

# FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES

Eixo Referencial de Atuação



Federação Nacional das APAEs

Eixo Referencial de Atuação

Relatório Analítico

Novembro de 1997

Prezados(as) Companheiros(as)

Este trabalho é o produto da idéia de fazer uma análise do nosso Movimento, uma vez que a necessidade de dar início a um Programa de Capacitação dos Dirigentes tornava-se cada vez mais evidente. Assim, contratamos uma Empresa de Consultoria que executou pesquisas em diferentes Unidades, de diferentes portés e regiões, e nos apresentou o documento que intitulamos "Eixo Referencial de Atuação"; através do qual pudemos ter um conhecimento maior das diversas formas como as APAEs se posicionam diante da problemática do atendimento à pessoa portadora de deficiência, nos vários enfoques que devem ser considerados.

Este produto nos trouxe muita alegria, porque os aspectos positivos são muito mais relevantes que os negativos. Pudemos constatar que o Movimento Apaeano tem todas as condições para enfrentar os desafios que se apresentam a cada momento, e sobretudo que o conjunto formado pela Instituição, pais e pessoas portadoras de deficiência oferece um grande potencial para avançar e alcançar os resultados que muitas vezes sonhávamos ao invés de visualizarmos.

Este documento representa um marco para nós. A partir dele, damos início a uma nova etapa que valorizará ainda mais a participação das organizações não governamentais na sociedade. E, a partir de agora, vamos continuar nossa caminhada cada vez mais unidos, pensando em assegurar para o nosso Movimento, no próximo século, a representação de maior nível organizacional do país no setor.

Por fim, pedimos aos companheiros que discutam o documento intensamente em todos os níveis da Instituição, desde as lideranças, dirigentes, pais, alunos, quadros técnicos, professores e cargos administrativos, para que todos participem e o mesmo se torne amplamente conhecido e possa colaborar realmente com o processo que ora se inicia.

Abraço fraterno

**Eduardo Barbosa**  
Presidente

O Presidente da Federação Nacional das APAEs, juntamente com o Conselho de Administração, preocupado com os destinos e a configuração do Movimento, contratou uma equipe técnica, composta essencialmente de psicólogos e consultores organizacionais, para efetuar um levantamento que pudesse fundamentar um conjunto de discussões acerca da real identidade do Movimento Apaeano.

A questão que se sobrepunha era: **Qual a identidade deste Movimento? Que fatores são comuns e que fatores diferenciam cada APAE? Os fatores diferenciados guardam entre si aspectos que, apesar da diferença, permitem ainda visualizar um mesmo e unitário Movimento? O que deve ser preservado, como síntese da APAE, o que deve ser estendido, como fator transformador, o que deve ser modificado, por ferir a sua vocação?**

As respostas a essas questões configuram-se como importante definidor dos caminhos estratégicos a serem percorridos pelo Movimento Apaeano, provendo direcionamento, eficácia e disseminação de sua ação.

Em busca dessas respostas, estabeleceu-se uma estratégia de levantamentos em uma amostra significativa das diferentes APAEs, abrangendo unidades de acordo com o porte, a localização, o tipo de atendimento, os recursos humanos e financeiros disponíveis. Com base nesses critérios, no período de março a junho de 1997 foram realizados levantamentos e análises qualitativas em diferentes unidades.

Os resultados desse levantamento estão detalhados no presente relatório, cuja ênfase recai sobre as conclusões de caráter genérico, evitando-se discutir as peculiaridades organizacionais de cada unidade pesquisada, a não ser quando relevante para a compreensão das teses subjacentes ao trabalho.

Belo Horizonte, 20 de Novembro de 1997.

## Federação Nacional das APAEs

Gestão - 97/99

### DIRETORIA EXECUTIVA:

Eduardo Luiz Barros Barbosa - Presidente

Luiz Alberto Silva - Vice - Presidente

Ilka Santos de Carvalho - 1ª Diretora Secretária

Seme Gabriel - 2º Diretor Secretário

Djaci Robson Ramos de Carvalho - 1º Diretor Financeiro

Zely Ornellas de Souza - 2ª Diretora Financeira

Maria Amélia Vampré Xavier - Diretora para Assuntos Internacionais

Elpidio Araujo Neris - Procurador Geral

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

Therezinha de Jesus Bayma Valle - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Amazonas

Adelino Alves Santos - Presidente da Federação das APAEs do Estado da Bahia

Maria Lúcia Oliveira Barbosa - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Ceará

José Lemos Sobrinho - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Espírito Santo

Josafá Cândido de Sousa - Presidente da Federação das APAEs do Estado de Goiás

Expedito Alves de Melo - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Maranhão

Doracy Gomes Nonato - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Mato Grosso

Fabiana Maria das Graças S. de Oliveira - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Mato Grosso do Sul

Luiza Pinto Coelho - Presidente da Federação das APAEs do Estado de Minas Gerais

Maria Elza Ribeiro de Andrade - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Pará

Flávio José Arns - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Paraná

Ana Maria Lima Veloso - Presidente da Federação das APAEs do Estado de Pernambuco

