW.apaesapaulo.org.br):

O movimento Apaeano é uma grande rede constituída por pais, amigos, pessoas com deficiência, voluntários , profissionais e instituições parceiras públicas e privadas, para a promoção e defesa dos direitos de cidadania da pessoa com deficiência e sua inclusão social.

Essa organização depois de alguns anos, obteve auxílio de projetos nacionais e estrangeiros, o que facilitou a construção da sede da escola num terreno doado pela prefeitura da cidade localizado num bairro excelente, com um espaço suficiente para construir o que fosse necessário. Além disso, fizeram um convênio com o governo e recebiam um benefício anual para todas as despesas da escola. Isso refletia no salário dos professores, pois era acima do piso salarial na época. Havia também , como há até hoje, os pagamentos de carnês, por meio dos quais, toda a população pode contribuir com a escola e os pais que podem também contribuem, além dos eventos oferecidos pela organização, como almoços e jantares para arrecadar fundos. Vale ressaltar que as informações dadas acima referem-se a 10 (dez) anos atrás, por isso, muitas coisas podem ter mudado.

A escola possuía uma equipe terapêutica como a citada no capítulo anterior, que trabalhava de maneira generalista, além disso, um consultório dentário equipado com dentistas voluntários que atendiam os alunos na escola. A coordenação era ocupada por uma pedagoga voluntária. No entanto, a direção pedagógica era contratada. A estrutura pedagógica era muito bem definida e sistemática, com reuniões de HTPC bem preparadas; cursos eram administrados pelos terapeutas quando pertinentes a prática pedagógica. A rotatividade de pessoal nessa escola era muito baixa tanto de professores quanto de auxiliares.

A clientela atendida por essa escola era em sua maioria pessoas com poucas possibilidades econômicas e muitas oriundas da zona rural. Na época, há mais de dez anos atrás, a escola contava com quase 150 (cento e cinquenta alunos).

A segunda escola situava-se no ABC, era especial e privada. A direção administrativa da escola era ocupada pelo mantenedor, que possuía nível de ensino universitário, porém, não na área pedagógica. Por isso, ele pode considerado um administrador leigo em assuntos pedagógicos. Tal

nomenclatura é oportuna para a compreensão dos conflitos à frente. Nessa organização, a pesquisadora trabalhou por menos tempo: cerca de três anos, como professora e como coordenadora-diretora pedagógica.

A escola por ser privada dependia das mensalidades e muitos dos alunos eram bolsistas da prefeitura. Na época a escola possuía uma clientela de quase 120 (cento e vinte) alunos. O prédio da escola era alugado, portanto, sofria constantes modificações em sua estrutura para atender à acessibilidade e não possuía um terreno amplo para a construção de espaços novos.

O salário dos professores era baseado no piso salarial. Quanto aos terapeutas, estes recebiam por hora trabalhada.

A estrutura pedagógica oscilava de acordo com a coordenação. Houve períodos em que as reuniões de HTPCs não aconteciam. Quanto a rotatividade de pessoal, nessa escola era uma constante.

Durante o trabalho nessas duas organizações, a pesquisadora foi registrando por escrito as atividades que ministrava junto as suas salas, as respostas de seus alunos e observações de acontecimentos que presenciava e que até participava.

O objetivo desses registros nessa pesquisa é elucidar os conflitos de profissionais, contribuir para a reflexão do leitor e contribuir também para outras pesquisas na área, pois o ambiente escolar especial é repleto de situações conflituosas.

Conforme os registros iam sendo lidos para serem utilizados na pesquisa, a pesquisadora também utilizava componentes de sua memória, que foram muito oportunos para a elaboração e construção do trabalho.

A partir de agora o capítulo se encaminhará para a categorização dos conflitos.

Contudo, é importante pensar no conflito como um fenômeno ligado a disputa de poder. O primeiro capítulo contém uma breve explanação a respeito disso. As organizações escolares, como sistemas abertos, que sofrem influência externa, estão diretamente ligadas ao conflito.

Organizações são formadas de indivíduos e indivíduos cooperam e competem, portanto, eis aí um campo fértil para o conflito. Não há como dissociar a competição da cooperação e vice-versa. Pois, mesmo que para atingir um objetivo único, os indivíduos devam agir com cooperação, cada

indivíduo possui em si o desejo por privilégios, poder, promoções, e aí mora a competição.

As organizações são também, organizações de papéis, pois cada indivíduo carrega sobre si a expectativa voltada para o papel que desempenha numa organização. Cada indivíduo numa organização tem um comportamento correspondente ao papel que ocupa. Contudo, o indivíduo tem um comportamento diferente, informal, fora da organização e compartilha desse mesmo comportamento com outros que dentro da organização desempenham papéis diferentes do seu. Criam-se aí grupos informais na organização formal. Tal situação pode gerar conflitos.

Portanto, na organização escolar especial há muitas fontes de conflitos.

Os conflitos serão categorizados da seguinte maneira:

- Conflitos por Legitimidade;
- Conflitos por Desempenho de papéis;
- Conflitos por Especialidades;
- Conflitos por Mudanças.

Vale ressaltar que durante a leitura dos relatos de conflitos ficará claro a importância do papel dos professores, como “centro gravitacional” dos conflitos, pois esses profissionais aparecerão em todos eles, relacionando-se com todos os lados dos conflitos em questão.

A partir deste momento cada modalidade de conflito será abordada e em seguida as situações conflituosas que foram observadas na organização escolar especial serão explicitadas.

### **3.1 Primeira Modalidade: a Legitimidade**

A legitimidade como já salientado no primeiro capítulo dessa pesquisa, envolve uma posição que o indivíduo passa a ocupar por eleição ou escolha de alguém superior. Esse poder considerado legítimo é o que motiva os subordinados a obedecerem às regras estabelecidas. Além disso, o não cumprimento de regras estabelecidas por uma fonte legítima geralmente acompanha sanções.

A organização escolar como normativa, possui suas próprias regras de funcionamento interno assim como representa o Estado por cumprir com suas diretrizes.

O cumprimento das regras é motivado , segundo a Katz e Kahn (1978) por duas forças: uma externa e outra interna. A força externa advém do conhecimento das regras e das punições decorrentes do não cumprimento e a força interna vem da aceitação pessoal e internalizada da legitimidade da autoridade.

Relembrando Weber, que conceituou legitimidade e a definiu em três tipos de autoridade :

- ⊙ LEGAL: autoridade ligada ao cargo ocupado. O poder é legitimado por leis e regras;
- ⊙ TRADICIONAL: Poder baseado na tradição, no *status* herdado;
- ⊙ CARISMÁTICA: Poder pelas qualidades do líder carismático.

Na organização escolar especial o professor, por exemplo, é o indivíduo que por sua formação já possui um reconhecimento por parte dos colegas e até da sociedade como alguém que encaminha e lidera seus alunos.

Quanto ao coordenador e diretor, estes podem possuir a autoridade tradicional, baseada em *status*, principalmente se a organização for privada, pois, geralmente os cargos de coordenação e direção envolvem confiança e não necessariamente uma formação superior a dos docentes. Há situações em que o diretor é o proprietário da escola.

No campo da legitimidade, os conflitos podem ocorrer das seguintes maneiras:

### **3.1.2 Conflito entre *status* docente e o *status* administrativo**

Esse conflito envolve o conflito entre o que o docente em seu saber pedagógico considera importante e necessário para o bom desempenho e desenvolvimento dos alunos, por pleitear a aquisição de determinados materiais, e certas condições adequadas de trabalho, como a contratação de um auxiliar exclusivo e a direção em sua preocupação com a operacionalidade

dos gastos, ignora tais anseios ou os negam, gerando um ambiente de insatisfação para os docentes.

Tais conflitos são muito comuns e frequentes, principalmente se a direção administrativa não tiver uma formação pedagógica, o que a impede de enxergar se as necessidades são reais ou não.

Entre a coordenação e a direção o conflito envolve o status pedagógico e o burocrático de maneira mais ampla, pois o coordenador representa todos os docentes e suas necessidades.

Na realidade todos os indivíduos que atuam numa organização escolar especial privada passam por essa modalidade de conflito com a direção, pois a ela cabe o interesse de controlar os gastos.

Esse tipo de conflito também pode ser denominado: Conflito dos objetivos “Fim” *versus* objetivos “Meio”. A função do cargo de diretor é considerada uma função meio, ou seja, de providenciar os mecanismos para se alcançar plenamente os objetivos “fim”, que estão ligados a função principal da escola: ensinar. O diretor ocupa-se primariamente da aquisição ou não dos meios ou materiais utilizados para ensinar. E essa função envolve a contenção de gastos. Quanto ao professor este é o maior representante da função “Fim” ou ensinar. Quando torna-se necessário adquirir meios, materiais para o ensino podem ocorrer os conflitos sobre o que é considerado necessário pelo professor e que pode ser considerado desnecessário para o diretor. Contudo, como saber o que é realmente necessário como material para ensinar, e como chegar ao fim (ensino-aprendizagem) sem os meios (materiais)?

Esse tipo de conflito acontecia com maior incidência na escola privada do ABC, pois o fato de o administrador financeiro ser leigo em assuntos pedagógicos o levava a considerar primeiro a contenção de gastos antes das necessidades relacionadas aos assuntos pedagógicos. Houve ocasiões em que a simples compra de materiais de papelaria era motivo para se iniciar um conflito, pois o diretor financeiro discordava das aquisições alegando que no almoxarifado da escola havia material suficiente ou que os professores deveriam utilizar os materiais existentes, mesmo que fossem diferentes dos deveriam ser utilizados nas atividades.

Esse conflito entre o que se deve e o que se pode realizar são a cerne dos conflitos entre docentes e diretores administrativos.

### **3.1.3 Conflito entre o *status* docente e a legitimidade do coordenador pedagógico**

Tal conflito muito comum ocorre pela forma como o coordenador pedagógico exerce seu papel. Se for de maneira autoritária, controlando e supervisionando o trabalho pedagógico, interferindo de maneira pouco polida, o conflito se instaura sem demora. Isso ocorre, pois o docente não permitirá que seu espaço, a sala de aula seja invadida de maneira beligerante. A situação tende a piorar se o coordenador pedagógico tiver um status acadêmico inferior ao do docente. Como vimos, o cargo de coordenador pedagógico na rede privada, não exige do indivíduo que ele tenha, por exemplo a mesma formação do docente de Educação Especial, que atualmente, implica em ter especialização em Educação Especial. Portanto, pode ocorrer de o coordenador pedagógico ter a formação universitária apenas, sendo considerado pela equipe de docentes como tendo uma formação inferior. Se assim for, esse coordenador terá um conflito imediato para resolver, pois os docentes o considerarão inapto para ajudá-los a resolver dificuldades mais sérias que tiverem. Alguns docentes poderão até adotar um comportamento de ignorar a presença e os dizeres do coordenador, como um meio de resistência a sua considerada baixa formação acadêmica. Um caso real relacionado a esse tipo de conflito aconteceu na contratação de um novo coordenador pedagógico na escola no ABC. Como ele não possuía Especialização em Educação Especial, ou melhor, nenhuma especialização, os docentes o encaravam como alguém que não teria condições de ajudá-los em situações ligadas diretamente às necessidades especiais. Alguns se queixavam argumentando que era difícil sujeitar-se a “alguém com menos formação”.

### **3.1.4 Conflito entre *status* docente e a liderança carismática do auxiliar de sala**

Outro conflito que pode acontecer se refere à posição hierárquica assumida pelo docente diante de um auxiliar carismático. Como visto no capítulo anterior, o auxiliar de sala geralmente não tem formação concluída, às vezes, tem apenas o segundo grau. Essa distância na formação entre o docente e o auxiliar pode gerar conflitos, principalmente se o auxiliar demonstrar autoridade perante a sala pelo carisma. O carisma se legitima por si mesmo e geralmente se rebela contra as regras burocráticas. Quando o auxiliar é persuasivo, carismático, o conflito que se instaura não é por desempenho de papéis, mas pela disputa de conquista emocional da turma.

Tal conflito é saudável se o docente, como titular e responsável pela turma, conseguir refletir em como as ações do auxiliar poderiam ajudá-lo a melhorar em sua prática docente.

Quando coordenadora recebi queixas de uma professora, cuja auxiliar usava seu carisma junto aos alunos e o fato de trabalhar na casa de um dos alunos a levava a ignorar as regras estabelecidas em sala de aula, principalmente referentes ao comportamento. A auxiliar chegara ao ponto de desautorizar a professora diante dos alunos, o que gerava um ambiente hostil na sala de aula. A auxiliar agia de maneira individualista e se sentia à vontade para tal atitude, pois havia criado um vínculo estreito com os alunos. A professora por vezes falava, mas a auxiliar não lhe dava atenção.

### **3.1.5 Conflito entre *status* pedagógico e administrativo**

O termo aqui utilizado *status* pedagógico, refere-se ao *status* do coordenador, representante da equipe pedagógica, embora faça parte da equipe administrativa. Talvez pela posição mediadora desse profissional, é que os conflitos gerados com o diretor administrativo podem ser os mais complexos de serem resolvidos. O coordenador pode se ver vez por outra tendo que

pleitear as causas docentes de materiais, terapias, novas metodologias perante a direção e ouvir um sonoro “NÃO” ou não ter uma resposta definitiva no momento e ter que enfrentar a equipe docente. É nesse momento que a situação fica complexa: ou o coordenador entra em conflito com o diretor e insiste nas reivindicações com as devidas justificativas ou volta e entra em conflito com os docentes por não ter nem tentado. A situação se torna pior quando o coordenador também tem formação pedagógica e mesmo se utilizando de tais argumentos não percebe um movimento positivo da direção, que por algum motivo está voltada para a contenção de gastos.

Havia duas turmas que estavam realizando um projeto sobre a Ditadura no Brasil e os alunos estavam trabalhando arduamente nesse projeto. Em uma reunião com as professoras dessas turmas foi levantada a possibilidade de levar esses alunos ao Museu Memorial da Resistência, para que lá pudessem ter contato com fotografias, documentos e o próprio ambiente onde as torturas eram cometidas. Esse tipo de passeio seria apropriado tanto do ponto de vista pedagógico, como da maturidade dos alunos, pois a maioria deles era jovem, com um nível de compreensão adequado para essa atividade. Quando a proposta chegou à direção, esta foi barrada, pois a alegação foi de que haveria dificuldades em contratar uma empresa de ônibus acessível para poucos alunos e que esse serviço seria oneroso. Mesmo alegando que seria importante para o conhecimento dos alunos, a resposta foi não.

Os conflitos categorizados em Legitimidade acima relatados, estavam relacionados ao administrador leigo, que privilegiava a contenção dos gastos e a legitimação de um profissional com menor status acadêmico num cargo de chefia, como coordenador pedagógico que não possuía especialização.

Outros conflitos de status envolvendo outros profissionais na organização escolar especial com certeza devem acontecer.

Agora a pesquisa voltar-se-á para os conflitos de desempenho de papéis, que embora seja um tema abrangente, procurará tratá-lo de maneira clara e sucinta.

## **3.2 Segunda Modalidade:Desempenho de Papéis**

Segundo a Psicologia das Organizações, toda e qualquer organização é um sistema aberto de papéis. Com isso, dois aspectos muito importantes ficam claros: a artificialidade das organizações e a estruturação destas por meio de atos e eventos. (Katz e Kahn, 1978)

Cada indivíduo numa organização recebe o papel a ser desempenhado e tem uma expectativa de comportamento relativo ao papel.

Conforme Katz e Kahn, 1978: “O conjunto de comportamentos interdependentes compreende um sistema ou um subsistema social, um padrão coletivo estável no qual as pessoas desempenham suas partes”.

O conflito de papéis ocorre de acordo com a percepção que o indivíduo tem do próprio papel diante de uma situação. Essa percepção o encaminhará para a reação à situação proposta.

Há que se pensar também que o mesmo papel possui sentidos distintos para quem o transmite e para quem o recebe. Quando um indivíduo recebe um papel , com ele seguem as regras e as expectativas decorrentes do mesmo.

Se o indivíduo encara o papel recebido como arbitrário ou ilegítimo, tal sensação pode levá-lo a um comportamento resistente e até a originar conflitos.

A partir desse momento serão descritos os tipos de conflitos de papéis percebidos e registrados pela pesquisadora na organização escolar especial.

### **3.2.1Sobrecarga de papéis**

Há situações em que o indivíduo assume mais de um papel, e isso, ao longo do tempo passa a causar tensões pessoais e interpessoais.

Por exemplo, quando um coordenador pedagógico é também o diretor de uma escola , ocorre uma sobrecarga de tarefas, pois como fora relatado no capítulo anterior, as responsabilidades do coordenador pedagógico são muitas e exigem tempo e dedicação pessoal, pois envolve entre outras coisas, a

mediação entre a equipe docente e os trâmites burocráticos. Conciliar o tempo pedagógico com o tempo burocrático (prazo) é algo sempre angustiante, principalmente se dependem de uma única pessoa. O coordenador – diretor tem que otimizar seu tempo, suas metas, suas prioridades, afim de não ocasionar insegurança nos docentes e descontentamento na Supervisão de Ensino.

O tempo restrito e minguido pode gerar conflito com os docentes que necessitam de formação continuada e reuniões periódicas para aprimoramentos em suas técnicas de ensino-aprendizagem.

Quando atuei como coordenadora e diretora pedagógica, pude perceber a dificuldade em conciliar o desempenho dos dois papéis e ao mesmo tempo ser mediadora nos conflitos que apareciam. O tempo burocrático coincide com o tempo pedagógico e então é necessário fazer escolhas que não prejudiquem nenhuma das funções e ao mesmo tempo dar atenção às necessidades dos docentes.