Maria do Socorro Paula dos Santos - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Piauí

Francisca Mª de Medeiros Mamed - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Rio Grande do Norte

Bernadete Maciel Seibt - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Rio Grande do Sul

Cesar Augusto Lourenço Filho - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Rio de Janeiro

Antônio Lázaro de Moura - Presidente da Federação das APAEs do Estado de Rondônia

João Augustinho V. Pires - Presidente da Federação das APAEs do Estado de Santa Catarina

Marco Aurélio Ubiali - Presidente da Federação das APAEs do Estado de São Paulo

Rosa Maria da Silva Ferreira - Presidente da Federação das APAEs do Estado do Tocantins

### CONSULTORIA - EQUIPE TÉCNICA:

- Georgina Alves Vieira da Silva (coordenação)
- Giovani de Assis Mendonça
- Mônica Pimentel Esteves
- Patrícia Pinto de Paula

I. Introdução .....	11
II. Análise das variáveis técnico-conceituais .....	13
1. Missão Institucional .....	13
2. Concepções filosóficas .....	15
3. Abordagem psicopedagógica .....	19
3.1 Processo diagnóstico .....	19
3.2 Estratégias de intervenção .....	20
3.3 A sexualidade e o processo educativo .....	23
3.4 Participação da família nos programas .....	24
3.5 Estratégias de prevenção .....	25
3.6 Preparação para o trabalho .....	26
3.7 O planejamento do futuro do Pessoa Portadora de Deficiência .....	27
III. Análise das variáveis de natureza administrativa-funcional .....	29
1. Estrutura orgânica, estilo gerencial e processo decisório .....	29
2. Sistema de informação .....	29
3. Administração Financeira .....	31
4. Infra-estrutura e logística .....	32
5. Gestão de Recursos Humanos .....	32
IV. Mecanismos de sensibilização da sociedade .....	35
V. Papel das Federações Nacional e Estaduais e função dos Delegados junto às APAES .....	37
VI. Recomendações .....	38
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO I: Relatório dos encaminhamentos dados pela Federação Nacional das APAES.	
ANEXO II: Sugestão de roteiro para discussão do "Eixo Referencial de Atuação".	

A necessidade de compreender o que identifica a APAE e as representações sociais relacionadas à sua atuação constituiu-se o escopo do presente trabalho.

A hipótese inicial é que, sob a mesma nomenclatura APAE, revelam-se diferentes modos de representar e operar a realidade das Pessoas Portadoras de Deficiência. A princípio, tanto as Associações quanto as Federações Nacional e Estaduais pretendem atuar sob o mesmo eixo referencial, preservando a autonomia de gestão de cada unidade.

No entanto, que eixo é este? De que identidade se está falando? Qual a vocação e o destino deste Movimento? A APAE Baependi, por exemplo, e a APAE São Paulo são da mesma natureza, apesar de suas especificidades? O que, então, caracterizaria o referido Movimento?

Entendendo-se identidade como um "conjunto homogêneo de caracteres próprios", o percurso metodológico adotou como definidor de identidade um conjunto de doze variáveis, agrupadas no que se denominou "Sistemática de Análise de Funcionamento das APAEs".

As variáveis consideradas foram: Missão, estrutura orgânica, grau de dependência/independência financeira, sistema de informações, integração entre unidades e o sistema nacional e estadual, a abordagem psicopedagógica, gestão de recursos humanos, mecanismos de relacionamento APAE/sociedade/governo, as estratégias de orientação e envolvimento da família, os trabalhos de prevenção à deficiência, sistemas de gerenciamento e planejamento do futuro da Pessoa Portadora de Deficiência.

Para a análise referente a cada uma das variáveis acima, foram elaborados instrumentos de coleta de dados, compreendendo: observação, entrevista técnica, pesquisa de opinião, análise documental, etc., organizados sob o título "Sistemática de Análise do Funcionamento da APAE".

As conclusões desses levantamentos foram agrupadas em 4 capítulos. O **primeiro** analisa as variáveis técnico-conceituais, abrangendo desde a missão, as concepções filosóficas até a abordagem psico-pedagógica. Trata-se dos pilares do Movimento Apaeano, definidor e estruturador de todas as suas ações. O **segundo** capítulo analisa as variáveis administrativo-funcionais, reflexo das primeiras variáveis e, ao mesmo tempo, reforçador do sistema cognitivo estabelecido; o **terceiro** capítulo introduz o tema "mecanismos de sensibilização da sociedade", posto que tais mecanismos sustentam ou transformam a relação da sociedade com o Movimento, determinando seu grau de inserção, contribuição e solidariedade com a causa. Por fim, o **quarto** capítulo descreve as principais percepções e expectativas quanto ao papel das diferentes instâncias reguladoras do Movimento Apaeano.

Conclui o presente documento um capítulo de "**Recomendações**". Trata-se da proposição de linhas de ação, discutidas com o quadro dirigente, debatidas no interior do Movimento e, por fim, priorizadas segundo entendimentos conceituais.