Havia dias em que além dos documentos burocráticos, havia reuniões individuais com os docentes, que haviam sido agendadas previamente, atendimentos a pais por telefone, solicitações em sala de aula e outras situações inesperadas que apareciam e que exigiam um solução imediata, como auxiliar um professor sem auxiliar na hora da alimentação ou troca de roupas de um aluno, entre outros. Segundo Katz e Kahn (1978), no conflito de sobrecarga de papel:

a pessoa focal verifica que não pode efetuar todas as tarefas que dela foram exigidas por várias pessoas, dentro dos limites de tempo estipulados e obedecendo aos requisitos de qualidade. Ela tem a probabilidade de experimentar a sobrecarga como um conflito de prioridades ou como um conflito entre qualidade e quantidade. Tem que decidir a que pressões deverá submeter-se e quais a que não poderá satisfazer. Se for impossível resistir a qualquer das pressões, a carga poderá estar além do limite das possibilidades da pessoa. (p.215)

### 3.2.2 O professor sem auxiliar de sala

O capítulo anterior demonstrou a importância do papel do auxiliar de sala numa escola especial. Suas funções otimizam o tempo do professor, que de outra maneira teria seu tempo burocrático atrasado. Se for analisado o que acontece com um professor em sala sem auxiliar com alunos cadeirantes, pode-se imaginar algo próximo do caos. Mesmo que a escola disponibilize um auxiliar volante ou de outra sala eventualmente. O auxiliar volante ou eventual de outra turma dificilmente estará disponível no momento em que for necessário, o que gerará espera, pausa no trabalho pedagógico, impaciência do aluno envolvido, entre outras coisas. O professor terá que dar conta do pedagógico, de realizar as atividades de higiene e de alimentação. Tais tarefas demoram e acabam por sobrecarregar o docente. Há ocasiões em que outros profissionais acabam por auxiliar o docente em casos emergenciais, como troca de roupas ou alimentação. Cabe ressaltar que a falta de auxiliares se deve a grande rotatividade que ronda essa função, por ser desgastante e de baixa remuneração.

Pude presenciar como docente e coordenadora essa situação.

No interior, quando era docente, assumi uma sala de cadeirantes adultos, se auxiliar fixo. Apesar da classe ser bem reduzida, os momentos de alimentação e troca eram os que mais apresentavam problemas, pois tinha que esperar o auxílio de um auxiliar de outra sala. Quando íamos ao parque, também necessitava esperar pela chegada do auxiliar de outra sala para ajudar-me. Essa espera, sempre comprometia a realização das atividades em tempo hábil, pois devido as necessidades dos alunos o tempo que seria gasto nas atividades necessitavam de rigoroso planejamento.

Um caso mais recente, com maiores detalhes, aconteceu quando era coordenadora. Havia uma sala em que todos os alunos, 5 (cinco) eram cadeirantes e nenhum deles alimentava-se sozinho. A maior queixa da professora era o atraso do auxiliar volante para o início do lanche, pois os horários eram cronometrados para que as atividades, lanche, trocas fossem realizados a tempo.

O lanche , por exemplo, deveria ser iniciado às 15 (quinze) horas e na maioria das vezes, o auxiliar volante chegava com 15 (quinze) minutos de atraso, o que comprometia o início das demais atividades , inclusive as pedagógicas. Há que se ressaltar que não caberia nenhuma culpabilidade ao auxiliar volante, pois seu trabalho era exaustivo, por trabalhar em várias salas.

Outra queixa era sobre o horário das trocas de fraldas e roupa, pois geralmente era próximo ao horário da saída e qualquer atraso comprometeria a saída dos alunos.

### **3.2.3 Conflito entre papéis similares**

Esse tipo de conflito parece adequar-se bem aos docentes, pois integram uma mesma equipe e possuem um mesmo status acadêmico. Aparentemente são similares, o que é um erro supor. Pois, mesmo com uma formação similar, cada docente tem uma experiência, uma personalidade, uma forma particular de trabalhar. Porém, muitos projetos são interligados e essa dependência gera competição pelo destaque. Quando a competição é incentivada por meio de elogios públicos, bônus financeiro, ou qualquer outra recompensa, cada profissional fará o máximo para se destacar e poderá haver ocasiões de hostilidade. O poder se define pela competência e pela formação de alianças.

Certa vez, uma professora estava prestes a sair de licença maternidade, e como sua sala de aula exigia muito dela , a coordenação juntamente com a direção e com o consentimento dela , acharam melhor que ela ficasse como auxiliar pedagógica numa outra sala de cadeirantes. Nessa turma ela auxiliaria nas atividades pedagógicas, na alimentação e escovação. Embora a professora titular da sala tenha concordado em receber a colega em sua turma, não demorou muito tempo até os conflitos surgirem.

A professora titular queixou-se da forma autônoma com a qual a nova auxiliar agia nas atividades, embora tal conduta em nada prejudicasse o andamento do que fora planejado. Por outro lado a professora que tornou-se

temporariamente auxiliar sentia-se inferiorizada, pois a colega era rude com ela, na maioria do tempo.

### **3.2.4 Conflito entre *status* desvalorizado e desempenho de papel**

Esse conflito pode surgir da situação do auxiliar de sala de aula, pois este indivíduo possui um status profissional abaixo dos demais, contudo, seu trabalho é extremamente importante e fisicamente estressante. Esse profissional percebe-se ganhando na maioria das vezes um salário mínimo, para trabalhar o dia todo e sem perspectiva de fazer um curso universitário, o que mudaria seu status pessoal e papel profissional, chegando a ter um aumento no salário. Por conta dessa constatação, muitos acabam por abandonar o trabalho de auxiliar de sala de aula.

Nas duas organizações era perceptível o descontentamento desses profissionais com seu status desvalorizado por um salário inferior. A maioria explicitava o desejo de ampliar seus estudos, pois possuíam o diploma do Ensino Médio. Havia também a queixa de que alguns docentes os tratavam de maneira rude, o que tornava o ambiente hostil, pois esses auxiliares sentiam-se não apenas diminuídos em seu status profissional, mas diminuídos também como indivíduos, por não terem seus esforços reconhecidos pelo professor da sala.

Os conflitos relatados acima sob a categorização de “Desempenho de papéis” demonstraram que os dois primeiros conflitos: “Sobrecarga de papéis” e “Professor sem auxiliar” envolvem o cumprimento das atividades e compromissos pedagógicos. Quando o profissional ocupa duas funções ou não tem um auxiliar fixo, no caso do docente, ocorre um prejuízo no tempo pedagógico, o que pode acarretar prejuízo também no tempo burocrático, pois os prazos devem ser cumpridos.

Nos dois conflitos posteriores: “Papéis Similares” e “Status desvalorizado e desempenho de papel”, há um ingrediente comum : a competição, pois os

decentes disputam entre si, pelo reconhecimento do seu desempenho, e o auxiliar quando desvalorizado também em seu trabalho, sente-se prejudicado e busca por meio do conflito a modificação dessa situação.

Tais conflitos mostraram-se mais comuns na escola privada, por ter um diretor administrativo leigo e por sofrer com uma rotatividade maior de auxiliares.

Além dos conflitos por legitimidade e desempenho de papel, serão abordados também os conflitos por especialidades. Vivemos numa sociedade em que os especialistas são muito valorizados. A organização escolar especial é um ambiente fecundo para tais profissionais, haja vista o número de especialistas que trabalham nessas escolas. A especialização traz consigo uma fonte de poder e com isso pode gerar conflitos. Portanto, a pesquisa abordará as especialidades como fontes geradoras de conflitos no ambiente escolar especial.

### **3.3 Terceira Modalidade: Especialidades**

O ambiente escolar atualmente foi invadido por especialistas: enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionais, dentistas, entre outros. As escolas especiais já contam com esta parceria há mais tempo, visto que sua clientela necessita de atendimentos específicos que um professor não pode proporcionar.

Portanto, as escolas especiais privadas geralmente possuem a equipe de especialistas em Educação Especial, para se encarregarem do processo ensino aprendizagem, da equipe de especialistas terapêuticos, para cuidarem de facilitar esse processo, por meio de ajustes necessários e a equipe administrativa que nem sempre tem todos os seus membros especialistas.

Os especialistas possuem a autoridade que seu conhecimento específico lhe confere e os demais, da equipe administrativa, por exemplo, possuem o status da gestão.

Além disso, há diferenças entre os próprios especialistas.

Contudo, antes de abordar os conflitos entre especialistas, faz-se necessário tratar de uma maneira mais aprofundada, do ponto de vista sociológico, sobre a autoridade administrativa e autoridade de especialistas.

Para isso, será interessante recorrer mais uma vez a valiosa escrita de Amitai Etzioni em seu livro "Organizações Modernas", no capítulo VIII, sob o título: "*Autoridade Administrativa e Autoridade de Especialistas*". (p.119-147)

O conhecimento é fonte de poder individual e intransferível e esse conceito se opõe fortemente ao princípio da autoridade administrativa que envolve uma hierarquia de poder, de controle e coordenação.

A autoridade administrativa se encarrega de priorizar os meios, ou seja, os recursos econômicos e a autoridade especialista prioriza os fins, que na organização escolar seria o ensino, o aperfeiçoamento acadêmico dos professores, entre outros..

Portanto, a direção da organização dependerá se o gestor for ou não especialista. Pois há de priorizar os meios ou os fins da organização de acordo com sua qualificação.