Esclarecemos que o presente relatório foi apresentado e aprovado ao Conselho de Administração da Federação Nacional das APAEs na reunião de novembro de 1997.

O Conselho de Administração é formado pela Diretoria Executiva (Presidente, Vice-Presidente, 1º e 2º Diretores Secretários, 1º e 2º Diretores Financeiros, Diretor para Assuntos Internacionais, Procurador Geral) e pelos Presidentes das Federações Estaduais.

O Estatuto da Federação Nacional das APAEs define como seus objetivos os seguintes:

- a) promover medidas de âmbito nacional que visem a assegurar o ajustamento e o bem estar dos excepcionais;
- b) servir de órgão de coordenação direta e indireta das entidades filiadas e, quando possível, de outras entidades que defendam a causa do excepcional em qualquer de seus aspectos;
- c) encarregar-se em âmbito nacional, da reunião e divulgação de informações sobre assuntos referentes ao excepcional, cabendo-lhe, especialmente, o planejamento de programas da publicação de trabalhos e obras especializadas;

- d) encarregar-se da documentação e da divulgação das normas legais e regulamentares federais, estaduais e municipais, relativas ao excepcional, procurando provocar a ação dos órgãos competentes no sentido do aperfeiçoamento da legislação;
- e) promover ou estimular a realização de estatísticas, de estudos e pesquisas referentes à causa do excepcional, propiciando o avanço científico e a formação de pessoal técnico especializado;
- f) promover ou estimular a realização de programas de prevenção das formas de deficiência;
- g) estimular, apoiar e defender o desenvolvimento permanente das entidades filiadas, exigindo-lhes observância dos mais rígidos padrões de ética e de eficiência;
- h) divulgar no exterior a experiência Apaeana, liberalizando sua adoção por entidades congêneres de outros países.

## II. ANÁLISE DAS VARIÁVEIS TÉCNICO-CONCEITUAIS

### 1. MISSÃO INSTITUCIONAL

Entende-se por **missão** a razão da existência de uma dada organização e a delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar na sociedade. "A definição da missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, expressar objetivos e ajudar nas escolhas das decisões estratégicas" (Tavares, 1991).

Se há concordância quanto à importância da definição de missão, pode-se compreender a necessidade de discutí-la e aprofundá-la, já que a consciência de cada um do que seja a missão do Movimento, vai nortear e balizar sua ação.

Do ponto de vista institucional, a missão da APAE fundamenta-se em três vertentes:

- a) luta em defesa dos direitos da Pessoa Portadora de Deficiência
- b) apoio à família
- c) atendimento especializado

A compreensão do que sejam essas vertentes tem variado de unidade para unidade, algumas delas extrapolando o próprio limite do estatuto e ampliando o seu significado. Os levantamentos realizados permitem inferir que há, no mínimo, cinco tipos de missão e, mais rigorosamente ainda, há tantas missões quanto unidades, e tantos enfoques quanto os dirigentes. Assim, a práxis das Apaes pode ser analisada sob diferentes entendimentos da missão:

- a) a veiculada oficialmente e que consta dos estatutos e dos "discursos" dos atores organizacionais;
- b) a exercida, efetivamente, na prática cotidiana;
- c) a que é representada socialmente, isto é, aquela percebida pela sociedade e, principalmente, pela clientela;
- d) a delineada pela demanda absorvida;
- e) a missão ampliada e/ou desvirtuada, isto é, aqueles que extrapolam o estatuto, no sentido de estender sua aplicação, ou aquelas que o desvirtuam, em função de inadequada compreensão de sua real finalidade.

Em relação à missão, **pode-se afirmar que os estatutos hoje vigentes já não respondem à complexidade do Movimento**. Alguns estatutos não prevêem a **luta pelos direitos** e, no entanto, estes assumem importância crescente em algumas unidades. O **"apoio aos pais"** nem sempre consta naquele estatuto; no entanto, há importantes e significativas experiências de aproximação dos pais e seu efetivo envolvimento e comprometimento com o processo do filho e com o processo de inserção dos novos pais ao Movimento.

É o caso do "Plantão de Pais", os "Pais Apoio" e "Momento da Notícia". O **comprometimento e responsabilidade da comunidade**, não só dos pais, não é expressa nos instrumentos institucionais, o que não impede de se constituir importante foco, por exemplo, da Coordenação do Programa Comunitário do IAPEDM (Instituto APAE de Pesquisa, Estudos e Preparação de Pessoal na Área da Deficiência Mental) de São Paulo.

Alguns estatutos das unidades, referem-se ao **atendimento de indivíduos** "... que se desviem acentuadamente para cima ou para baixo dos indivíduos normais". Em nenhum lugar, no entanto, se observou a presença de qualquer indivíduo superior à média. Portanto, a APAE parece estar indelevelmente associada à questão da deficiência, como estabelece o Estatuto da Federação Nacional e como, de fato, acontece em todas as unidades pesquisadas. No entanto, até mesmo o tipo de deficiência a ser absorvida pelo Movimento difere de unidade para unidade, desde "o Portador de Deficiência Leve não é objeto da APAE" até "o Portador de Deficiência Profunda não se constitui o público da APAE".