Se for especialista, priorizará o ensino, a qualidade acadêmica, o aperfeiçoamento dos professores, etc. Senão sua prioridade será a gestão burocrática e econômica.

E os custos para garantir materiais, mobiliários, enfim, os meios para se atingir uma educação de maior qualidade são altos e necessários e a visão administrativa burocrática também precisa existir. O ideal seria que o gestor equilibrasse as necessidades em função dos objetivos primários e secundários sem ignorar nenhum deles.

Segundo Etzioni: "Os chefes das organizações precisam saber como manter integrado o sistema, ao dar a proporção correta de atenção e verbas às diversas necessidades da organização, mesmo às secundárias". (1968, p.130)

Muitos especialistas evitam cargos de chefia por estarem ligados a outros especialistas e suas necessidades. No entanto, os que aceitam, não são muito populares entre os colegas e consideram o cargo como temporário.

Contudo, há o especialista com caráter administrativo, que não vislumbra uma carreira docente promissora.

As vantagens de uma organização possuir um gestor especialista estão em compreender as reais necessidades de uma organização especializada

com profissionais especialistas e desta maneira pode tratar com competência as exigências deles.

Dentre os gestores especialistas, Etzioni(1968),os categorizou em: *administradores orientados pela especialização e administradores orientados pela formação especial.*

Segundo ele, o primeiro grupo envolve os especialistas que terão pouca notoriedade em sua área e acabam por voltar-se para a administração. Podemos citar o caso de muitos docentes que tornam-se coordenadores ou gestores.

O segundo grupo, refere-se aos que se especializaram na área de administração. Na área de Educação, há cursos de Pós- Graduação em Gestão Escolar, onde o profissional se torna um gestor profissional. A vantagem nesse caso é a compreensão que se adquire na área burocrática da administração e da organização em si. No entanto, tal especialização não estreita as relações sociais com os demais especialistas da organização.

Embora haja os dois exemplos citados acima de administradores, ainda existem organizações que se deparam com administradores leigos.

Algumas escolas privadas podem ser administradas pelo próprio dono, que não necessita ser especialista na área e nem docente, basta que ele tenha um diretor pedagógico que assine os documentos burocráticos.

No caso do administrador leigo, este pode deslocar ou substituir os objetivos da organização.

Um exemplo disso, pode ser o de manter os alunos especiais na escola apenas como um lugar onde eles passem o período, sem nenhuma atividade ou estímulo, tão importantes para seu desenvolvimento e aprendizagem. Um gestor leigo, pode encarar materiais, metodologias e até determinados atendimentos terapêuticos como desnecessários para serem aplicados e com isso os alunos acabam sendo prejudicados.

Comentando sobre o administrador leigo, Etzioni disse:

As organizações especializadas vivem de objetivos que são preservados pelos especialistas. Portanto, um administrador leigo com sólida orientação burocrática parece ter maior probabilidade de prejudicar os objetivos especializados que um especialista ou um administrador orientado pela especialização. (Etzioni, 1968, p.135)

Contudo, geralmente nas organizações escolares , o diretor deve ser professor, o que facilita a manter os focos primários e secundários da organização equilibrados . Os objetivos primários de uma organização escolar estão envolvidos com o processo ensino aprendizagem e na organização escolar especial, esses objetivos vão além com a viabilização de inclusão social dos alunos. Os objetivos secundários incluem o pessoal , os materiais, o ambiente, entre outros.

Portanto, se o diretor tiver uma inclinação burocrática mais intensa, poderá agir de maneira conflituosa entre os objetivos da organização.

Segundo o autor, uma solução para essas divergências entre a gestão especialista, administrativa seria de dividir as responsabilidades, destinando os objetivos primários ao especialista, os secundários ao administrador e o total para alguém que domine as questões burocráticas mas que leve em conta as questões pedagógicas.

No caso em que a organização possui departamentos de especialistas e com isso maior incidência de conflitos, um administrador leigo poderia ser útil, pois terá que atuar como uma espécie de juiz diante dos conflitos.

Quando Etzioni escreveu sobre os grupos de especialistas numa organização, não se referia a escolas primárias ou especiais, mas a universidades, hospitais, entre outros. No período em que ele fez a pesquisa, não era comum as equipes de especialistas nas organizações escolares, por isso ele se referiu às escolas como tendo apenas um grupo de especialistas: os professores.

Nesse capítulo Etzioni, refere-se aos profissionais que se formaram em até 5 (cinco) anos de semi especialistas e os que obtiveram sua formação num período superior , de especialistas. As diferenças apontadas por ele para essas duas categorias está em classificar dentre os semi especialistas os profissionais da escola, e como os especialistas, os médicos. Tal análise é muito pertinente para se compreender certas características de determinadas especialidades. Contudo, atualmente, não há mais o emprego de tal termo, semi-especialista. Podemos classificar como especialistas tanto os profissionais que complementam sua formação com uma pós graduação, como os que tem um tempo de formação mais longa, como os médicos.

No entanto, essa análise dele mesmo tendo sido feita há algum tempo, é oportuna por demonstrar aspectos que ainda permanecem nas relações entre especialistas em seu ambiente de trabalho. Os conflitos envolvendo os especialistas e outros profissionais no ambiente escolar serão abordados a partir de agora:

### **3.3.1 Conflito entre especialistas**

Como visto, a especialidade confere “poder” a quem a detém. Contudo este poder que acompanha os especialistas não se refere necessariamente ao poder de status pelo papel exercido, mas de status pelo conhecimento e experiência que o indivíduo apresenta.

A busca no conflito é pela confirmação e imposição ao outro do próprio conhecimento como sendo superior, principalmente se a formação fora longa.

Nesse conflito podemos localizar os especialistas da equipe técnica. Não é incomum, por exemplo, um terapeuta ocupacional discordar e opinar sobre decisões de um outro profissional.

Quando um profissional orienta um docente a trabalhar de determinada maneira com um aluno e outro profissional técnico invalida tal orientação, o docente entra em conflito pessoal, sobre o que deve fazer e os dois profissionais entram num duelo profissional, onde querem determinar qual dos dois tem a orientação mais adequada e com isso estabelecer seu poder de especialista.

Após várias conversas com professores que eram responsáveis por classes com alunos autistas, cuja maioria não se comunicava verbalmente, a coordenação pedagógica achou por bem buscar comunicação alternativa, que facilitaria o processo pedagógico e o próprio desenvolvimento social dos alunos. Outros terapeutas concordaram com essa ideia, porém, uma delas discordava, dizendo que o que era trabalhado era suficiente. Essa terapeuta, como era responsável pelos demais terapeutas, teve sua opinião aceita pelo administrador da escola, que acrescentou às alegações dela, que a busca por outros materiais, outras capacitações teriam um custo elevado para a escola.

Dessa maneira, a classe continuou utilizando os mesmos recursos pedagógicos que antes.

### **3.3.2 Conflito entre docentes e terapeutas**

O professor de Educação Especial que possui uma experiência na área, apresenta também comportamentos, maneiras de resolver quaisquer dificuldades com seus alunos. Às vezes, possui uma maneira própria, adquirida pela experiência solitária, ou copiada de algum colega, sem a orientação técnica de um especialista. E quando admoestado por um fisioterapeuta, por exemplo, que há outra maneira de arrumar a postura do aluno cadeirante, o docente talvez estranhe essa interferência em seu comportamento internalizado, que para ele dá resultados. Se as interferências passam a ser uma constante, o desconforto se instala e o docente entra em conflito com o terapeuta, muitas vezes argumentando, que seu modo de posicionar o aluno é correto e não o prejudica e que o faz há muito tempo. O terapeuta, por outro lado, em sua legitimidade do conhecimento atacada responde que atualmente, estudos indicam que há outras maneiras, talvez mais seguras de posicionamento na cadeira de rodas. E dessa maneira, as discussões parecem não ter fim, pois a legitimidade acadêmica do especialista terapêutico entra em confronto com a busca da legitimidade acadêmica do docente, baseada na experiência.

O terapeuta tem a seu favor a carga horária de estudos sobre a fisiologia humana, sobre as consequências de uma deficiência no âmbito físico do indivíduo e em suas longas horas de estágio, pôde na prática vivenciar as pesquisas e estudos acadêmicos. Quanto ao docente, tanto a Pedagogia como a pós-graduação em Educação Especial abordam as questões de ordem pedagógica apenas, deixando de lado as questões envolvendo o conhecimento e manejo com pessoas com necessidades especiais.

Nesse mesmo conflito, a resposta do docente à intervenção do terapeuta pode ser outra. Quando ele orienta o docente a proceder de determinada maneira o docente simplesmente o ignora.

Alguns docentes diante da opinião e aconselhamento do terapeuta, sentem-se invadidos em seu status de conhecimento e em anos de experiência e passam a adotar algumas posturas: ignorar o terapeuta, como citado acima, ouvir o terapeuta, concordar com ele, mas não agir em conformidade com as orientações dadas ou questionar diretamente ao terapeuta sobre os seus apontamentos.