# Análise das variáveis técnico-conceituais

Algumas unidades limitam seus objetivos à **aquisição de habilidades para vida diária**. Nessas unidades, os indicadores de sucesso relatados pelos profissionais e pais quase sempre descrevem os avanços psicomotores da Pessoa Portadora de Deficiência: "aprendeu a andar", "está falando melhor", "está alimentando sem ajuda", etc. . Na verdade, o avanço nesses aspectos é o indicador mais desejado pelos pais.

Há ainda unidades, que entendem que o papel da APAE é "abrigar a Pessoa Portadora de Deficiência", liberando a mãe e, por extensão, a sociedade de arcar com o "infortúnio" de se ter um "membro problema"; para outras, abrigar jamais seria responsabilidade da APAE, e sim uma responsabilidade do Estado.

Enfim, a missão da APAE também é definida pela **delimitação da clientela** que recebe. Para a maioria, **qualquer deficiência deve ser objeto de atuação da APAE**. Para outros, a APAE se limita a um determinado tipo de deficiência (de moderada a leve) cujas características podem ser desenvolvidas a partir de um esforço institucional. É o caso, por exemplo, de São Paulo e Brasília, que atendem a um determinado público, encaminhando os que não se enquadram para outras instituições. O caso São Paulo requer abordagem específica pelas suas características e especificidades. Não pode ser considerado um espelho para as demais APAEs, em função dos seus recursos, das alternativas oferecidas no Município, pelo grau de capacitação de seu corpo técnico, pela disponibilidade maior de recursos financeiros, pelo grau de consciência social da comunidade, pela capacidade de mobilização de pessoas de influência em relação à causa, pela maior sofisticação de seus equipamentos e infraestrutura e também por ter condições de eleger o seu público prioritário: deficiência mental não associada a graves deficiências físicas. Ao mesmo tempo, São Paulo oferece uma ampla matriz de reflexões, estudos e possibilidades para a ação das APAEs.

A missão das APAEs, guarda, sem dúvida, correlação com o **perfil do município** no qual está instalada: o padrão cultural e econômico da região, a disponibilidade de profissionais técnicos, a receita gerada ou repassada, o grau de cidadania e de consciência quanto ao papel do Estado e da Sociedade na resolução de seus próprios problemas. Há já, no Interior de suas unidades, um início de definição dos caminhos da APAE: Ser um modelo de diagnóstico, de atendimento e de mobilização da comunidade.

Resta ainda vincular o desenho da missão da APAE com a **própria trajetória** dos pais de alunos e ex-alunos apaeanos. O progressivo envelhecimento das Pessoas Portadoras de Deficiência e sua conseqüente exclusão das APAEs, leva a uma preocupação quanto ao seu futuro já que, menos ainda, o Estado se ocupa do idoso portador de deficiência e as famílias nem sempre tem condições de abrigá-los e acompanhá-los. Paralelo ao Movimento Apaeano, surge um outro Movimento direcionado ao idoso portador de deficiência. No entanto, uma pergunta se estabelece: não seria um mesmo e decorrente Movimento?

Em relação ao tema missão restam duas considerações finais: a primeira delas, refere-se ao próprio domínio do conceito: muitos dos entrevistados confundem o termo missão com o seu correlato: destino, vocação, filantropia.

Não está claro que o conceito introjetado seja, na verdade, um indutor de condutas ou de decisões estratégicas, confusão natural quando se sabe que seus dirigentes não têm, necessariamente, uma formação gerencial. Este fato vincula-se diretamente à segunda consideração acerca da missão: como a atuação da APAE está intimamente relacionada com o perfil de seu Presidente, este, consciente ou inconscientemente, projeta sua própria concepção acerca da questão da deficiência nas suas diretrizes de gestão. Somente unidades mais amadurecidas do ponto de vista organizacional, conseguem organizar-se e desenvolver, independentemente das concepções da equipe dirigente. Isto significa que a missão foi introjetada e funciona como orientador de condutas profissionais e ações gerenciais. Em outras unidades, a vulnerabilidade é maior, pois depende de decisões personalizadas.

**Portanto, a configuração da missão da APAE depende de um conjunto complexo de variáveis, que se relacionam com a definição de seus objetivos, com o perfil da equipe dirigente, com as características culturais, sociais e econômicas de uma dada região/município. A elucidação dessa missão poderá contribuir para a constituição de um eixo de atuação que vincule todas as APAEs.**

A nitidez ou não da missão, parece estar intimamente relacionada com as concepções filosóficas e psico-pedagógicas que embasam a ação de cada unidade. É impossível falar da missão sem discutir as implicações daquelas concepções sobre o "estado da arte" de cada Unidade. Isto é, da visão que se tem da problemática da Pessoa Portadora de Deficiência vai se organizar toda uma gama de significados e estes, por sua vez, determinam e condicionam o funcionamento da unidade, as políticas de recursos humanos, o tipo de diagnóstico e tratamento, o envolvimento da sociedade e da família com a causa do Movimento. Entender essas concepções significa apropriar-se de importante chave de leitura acerca do universo APAEano.

## 2. CONCEPÇÕES FILOSÓFICAS

A concepção filosófica e psico-pedagógica acerca da Pessoa Portadora de Deficiência vai prover de significado determinadas ações e decisões, ainda que tal concepção não seja experimentada a nível consciente ou disseminada de maneira clara. Mesmo que efetivamente, isso não aconteça, essa visão subjacente modela a práxis organizacional e norteia a conduta de seus membros direção, equipe técnica, equipe docente, pais, funcionários, sociedade, etc. Tais concepções têm importantes conseqüências sobre a identidade da APAE. Pode-se afirmar que as mesmas produzem impacto significativo sobre quatro grandes sistemas de pensamento:

- interferem na concepção do papel da APAE
- produzem impacto sobre o estilo e diretrizes gerenciais
- interferem na metodologia e na configuração do esforço educativo
- imprimem determinadas características ao relacionamento da APAE com a sociedade e com o poder público.

As referidas concepções não se constituem um conjunto monolítico de percepções que se aplicam homogeneamente a cada unidade. Antes, tratam-se de percepções matizadas, que evidenciam-se majoritárias - mas não excludentes - em todas as unidades. Para efeito de análise, as concepções citadas foram organizadas em três grandes grupos, resumidos nas concepções:

- a) inclusiva / transformadora
- b) integrativa / adaptadora
- c) segregacionista / assistencialista

Não se trata de um reducionismo teórico, mas tão somente didático, permitindo melhor compreensão das teses discutidas no presente relatório e sintetizadas no quadro I, a seguir.

Importante delimitar o que aqui se chamou "abordagem psicopedagógica": não se trata, evidentemente, de discutir as bases psicopedagógicas ou os marcos conceituais presentes no relacionamento instituição x Pessoa Portadora de Deficiência. Tal tarefa foge ao escopo do trabalho e as competências da equipe. Pretende-se, tão somente, propor uma discussão de como tal abordagem produz ação prismática em todos os segmentos e setores de cada unidade, interferindo no modelo de atuação institucional-gerencial, na metodologia técnica e no relacionamento com a sociedade.

Em algumas unidades, a concepção filosófica se revela muito nítida: Em uma, prepondera a visão segregacionista-assistencialista, onde os profissionais não dispõem de formação técnica, vez que se pede deles a "ocupação do tempo" da criança e não um esforço mais profundo. Em outras, convivem diferentes visões, simultaneamente: Em outra, por exemplo, cada grande área parece ter uma visão própria e peculiar acerca da Pessoa Portadora de Deficiência e do papel da APAE, abrangendo as modalidades "Integrativa-adaptadora" e "inclusiva-transformadora". Essa não-homogeneidade de visão faz com que haja disputas entre áreas e critérios diferentes do que seja o êxito das ações do Movimento. Noutra, a abordagem conceitual assemelha-se, no discurso, à modalidade "inclusiva-transformadora", mas a prática parece aproximar-se da "integrativa".

# Análise das variáveis técnico-conceituais

É preciso, no entanto, considerar que as referidas visões são passos necessários no caminho evolutivo do Movimento e que seu maior amadurecimento - que não se confunde com a simples passagem do tempo - pode levar a concepções mais integradoras, especialmente se as unidades de "vanguarda" se dispuserem a ter um efeito multiplicador e irradiador e haja, até como consequência do esforço da APAE, maior consciência comunitária acerca de sua responsabilidade e solidariedade com a Pessoa Portadora de Deficiência.

## Concepções Filosóficas acerca do portador de deficiência e suas consequências sobre o funcionamento de cada unidade I - Inclusiva - Transformadora