Um a situação real demonstra esse tipo de conflito. Numa determinada sala o terapeuta confeccionou, um apoio de pés para que aluno ao se sentar na carteira ficasse com a coluna apoiada corretamente no encosto da cadeira sem que seus pés ficassem pendurados.

O docente vez por outra esquecia-se de colocar o apoio para os pés do aluno. Quando indagado sobre isso, disse que não achava funcional aquele apoio. O terapeuta, explicou-lhe paulatinamente a funcionalidade do uso do apoio e o uso do apoio tornou-se mais frequente.

Quaisquer que sejam suas atitudes, o conflito fatalmente ocorrerá, pois o terapeuta e o docente ficarão incomodados e certamente levarão o caso para a coordenação ou comentarão com algum outro colega e o assunto será explicitado a todos.

De qualquer forma, tal conflito envolvendo a formação do terapeuta com a experiência do docente é muito comum.

### **3.3.3 Conflito entre especialista que tem formação docente e o coordenador pedagógico**

Não é muito comum, mas pode acontecer de um terapeuta ter tido formação docente a princípio. Principalmente, quando esse terapeuta teve a oportunidade de cursar uma formação técnica para ser professor, como o Magistério, há algumas décadas.

Esse terapeuta pode por ter a formação especializada em saúde e o Magistério que pode interferir em algumas decisões do coordenador pedagógico.

Percebe-se aí um conflito em que o status de qualificação do terapeuta como especialista é menos importante para ele do que competir pela legitimidade de formação docente com o coordenador.

Pode acontecer de o coordenador orientar os docentes concernente aos relatórios bimestrais dos alunos e o terapeuta, também professor criticar seu modo de orientação, chegando até a deixar os docentes em dúvida. Tal conduta do terapeuta é perigosa pois pode além de infiltrar dúvidas, dividir os profissionais, criando um ambiente hostil.

Havia uma terapeuta que também tinha formação pedagógica e vez por outra interferia nas orientações da coordenadora da escola, no ABC. Uma vez chegou a chamar um docente em particular, para fazer-lhe “orientações” de como escrever os diários de classe e os relatórios de sala. Fez isso, sem o consentimento da coordenação. Quando indagada sobre seu proceder, a terapeuta disse que era igualmente qualificada para tal ação e continuou agindo dessa maneira invasiva. O que foi mais curioso, foi saber que essa terapeuta tinha a permissão da direção administrativa (mantenedor) para isso, pois eram “amigos”.

Por esse exemplo, é importante pensar sobre o conflito como decorrência da invasão no papel exercido pelo outro, seja por qualquer motivo.

Os três conflitos relatados ocorreram na escola privada no ABC e demonstram que a relação entre eles pode ser o fato do administrador ser leigo e permitir que sua relação informal, no caso do último conflito, ocasionasse em conflitos.

As relações informais tinham um peso maior nessa organização.

Agora a pesquisa se destinará a abordar sobre os conflitos por mudanças.

### 3.4 Quarta Modalidade de conflitos: Mudanças

As mudanças estão inerentemente ligadas às organizações pelo fato de serem sistemas abertos, influenciáveis aos ambientes externos e atualmente sofrem com a ascensão da globalização e da tecnologia.

A mudança é dinâmica e pode ser previsível ou não. Contudo, mesmo com possível previsibilidade ocorre uma resistência a ela, pois os indivíduos preferem sentirem-se estáveis e confortáveis em suas rotinas.

No entanto, atualmente as mudanças nas organizações significam uma tendência natural, pois as organizações são encaradas como ambientes de movimento.

É preferível que as mudanças sejam efetuadas de maneira gradativa para que o impacto sobre os indivíduos não seja muito forte. Frente a qualquer mudança é comum surgirem grupos resistentes que lutam pela permanência do estado anterior. Tal resistência é comum diante da possível perda de privilégios na organização.

Vale lembrar que nem todas as mudanças significam o estabelecimento de novidades. Porém, o contrário é verdadeiro: toda novidade implica em mudanças.

Há muitos tipos de mudanças que podem ocorrer numa organização.

Reinaldo Dias (2008, p.223-4) dimensionou as mudanças em 3 (três) variáveis: ***Intensidade, origem e velocidade.***

- ***Intensidade:*** pode ser evolutiva ou estratégica que determinam o alcance das mudanças. Na mudança evolutiva, as linhas gerais da organização são mantidas. Alguns aspectos, mais sutis são modificados. O desenvolvimento da organização está ligada à mudança e o objetivo é que esta passe quase despercebida pelos indivíduos.

- ***Estratégica :*** neste caso a essência da organização sofre alterações. O estado da organização muda radicalmente. “Redefinem-se os objetivos da organização (numa empresa se redefinem os negócios), a estrutura de poder, a cultura organizacional, os processos e a escala de valores.” (p.223) Segundo o autor, a cultura organizacional é o principal desafio nesse tipo de mudança,

pois busca-se novos comportamentos e atitudes. A antiga organização dá lugar a uma nova , porém com indivíduos que pertenciam a anterior.

A mudança que ocorre na cultura organizacional está relacionada ao que pensam os indivíduos e alterar valores, crenças, comportamentos é um desafio. O autor cita outras modalidades de mudanças: tecnológicas, em produtos e serviços, de estratégia e estrutura. Esses tipos de mudanças são interligados.

Na **origem** as mudanças podem ocorrer por pressões externas ou internas. Quando as pressões são externas , a mudança tem sua origem denominada de *reativa* ; quando a mudança ocorre antes dos efeitos das pressões , então é denominada *proativa*.

E quanto à **velocidade**, elas podem ser gradativas ou rápidas. (Dias, p.226).

Quando são gradativas, permitem uma abertura para o diálogo em todas as escalas da hierarquia de poder da organização e observa-se por isso um comprometimento maior dos indivíduos com as decisões tomadas.

Contudo, quando as mudanças são rápidas, sem tempo para dialogar sobre as ideias e novos projetos o comprometimento pode ser menor, principalmente porque algumas questões podem ficar obscuras para os indivíduos.

Deve-se ter mente que o dinamismo da organização é o estado ideal de qualquer organização, pois a troca com o ambiente externo torna necessário tais mudanças.

## **Resistência**

A resistência às mudanças deve-se ao fato de que é difícil adaptar-se a novas regras, ou situações que as mudanças implicam. Isso se dá porque o ser humano, mesmo sendo o protagonista das mudanças como agente ou destinatário destas tem o interesse em manter a zona de conforto que adquiriram com o modelo estabelecido.

Com a mudança a situação vigente entra em risco e a resistência vem a seguir.

Segundo Dias (2008), a resistência acontece por dois fatores: *falha na percepção ou incapacidade de mudar*.

No primeiro caso, acontece quando o indivíduo não percebe as informações que dão embasamento para a introdução de mudanças.

Quanto à incapacidade de mudar deve-se a indecisão do indivíduo em tomar decisões ou agir.

O impacto que a resistência causará depende do setor onde ocorrerá, da cultura da organização e das proporções da mudanças. (Dias, 2008.p.227)

Além da resistência existe o temor às mudanças. Os temores mais frequentes são:

- de represálias;
- de falhar;
- de adaptar-se às mudanças;
- de perda de prestígio;
- de tornar-se dispensável;
- de demissão;
- da instabilidade;
- de perder os direitos ou as vantagens adquiridas. ( Dias, 2008, p.232)

A organização escolar por ser dinâmica, sofre constantes mudanças. E com elas acontecem a resistência, o medo e os conflitos.

A partir deste momento, serão relatados conflitos possíveis nesse tipo de organização, conforme os registros da pesquisadora.

### **3.4.1 Mudanças no espaço físico**

Muitas vezes há a necessidade de se modificar o espaço físico de uma organização escolar, principalmente para estar sempre em acordo com a acessibilidade da pessoa com deficiência, que é um direito previsto por lei. Com isso, antigas construções passam por adaptações, como a construção de rampas de acesso, corrimãos, ampliação dos sanitários para o uso de cadeirantes, construção de trocadores, ampliação de espaços, entre outras

coisas. Tais mudanças geram transtornos, principalmente se acontecem em período letivo. Além disso, causam muitas vezes incômodos aos alunos que estavam acostumados com determinada sala e se veem obrigados a mudar, mesmo que temporariamente.

Os conflitos podem surgir por conta das mudanças de comportamento de certos alunos diante da mudança de sala, podem surgir por professores com suas turmas terem que acomodar-se numa mesma sala até que as adaptações sejam concluídas, ou pela espera que as adaptações sejam concluídas.

Nesse caso específico os conflitos ocorrerão dependendo da tolerância que cada turma terá ao tempo de espera até que as mudanças no espaço físico terminem.

Como professora, presenciei os efeitos das mudanças no espaço físico. No interior, houve necessidade de realizar manutenção em três salas de aula e a minha era uma delas. Para minimizar o estresse, organizaram os espaços para as turmas no salão da escola, por meio de divisórias. Mesmo assim, todas as turmas se escutavam e tiveram que estabelecer regras de conduta para conviverem juntas num mesmo espaço. A manutenção durou trinta dias. Os alunos mais sensíveis tiveram dificuldades no espaço novo e com o barulho proveniente das outras turmas.