Concepção Filosófica Consequências	Papel da APAE	Sistema Gerencial	Configuração do Esforço Educativo	Relacionamento com a Sociedade e o Poder Político
<p>1. O portador de deficiência é um ser humano dotado de sentimentos, emoções, elaborações mentais. Sua deficiência deve ser encarada como uma de suas múltiplas características e não como a única configuração possível de sua individualidade.</p> <p>2. O portador de deficiência é também dotado de desejos e sua manifestação deve ser naturalmente recebida por todos.</p> <p>3. Há graus diferentes de possibilidades em cada portador de deficiência. É preciso reconhecê-las e dar a cada uma delas o tratamento necessário.</p> <p>4. A sociedade tem a responsabilidade de implicar-se na problemática da deficiência. Não pode atribuir apenas aos pais e órgãos públicos, filantrópicos a responsabilidade sobre a administração desta questão.</p> <p>5. O portador de deficiência tem seus direitos assegurados.</p>	<p>1. Possibilitar o desenvolvimento do potencial do P.D. melhorando sua qualidade de vida.</p> <p>2. Propiciar condições para que sua individualidade se manifeste e possa ser adequadamente administrada.</p> <p>3. Oferecer diferentes possibilidades técnicas e instrumentais para melhor preparar o portador de deficiência para a vida em sociedade.</p> <p>4. Sensibilizar a sociedade para a causa do portador de deficiência, reduzindo seus preconceitos, ampliando sua consciência quanto ao seu papel e posicionando frente à APAE e ao P.D.</p> <p>5. Assegurar a observação e divulgação dos direitos do portador de deficiência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* participação dos pais</li> <li>* decisões colegiadas</li> <li>* mecanismos institucionais de integração formais e informais</li> <li>* pessoal cuidadosamente selecionado e adequadamente remunerado</li> <li>* investimento na formação de um Ideário comum</li> <li>* ênfase em equipamentos sociais e técnicos</li> <li>* autonomia técnica, observados os princípios básicos</li> <li>* clima de trabalho favorável ao aparecimento de idéias e iniciativas de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* O funcionamento da unidade deve refletir seus princípios filosóficos</li> <li>* Todos os funcionários são considerados agentes de educação e todas as situações de aprendizagem</li> <li>* A base conceitual é disseminada, em graus diferentes, por toda a unidade. Não é privilégio de especialistas</li> <li>* A unidade deve investir na aquisição de habilidades que permitam a sobrevivência dos portadores de deficiência leve</li> <li>* A família deve ser envolvida no esforço educativo. Razões de comodidade familiar não podem ser aceitas como motivação para a matrícula do aluno portador de deficiência. É seu papel contribuir para sua aceitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A sociedade tem o dever de se implicar com a causa. A APAE não deve poupá-la de defrontar-se com a problemática do portador de deficiência</li> <li>* É dever do poder público possibilitar repasse de verbas e convênios, como decorrência do seu papel e não como uma deliberação pessoal de seus administradores</li> <li>* A rede regular de ensino é, por função básica, responsável pela inserção do portador de deficiência a nível de ensino e socialização. Ela não deve ser isentada desse papel e deve equipar-se para garantir acesso da pessoa portadora de deficiência</li> <li>* Os empresários devem abrir possibilidade de vagas em suas empresas. As vias públicas, prédios públicos e meios de transporte devem incluir sistemas de facilitação de trânsito do P.D.</li> </ul>

## II - Integrativa - Adaptadora

Concepção Filosófica Consequências	Papel da APAE	Sistema Gerencial	Configuração do Esforço Educativo	Relacionamento com a Sociedade e o Poder Político
<p>1. O portador de deficiência possui características diferenciadas do restante da população, portanto sua configuração e sua psicologia devem merecer tratamento especializado</p> <p>2. O portador de deficiência, particularmente os portadores de Deficiência mental, não tem consciência sobre seus desejos e limites. Sua manifestação deve ser regulada por sua tutela e/ou tratamento</p> <p>3. A existência de um portador de deficiência numa dada família deve ser encarada como uma circunstância adversa como qualquer outra. A sociedade pode e deve ajudá-la, como ato de solidariedade e não como uma imposição do movimento.</p> <p>4. O portador possui direitos assegurados, mas o seu direito esbarra-se com as condições reais da sociedade e a realidade sobrepõe-se à lei.</p>	<p>1. A APAE deve oferecer as condições de tratamento especializado aos portadores de deficiências contribuindo para a melhoria de sua qualidade de vida</p> <p>2. Os responsáveis, pelos portadores de deficiência mental devem regular a manifestação de seus desejos e individualidade. Os referidos portadores não tem condições de discernir acerca do que é melhor para si e para o outro, podendo provocar situações constrangedoras.</p> <p>3. A APAE deve desenvolver na sociedade o espírito de solidariedade e compaixão humana, sensibilizando-a para contribuir com as metas da APAE</p> <p>4. A APAE deve divulgar os direitos do deficiente mas deve respeitar também as condições, para de fato exercitar esse direito, que passa para a esfera da decisão individual de cada pessoa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Direção centralizada</li> <li>* Mecanismos informais de integração</li> <li>* Pais solicitados a participar quando necessário</li> <li>* Pessoal selecionado segundo a disponibilidade no mercado</li> <li>* Centralização do conhecimento técnico dos especialistas</li> <li>* Esforço de formação de equipe segundo sua própria motivação pessoal</li> <li>* Iniciativas dependentes do perfil do diretor</li> <li>* Clima de trabalho voltado exclusivamente para o exercício profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A responsabilidade sobre o esforço educativo é da própria equipe técnica.</li> <li>* A base conceitual é, por excelência, o locus do especialista. Suas orientações para cada auxiliar refletem a adequação de técnica ao caso em exame.</li> <li>* Há um limite de possibilidade de evolução do portador de deficiência. A APAE deve centrar-se, sobretudo, nas habilidades de socialização, instrumentalizando o aluno para as atividades da vida diária.</li> <li>* As famílias do aluno APAE são, genericamente, desprovidas de recursos financeiros e formação escolar. Imputar a elas maior responsabilidade na educação do filho é ignorar suas condições.</li> <li>* A rede regular de ensino pode ser estimulada a aceitar os portadores de deficiência. No entanto, sua ação prioritária é destinada à maioria da população, que não pode ser prejudicada em nome de um pequeno grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A sociedade deve ser sensibilizada para a causa da APAE mas não deve ser constrangida a contribuir para o alcance de seus objetivos, a não ser por absoluta escolha pessoal.</li> <li>* É necessário envolver o poder público com os objetivos da APAE, no sentido de prover situação financeira e material para unidades. No entanto, num país de poucos recursos e acúmulo de problemas prioritários não se deve esperar muito deste tipo de contribuição</li> <li>* A rede regular de ensino tem objetivos diferentes da APAE. A inserção do portador de deficiência deve ser um trabalho de convencimento da Direção.</li> <li>* Os empresários devem permitir o acesso dos portadores de deficiência ao mercado, mas deve se reconhecer que a lógica empresarial prepondera sobre as razões humanitárias. A APAE, nesse caso, deve abrigar em sua instalação a possibilidade de usar o trabalho do P.D. e remunerá-lo pelos produtos absorvidos pelo mercado.</li> </ul>

## III - Segregacionista - Assistencialista

Concepção Filosófica Conseqüências	Papel da APAE	Sistema Gerencial	Configuração do Esforço Educativo	Relacionamento com a Sociedade e o Poder Político
<p>1. O portador de deficiência é uma pessoa comprometida nos diferentes núcleos de sua individualidade. O próprio processo de sua aceitação/rejeição, o estigma social decorrente de sua deficiência, a dificuldade de acesso precoce ao diagnóstico e tratamento são situações agravadoras da sua problemática.</p> <p>2. O portador de deficiência, de modo particular o portador de deficiência mental, não tem controle sobre seus instintos e desejos. A responsabilidade sobre esse controle é da instituição APAE e da família, que devem protegê-lo de si mesmo.</p> <p>3. A problemática do portador de deficiência é basicamente a problemática da família e daqueles que se dispõem, voluntariamente, a lidar com a questão, como é o caso da APAE. A sociedade como um todo, não tem a obrigação de sustentar o movimento apaeano.</p> <p>4. A questão do direito do P.D. tem de ser entendida de forma mais complexa e pragmática. É preciso aprofundar na questão de forma a debater o real sentido de sua cidadania e a distância entre as intenções da lei, o discurso oficial a realidade concreta.</p>	<p>1. A APAE deve oferecer as condições de tratamento especializado a qualquer tipo de deficiência, inclusive aquelas referentes a distúrbios de comportamento e de dinâmica familiar. A decisão da família de matricular o filho na APAE deve ser respeitada independente de seus motivos.</p> <p>2. O controle sobre instintos e desejos do portador de deficiência deve estar assegurado na APAE, tanto pelo controle das instalações físicas e disciplinamento das ações de cada aluno, quanto pelo controle das possibilidades de contato. (Aceita-se o controle medicamentoso)?</p> <p>3. A família deve ser poupada de maiores envolvimento com a problemática do portador de deficiência. Suas condições já são tão precárias que impor-lhe maior comprometimento significa afastá-la também de suas obrigações com o núcleo familiar, sendo ambas prejudicadas. A sociedade deve ser isentada de qualquer responsabilidade sobre a questão e a APAE deve respeitar o desejo e limites de cada família.</p> <p>4. O direito do portador de deficiência é um problema do poder judiciário e trabalhista. A APAE deve centrar-se na questão do atendimento e tratamento.</p>	<p>* Pouca clareza institucional, com todas as questões sendo encaminhadas e resolvidas pela direção</p> <p>* Ausência de mecanismos de Integração</p> <p>* Pais raramente acionados</p> <p>* Pessoal selecionado sem nenhum critério</p> <p>* Pouca ênfase no conhecimento técnico</p> <p>* Ações isoladas dos professores e equipe técnica e nenhum monitoramento do seu desempenho</p> <p>* Clima de trabalho individualista, minimalista. Falta entendimento com a causa</p>	<p>* O esforço educativo fica sob a responsabilidade de cada profissional</p> <p>* Não há necessidade de suporte técnico-conceitual. O principal é que o profissional seja paciente e consiga manter os alunos dentro de um limite de sociabilidade</p> <p>* A família não cabe mais papel que aquele exercido em seu próprio lar.</p> <p>* A rede de ensino, como hoje estruturada, não tem condições de integrar o portador de deficiência. Seria ilusório esperar mais do que já oferecem e que ainda está abaixo da expectativa da população</p>	<p>* A inserção da sociedade é um "ato exclusivamente voluntário". A importância da causa é que deve estimulá-la a contribuir, não cabendo à APAE esforço maior neste sentido</p> <p>* Da mesma forma, o poder público, especialmente em regiões mais pobres, não dispõe de recursos nem para cumprir finalidades mais emergentes (limpeza, saúde, saneamento básico). A liberação de recursos deve ser uma decisão do Executivo, na medida de suas possibilidades.</p> <p>* A rede regular de ensino não é adequada para os portadores de deficiência.</p> <p>* A inserção do deficiente no mercado de trabalho, além de não ser prioridade da APAE, é também um discurso ineficiente num país com tanta oferta de mão-de-obra.</p>

## 3. ABORDAGEM PSICOPEDAGÓGICA

Sob essa denominação, pretende-se focar as diferentes concepções psicopedagógicas que embasam a atuação das APAEs, incluindo os sistemas de diagnóstico e tratamento. Não se trata de discutir o conteúdo teórico conceitual, mas entender como tais conteúdos produzem efeito prismático sobre a atuação das APAEs.