No ABC, pude presenciar também várias mudanças físicas, pois como relatado, o espaço por não ser de propriedade da escola e ser prédio residencial, necessitava sempre de adaptações.

### **3.4.2 Troca de auxiliar sem aviso prévio**

Uma situação que aborrece muito um professor de educação especial é deixá-lo sem auxiliar e o que é pior, sem avisá-lo de antemão.

Sabe-se da importância do auxiliar em sala na organização escolar especial. O capítulo 2 (dois) dessa pesquisa demonstrou isso. Cria-se um vínculo profundo entre professor e auxiliar, pois este acompanha de perto tudo o que acontece na turma em que está. Não apenas o professor, mas os alunos

também criam vínculo com o auxiliar, que é responsável pelas trocas, por auxiliar na alimentação e na realização das atividades pedagógicas, intra e extraclases.

Portanto, a coordenação terá um conflito a resolver se trocar a auxiliar de sala sem uma argumentação convincente para o docente em questão.

O docente se sentirá preterido a favor de outro se seu auxiliar for transferido para outra turma, pois a sua turma também necessita de um auxiliar. O conflito será ainda maior, se o auxiliar for transferido para outra turma a pedido do outro professor. Dessa maneira, o conflito estender-se-á a uma quarta pessoa: o professor da outra turma.

Tal mudança pode ocasionar:

- descontentamento do docente e do auxiliar que foram separados;
- descontentamento dos alunos que gostavam desse auxiliar;
- mal estar entre os dois docentes envolvidos: o que solicitou o auxiliar e o que perdeu o auxiliar;
- mal estar entre o docente que perdeu o auxiliar e o coordenador que tomou essa decisão de maneira arbitrária;
- mal estar entre o auxiliar e o novo professor;
- baixa de desempenho do auxiliar na sala nova.

Numa sala com cinco cadeirantes já adaptados ao auxiliar de sala viram-se diante da troca desse auxiliar por outro no meio do ano. O outro auxiliar teve que aprender as rotinas dessa sala e a adaptação foi difícil, principalmente para os alunos que criaram um vínculo mais achegado com o auxiliar anterior.

A docente da sala precisou criar mecanismos de adaptação para a turma e de organização das atividades em sala até que o novo auxiliar estivesse atuando dentro do esperado. Alguns alunos apresentaram resistência ao novo auxiliar, por não permitir seu auxílio, ignorá-lo e até por chegar a faltar alguns dias às aulas.

### **3.4.3 Troca de professores durante o ano letivo**

Pode acontecer de trocar professores de turma por motivos que variam entre: um dos professores não estar se adaptando a sala ou um dos professores quer mudar de turma por estar há algum tempo com a mesma. É importante dizer, que geralmente as turmas tem seus professores trocados anualmente. Alguns, porém, podem permanecer por mais de um ano com a mesma turma por decisão da coordenação que pode ver a mudança como prejudicial para a turma. No entanto, essa mudança é esperada anualmente e apesar disso, causa ansiedade e muitas vezes, resistência.

Quando a troca acontece no meio do período letivo, causa estranheza e aborrecimento do professor que foi obrigado a ceder sua turma para outro professor. Tal mudança necessita ser avaliada, pois implica em conflitos de ordem docente e discente.

Certa vez no interior, duas salas foram trocadas no meio do ano letivo. O fato aconteceu por motivos particulares. Apesar da troca ter sido realizada com o aval das docentes, as adaptações foram complexas no início. As duas professoras se organizaram, demonstraram a forma de trabalhar uma para outra, fizeram tudo o que puderam para obter o máximo de informações das salas que iriam trabalhar.

As salas que foram trocadas eram bem diferentes, uma era infantil, com doze alunos pequenos, e a outra com três cadeirantes, diagnosticados com deficiência severa.

A sala de cadeirantes não possuía auxiliar fixo, diferente da sala infantil.

Essa mudança exigiu empenho e disposição das professoras, pois os projetos pedagógicos eram diferentes e já estavam em andamento. Felizmente os alunos adaptaram-se bem às novas professoras.

### **3.4.4 Mudanças na coordenação escolar**

Quando um antigo coordenador dá lugar a um novo, tal mudança gera muita apreensão em toda a organização escolar. Talvez os professores sejam os mais afetados com isso, principalmente se o coordenador anterior trabalhou na equipe por muito tempo. A mudança não fica apenas na esfera do desempenho do papel de coordenador, pois cada indivíduo tem uma peculiaridade ao desempenhar o mesmo papel que outro indivíduo. Com a nova coordenação podem vir novas regras, novas técnicas pedagógicas, novas rotinas de capacitação docente, novas maneiras de se apresentar o trabalho docente e novas maneiras de avaliação do trabalho docente e do desempenho dos alunos.

Além disso, há que construir um vínculo com o corpo docente, e nem sempre todos estarão dispostos num primeiro momento a aceitar o novo coordenador, principalmente se gostavam do coordenador anterior.

As comparações serão constantes e o novo coordenador terá que manter-se em seus propósitos e acolher o que realmente for pertinente.

Os conflitos que podem acontecer limitam-se no princípio a adaptação. Os docentes podem comporta-se com indiferença, podem apontar ao coordenador aspectos negativos de sua gestão valorizando a gestão anterior, como meio de inferiorizá-lo, podem também atrasar a entrega de relatórios ou mostrar-se desatentos nas reuniões de capacitação ou individuais.

Da parte da equipe técnica, o conflito também pode acontecer devido à adaptação à nova gestão, pois a estabilidade deu lugar à novidade.

Nesse tipo de mudança a comparação é um fator chave, pois o novo será sempre analisado com base na gestão anterior.

Com a saída da coordenadora que ocupava essa função há mais de dez anos, a direção da escola do ABC, viu-se preocupada em contratar alguém que fosse a altura dela. A antiga coordenadora era também sócia da escola e tinha um vínculo emocional muito forte, principalmente com os professores mais antigos.

Quando contrataram uma pessoa que havia sido professora lá anteriormente para assumir além da coordenação a direção pedagógica, a

expectativa tomou conta da escola. Alguns professores já a conheciam como colega e os novos estavam ansiosos para saber o que aconteceria na escola.

Essa nova coordenadora realizou mudanças na estrutura pedagógica da escola, a pedido da direção. Houve mudanças nas reuniões de HTPC, organizou-se reuniões mensais individuais com os professores, para um acompanhamento mais direto do desenvolvimento dos projetos das salas, a instituição de um registro das atividades que seriam realizadas diariamente nas salas, que deveria ser entregue semanalmente a coordenação, visitas as salas diariamente, entre outras.

Alguns professores encontraram dificuldade em adaptar-se às novas regras e rotinas pedagógicas e reagiram de diversas formas, desde atrasarem em seus prazos de entrega até terem um comportamento mais ofensivo, com palavras rudes ou indiferença.

Com o tempo a rotina foi sendo estabelecida e os conflitos por adaptação ao novo foram diminuindo.

### **3.4.5 Rotatividade docente e de auxiliares**

A rotatividade de docentes e auxiliares na Educação Especial privada é grande, pois muitos docentes prestam concurso, a fim de terem a estabilidade que um emprego em órgão público proporciona. Quanto aos auxiliares, como já dito, devido ao baixo salário e ao grande desgaste que essa função proporciona, se encontrarem um emprego que ganhe o mesmo, mas sem tanto desgaste físico, acabam por sair da escola.

Essas saídas ocasionam conflitos na estrutura organizacional da escola, pois a saída de um professor implica em encontrar outro que seja adequado, com a formação em dia, e que se adapte a sala. Quanto ao auxiliar, o desgaste da saída implica encontrar o indivíduo que esteja disposto a realizar todas as tarefas e inclusive o treinamento, que leva tempo e esforço, tanto do auxiliar novo quanto do terapeuta que aplicará o treinamento.

Tais mudanças são estressantes para a equipe administrativa da escola, pois o tempo para se contratar um novo profissional é pequeno e esbarra no tempo real, já que a contratação deve ser um processo cuidadoso e leva tempo.

Tais mudanças por rotatividade aconteciam nas duas escolas, porém com maior frequência não ABC, pois muitos professores prestavam concurso e quando convocados saíam.

Em um ano a escola chegou a perder cinco docentes, dois no final do ano e três no decorrer do ano e quatro auxiliares. Quando as demissões acontecem no final do ano, a escola tem um tempo maior para substituir o profissional. Contudo, muitas vezes a demissão ocorre no decorrer do ano, o que causa transtorno para a contratação, pois esta tem de ser feita às pressas.

As turmas citadas acima, cujos professores pediram demissão antes do ano letivo terminar, tiveram que ter sua rotina reorganizada até a contratação dos novos docentes. Enquanto isso, os auxiliares ficavam com a sala, sob a supervisão da coordenação. Houve ocasiões em que duas turmas tiveram que ficar na mesma sala, o que desorganiza totalmente a rotina e incomoda os alunos.

### **3.4.6 Mudanças na capacitação docente**

Sabe-se da importância da capacitação docente para que seu trabalho seja realizado de maneira plena e satisfatória. Contudo, ainda há organizações que utilizam o tempo dos HTPs (Hora de Trabalho Pedagógico) para conversas informais, festinhas, reuniões sem nenhuma conotação pedagógica.

E quando uma nova coordenação propõe uma real capacitação docente nesses encontros, esta pode encontrar resistência. Durante as reuniões é que o coordenador deverá mostrar a importância do estudo sistemático e assim ir convencendo de que tais reuniões são de fato para o estudo e que dão resultados eficazes.

Muitos professores argumentarão que tais reuniões são maçantes, entediantes entre outras coisas.

Poderão até deixar de ir por algumas vezes para tentar pressionar a volta das reuniões antigas.

Há por outro lado, conflitos contrários: quando a equipe pedagógica está inserida numa programação de estudos sistemáticos e por algum motivo a troca do coordenador implica em mudanças nessas reuniões, mas afrouxando-as, talvez numa tentativa de “conquistar” os docentes. Os docentes, preocupados em manter a rotina de estudos pressiona a coordenação até que as reuniões voltem ao que eram.

Durante muito tempo a escola no ABC, ficou sem reuniões de HTPC e com a chegada da nova coordenadora essas reuniões foram retomadas de maneira mais sistemática.

Durante tais reuniões havia leitura para a capacitação docente, discussão dos eventos escolares e preparação dos projetos.

Eram reuniões muito produtivas e não havia faltas e nem evasão. No entanto, a direção administrativa entendendo que essas reuniões eram muito densas, resolveu modificá-las e notificou aos professores que as reuniões seriam mais “leves”: cada professor falaria sobre sua turma e seu projeto e quando esse assunto se esgotasse, deveriam escolher assuntos relacionados às necessidades especiais e cada professor apresentaria. Com essas mudanças o estudo contínuo e sistemático foi substituído por apresentações de trabalhos acadêmicos.

As reuniões foram realizadas nesse formato por um mês, e os professores profundamente incomodados chamaram o diretor e pediram que as reuniões voltassem ao que eram.

Diante da pressão, o diretor cedeu e as reuniões voltaram aos estudos sistemáticos.

### **3.4.7 Mudanças na equipe terapêutica**

A rotatividade de profissionais acontece em qualquer organização. Quando um terapeuta deixa a organização escolar, isso pode ocasionar

conflitos entre os terapeutas antigos e o novo, entre os professores e o terapeuta novo e até entre o coordenador e o terapeuta.

Isso acontece porque , como já comentado, envolve a aceitação do novo profissional, o início de convivência com ele, as comparações que inevitavelmente são feitas com o terapeuta anterior, principalmente, se o atual trouxer novidades.

Os terapeutas antigos devem estar focados em seu trabalho, pois haverá uma tendência natural de rejeitar a princípio qualquer ideia nova que o terapeuta recém chegado der ou até mesmo de criticá-la. Por outro lado, o novato reforçará tais respostas negativas dos outros colegas se apresentar suas ideias de maneira austera ou arbitrária.

Quanto aos professores, estes estão acostumados com as orientações e com a maneira de trabalhar do outro profissional. Por isso, a tendência natural é rejeitar ou ignorar ideias ou maneiras novas de realizar as mesmas atividades. Esse tipo de mudança gera insegurança em quem permanece na organização, pois não sabe com quem vai trabalhar, e dessa maneira, o comportamento negativo acaba surgindo. Do mesmo modo , o novato também não sabe o que o espera, e a sua insegurança pode levá-lo a agir de maneira arbitrária, o que pode piorar o conflito.

No ABC, a coordenadora da equipe terapêutica, demitiu-se. Ela trabalhara por muitos anos naquela escola e possuía uma maneira própria de trabalhar com as equipes terapêutica e pedagógica. Valorizava o trabalho generalista, ou seja, em que o terapeuta trabalha em sala com todos os alunos. Tal trabalho permitia ao professor realizar atividades com enfoque terapêutico, pois enquanto o terapeuta realiza as atividades, o docente as aprende e pode realizá-las fora do horário da terapia em sala. Com sua saída repentina, a escola levou quase dois meses para contratar outro profissional.

O novo profissional causou estranhamento na maioria dos profissionais, pois possuía uma maneira de trabalhar. O trabalho generalista deu lugar a um trabalho mais individualizado. Alguns profissionais reagiram com desinteresse e outros adequaram seu trabalho a nova realidade.

### 3.4.8 Mudanças nos Projetos Pedagógicos das Salas

Os projetos pedagógicos das salas, são os projetos desenvolvidos no decorrer do ano pelas turmas, com temas, objetivos e maneiras de desenvolvimento específicos. A equipe pedagógica procura adequar os temas as necessidades dos alunos para que o desempenho deles seja satisfatório. No entanto, conflitos podem ocorrer, quando alguns docentes optam pelo mesmo tema e discordam em ceder o mesmo para a outra turma. Por isso, a decisão sobre que projeto ficará com que turma, estará nas mãos do coordenador pedagógico.

Outro conflito também pode ocorrer quando a coordenação resolve que todas as salas devem trabalhar da mesma maneira, sem atentar para as particularidades das salas. Isso gerará um grande conflito, pois os docentes por estarem atentos às diversidades de suas turmas não aceitarão trabalhar da mesma maneira com todos.

Um exemplo desse tipo de adaptação ocorreu numa sala com 8 (oito) alunos cadeirantes com deficiências múltiplas e consideradas severas. O tema do projeto geral era sobre o uso da química na sociedade. O projeto para essa turma foi adaptado em torno de um tema envolvendo tecidos e texturas. As atividades do Projeto envolveram:

- deslocamento dos alunos cadeirantes para colchonetes dentro de uma cabana com tecidos de texturas e cores diferentes;
- a confecção de materiais com tecidos e texturas diferentes para a percepção e estimulação tátil;
- confecção de bonecas russas de diferentes tamanhos, com detalhes de fácil assimilação tátil;
- confecção de cubos de tecidos com detalhes de diferentes materiais;
- livros de tecido confeccionados pela professora e auxiliar;
- atividades com lençóis para estimular os sentidos.

Essa adaptação foi oportuna para que a classe participasse do projeto respeitando suas limitações.

Outro relato de adaptação de atividades foi vivenciada pela pesquisadora quando docente no interior em sua classe de Estimulação Precoce(Educação Infantil). Por ser uma sala heterogênea, a professora juntamente com a coordenação resolveram utilizar atividades construtivistas individuais, nas quais a professora aplicaria as atividades e registraria as respostas dos alunos. A sala como um todo respondeu bem as atividades e essa turma trabalhou de maneira diferenciada por todo ano letivo. Tal adaptação mostrou-se pertinente aquela sala composta de crianças menores.

Fazendo uma análise dos conflitos categorizados acima, pode-se afirmar que a maioria dos conflitos registrados aconteceu na escola privada do ABC por:

- ser o diretor administrador leigo e basear suas decisões, mesmo sobre questões pedagógicas na contenção dos gastos;
- ser a escola privada e depender das mensalidades e das bolsas de estudo e com isso não ter a possibilidade de pagar além do piso salarial para os docentes , o que favorece uma rotatividade maior;
- não ser o prédio da escola de propriedade do mantenedor, então as mudanças e adaptações de acessibilidade são frequentes.

Analisando os conflitos relatados anteriormente, é importante destacar quais os predominantes, segundo as observações e registros da pesquisadora.

Na categoria de Legitimidade havia uma predominância de dois conflitos: “*Status docente x Status administrativo*” e “*Status pedagógico (coordenação) x Status administrativo*”. Pode dizer que esses dois tipos de conflito eram mais recorrentes devido aos status leigo do administrador, que priorizava a contenção dos gastos e por isso, diante das petições dos docentes ou da coordenação referentes a compra de materiais, ou quaisquer gastos referentes a questões pedagógicas, apresentava de início uma postura negativa.

Na categoria Desempenho de Papéis, um conflito predominante era “*O professor sem auxiliar de sala*”, pois devido a rotatividade desses profissionais geram esse tipo de conflito.

Em Especialidades, o conflito de maior destaque era: “*Docente x Terapeuta*”, pois essa relação amplifica o conflito, pois envolve duas especialidades com aspectos próprios e peculiares relacionados à formação de cada especialista.

Na categoria Mudanças, os conflitos envolvendo “*Rotatividade Docente e de Auxiliares*” estavam sempre presentes, pois as mudanças envolvendo as saídas desses profissionais ocasionavam desestrutura na organização, mesmo que temporária.

O fato da maioria dos conflitos terem ocorrido na região do ABC pode estar relacionado, como já colocado, ao fato do dono da escola ser também o diretor administrativo e leigo em sentido pedagógico; o fato da escola estar localizada num espaço alugado, em que as mudanças no espaço físico eram sempre necessárias; por estar a escola localizada numa cidade maior, onde as oportunidades de trabalhar em outras escolas eram maiores, as demissões eram mais frequentes.

Analisando os registros e recorrendo às lembranças, o conflito de maior destaque de todos, segundo o que a pesquisadora presenciou, era o de status docente x administrativo, pois as necessidades relacionadas aos objetivos “fim” e “meio” apareciam quase que diariamente, pois a equipe pedagógica depende das decisões da equipe administrativa.

. Esse trabalho abre caminho para que outros possam ser realizados, pois há muitos pormenores que podem ser pesquisados na área de conflitos profissionais na organização escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegar ao término dessa pesquisa faz-me, como pesquisadora, continuar refletindo sobre ela: em seus alcances e limitações.

Pude notar como as pesquisas de conflitos de especialistas, principalmente na área de Educação caminha em passos ainda muito pequenos. No entanto, a procura levou-me por caminhos nunca imaginados, como os da Administração, que são fascinantes e juntamente com a Sociologia e Psicologia das Organizações puderam clarear meus pensamentos.

Nessa pesquisa, a busca pela identificação do conflito como algo inerente ao indivíduo e ao lugar onde ele trabalha, acredito que foi alcançado com êxito, tanto nas pesquisas bibliográficas como nas constatações experimentadas e registradas por mim como professora e coordenadora pedagógica.

É claro que jamais poderei dizer que este trabalho está concluído, pois ainda há o que pesquisar e escrever nessa área. O tempo escasso não nos permitiu ir além.

Esse trabalho alcançou seus objetivos em detectar e analisar os possíveis conflitos de uma organização escolar especial, obviamente com as limitações do tempo de pesquisa e de acordo com as observações registradas feitas pela pesquisadora.

As hipóteses também se confirmaram de que os conflitos são gerados principalmente pelo poder, pois quando o indivíduo percebe sua posição ameaçada pelo outro, recorre ao status de sua formação acadêmica, para se fazer valer diante dos outros.

A pesquisa pôde demonstrar também: que a diferença na formação acadêmica (legitimidade) é um fator contribuinte para o conflito. Isso foi confirmado nos conflitos entre docentes e terapeutas, pois cada um enxerga sua formação como “superior” a do outro.

Os conflitos abordados na pesquisa segundo as modalidades de: Legitimidade, Desempenho de Papéis, Especialidades e Mudanças, com suas respectivas tipologias, baseadas nas análises de registros de situações reais, demonstraram que o surgimento de conflitos no ambiente escolar com equipes

multidisciplinares será cada vez maior e , portanto, a necessidade de detectá-los e resolvê-los também se fará presente.

Obviamente a pesquisa não teve como pretensão demonstrar soluções para os conflitos profissionais, mas elucidá-los, pois cada organização é uma realidade distinta e peculiar. No entanto, as informações presentes nesse trabalho podem se tornar valiosas referências na busca de soluções em situações reais.

Ter a oportunidade por meio das observações e registros, além do embasamento teórico tão importante, de levantar sob as modalidades eleitas, 19 (dezenove) tipos de conflitos, reafirma a satisfação de ter realizado essa pesquisa.

Pode-se concluir com essa pesquisa que diante dos conflitos que irão surgindo, a primeira necessidade é perceber se o tipo de conflito em questão gerará mudanças oportunas ou problemas e então a partir daí tomar as decisões coerentes.

Diante das situações reais relatadas, pode-se concluir que na organização privada com administrador leigo, os conflitos em todas as modalidades ocorrem com maior frequência, pois tal situação origina formação de alianças, favorecimentos e preocupação com a contenção dos gastos em detrimento das necessidades pedagógicas.

E diante dos conflitos algumas reações foram observadas, como:

- negligência a ordem superior;
- confronto direto;
- insatisfação evidente no desempenho do papel;
- formação de aliança com os indivíduos de mesma formação acadêmica;
- demissão.

Os conflitos são fenômenos próprios das sociedades e percebê-los dessa maneira é o que tornará mais tranquila a convivência nas organizações e as adaptações às mudanças.

## **BIBLIOGRAFIA**

BARNARD,C.I. As funções do executivo. Tradução de Flavio Moraes de Toledo Piza. São Paulo : Atlas, 1971.

CONSELHO FEDERAL DE FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL,(COFFITO), disponível em: [www.coffito.org.br](http://www.coffito.org.br)

CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL, (CFESS),disponível em: [www.cfess.org.br](http://www.cfess.org.br)

CONSELHO REGIONAL DE FONOAUDIOLOGIA, disponível em : [www.fonosp.org.br/crfa-2a.regiao/fonoa](http://www.fonosp.org.br/crfa-2a.regiao/fonoa)

CROZIER, M. FRIEDBERG,E. El actor El y sistema. Mexico: Alianza, 1990(do original *L'acteur et Le système*, 1977)

DAHRENORF,R. Sociología de la industria y de la empresa. Tradução de Carlos Gerhard. México: Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, 1965 (tradução da 2ª. Edição alemã, revista e ampliada).

DIAS, R. Sociologia das organizações – São Paulo, Atlas, 2008

ETIZIONI, A. Organizações Complexas – São Paulo, Atlas ( tradução João Antonio de Castro Medeiros), 1973.

\_\_\_\_\_, A. Análise Comparativa de Organizações Complexas: Sobre o poder, o engajamento e seus correlatos – São Paulo, Universidade de São

Paulo(tradução de José Antonio Parente Cavalcante e Caetana Myrian Parente Cavalcante), 1974

\_\_\_\_\_, A. Organizações Modernas – São Paulo, Livraria Pioneira Editora( tradução Miriam L. Moreira Leite), 1980

FAYOL,H. Administração industrial e geral. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10ª.ed.São Paulo:Atlas,1989. (Do original *Administration Industrielle et générale*,1916).

FEDERAÇÃO DAS APAES DO ESTADO (FEAPAES-SP).Disponível em :  
[www.apaesopaulo.org.br](http://www.apaesopaulo.org.br)

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ESCOLAS PARTICULARES –  
FENEP.Disponível em : [www.fenep.org.br](http://www.fenep.org.br)

FRENCH JR.,JOHN R.P.;RAVEN, B. As bases do poder social.  
In:CARTWRIGHT, Dorwin; Zander, A.Dinâmica de grupo:pesquisa e teoria social. Tradução de Dante Moreira Leite e Miriam L. Moreira Leite. São Paulo :EPU/Edusp,1975.v.2,p.758-777 (do original *The bases of social Power*, 1959).

HALL,R. Organizações: estrutura, processos e resultados.8.ed.Tradução de Roberto Galman . São Paulo :Pearson Prentice Hall, 2004( do original *Organizations: structures, process, and outcomes*,2002)

KATZ,D. Aproaches to managing conflict. In: KAHN, R.L.; BOULDING,E.(Org).Power and conflict in organizations. New York :Basic Books, 1964.

\_\_\_\_\_, D.; KAHN R. Psicologia Social das organizações – São Paulo, Atlas (Tradução de Auriphebo Simões), 1978

MAZZOTA, M.J.S. Educação Especial no Brasil- Histórias e Políticas Públicas – São Paulo, Cortez, 2005.

MERTON, R.K; Sociologia: Teoria e Estrutura – São Paulo, Mestre Jou, 1968.

MOTTA, F.C.P. Teoria das organizações – Evolução e Crítica– São Paulo, Cengage Learning, 2001.

PARSONS,T. A sociological approach to the theory of organizations. In : PARSONS. Talcott. *Structure and process in modern society*. New York: The Free Press, 1960.

SCOTT,W,G.;MITCHELL,T.R.; Sociología de las organizaciones. Buenos Aires: Ateneo, 1978.

TAYLLOR,F.;W. Princípios de administração científica. Trdução de Arlindo Vieira Ramos.8.ed.São Paulo :Atlas, 1990(do original *The principles of scientific management, 1911*).

WEBER, M.Economia e Sociedade. Brasília. Editora : Universidade de Brasília,1991.

## LEGISLAÇÃO

BRASIL. LEI ORGÂNICA 8080 de 19/09/90 – garante a supervisão da saúde no ambiente escolar.

BRASIL. LEI 8662/93 – Dispõe sobre a profissão de Serviço Social e dá outras providências.

BRASIL.Congresso.Senado. Resolução CNE/CEB de 02/09/01, art.18, determina que os professores que desejarem exercer a Educação Especial devem ter uma formação continuada.

BRASIL. Congresso. Senado. Resolução CNE/CEB, no.2 de 11/09/01, art.3º.,declara que Educação Especial é uma modalidade da Educação que visa complementar os serviços educacionais comuns.

BRASIL.Lei de Diretrizes e Bases no.9.394 de 20 de Dezembro de 2006.

BRASIL.Congresso.Senado.Resolução CNE/CEB de 02/09/10, art.10, explicita quem são os alunos com necessidades especiais que podem ser atendidos por escolas especiais privadas ou públicas.

BRASIL.Congresso. Senado. Resolução CNE/CP 01/05/06 – Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia.

BRASIL.Congresso. Senado. Resolução CNE/CEB 01/08/07 – Normas para as Instituições que oferecem a especialização em Educação Especial.

BRASIL.Congresso. Senado. Resolução CNE/CES 18/06/2007 – Carga Horária para o curso de Psicologia

BRASIL.Congresso. Senado. Resolução CNE/CES 04/06/09 – Carga Horária para os Cursos de Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Fonoaudiologia, Enfermagem..