Os levantamentos realizados permitem constatar quatro níveis diferentes de abordagem:

- a) um marco conceitual consistente e internalizado em todos os segmentos da unidade, desde a Diretoria até o corpo técnico, especialistas, professores e pessoal de apoio administrativo e operacional (cozinheiras, vigias, etc), todos considerados como integrantes do processo educativo.
- b) marco conceitual centralizado na Diretoria Técnica, que orienta a atuação de cada profissional, sem que este tenha a devida contextualização e dimensão das implicações da abordagem teórico-conceitual sobre o tratamento da Pessoa Portadora de Deficiência Mental.
- c) marco conceitual adotado isoladamente em cada área de atuação, dentro da mesma unidade
- d) inexistência de marco conceitual, ficando a critério de cada profissional adotar ações e medidas segundo sua consciência e formação.

É preciso destacar que a abordagem psicopedagógica adotada é fator fundamental para o êxito das APAEs. No entanto, até mesmo o diagnóstico e caracterização da deficiência podem estar sofrendo distorção em função do método de análise adotado. As APAEs têm seu principal foco no atendimento aos portadores de deficiência mental, mas algumas unidades incluem nesta categoria, tanto os distúrbios decorrentes da paralisia cerebral, quanto aqueles relacionados ao maior ou menor déficit intelectual ou a distúrbios de comportamento. Para algumas unidades, a Pessoa Portadora de Deficiência, associada ou não à deficiência física, é o alvo de seu trabalho.

Para outras, a APAE deve delimitar o tipo de deficiência (de leve a moderada) que vai atender. Mas a própria constituição e condição sócio econômica de cada APAE são variáveis significativas ou mesmo determinantes da abordagem psicopedagógica. O grau de influência da Diretoria, sua capacidade de gerar e obter receitas, o envolvimento da sociedade, entre outros fatores, vão influenciar na composição do corpo técnico e docente, na sua carga de trabalho, na sua remuneração e preparação e, como consequência, no seu comprometimento com os objetivos e a causa da APAE.

Também a cultura da região, seus valores, crenças e hábitos, vão instituir um tipo de visão de sociedade e de cidadão, afetando seu posicionamento prático frente ao Movimento: assistência, filantropia, caridade ou responsabilidade? Movimento à parte ou integrante da comunidade?

Ressalvadas tais condições - e seu impacto sobre o modelo de configuração de cada APAE, é possível analisar o processo diagnóstico, as estratégias de intervenção, a participação da família e a preparação para o trabalho.

### 3.1 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO

Como cada APAE tem uma concepção do que seja o seu papel, o diagnóstico é realizado sobre diferentes enfoques. Há unidades, mais precárias, que sequer é feito. O simples pedido ou encaminhamento da criança ou mesmo do jovem adulto portador de deficiência, pelos pais, já é considerado suficiente para a aceitação de sua matrícula. Mas mesmo se quisessem proceder a um diagnóstico mais preciso, não disporiam de recursos humanos capacitados para fazê-lo. O processo diagnóstico também é afetado pela base psicopedagógica dos profissionais, abrangendo desde uma triagem (realizado por Assistente Social) até a um diagnóstico multi-profissional que envolve dos especialistas ao vigilante do prédio.

Outras Unidades dispõem de equipe técnica, laboratórios e instrumentos de diagnóstico de alto nível, atuando desde a prevenção (exames do pezinho) até o encaminhamento para outras instituições mais afinadas com a deficiência apresentada.

Com maior frequência, o produto do Diagnóstico, além de prover dados para o processo terapêutico, responde a seguinte pergunta: **O Candidato à vaga é caso para a APAE?** A resposta a essa pergunta é que vai variar de unidade para unidade.

- Em algumas Apaes, o diagnóstico serve apenas para identificar se o problema é ou não de comportamento. Não sendo distúrbio de comportamento, define-se que é um caso para a APAE.

- Em outras unidades, procede-se à triagem em função do grau de deficiência: se a deficiência é leve ou moderada, o candidato é aceito. Se a deficiência é mais grave, é encaminhado para outros núcleos de atendimento (unidades para Autistas, unidades especializadas em paralisia cerebral, etc)

- Com menor frequência, admite-se qualquer tipo de candidato, mesmo porque não se consegue ter um diagnóstico diferencial.

O encaminhamento para a APAE dá-se através da rede de ensino ou indicação de médicos e conhecidos, ou por famílias que têm a mesma problemática. O processo de triagem também não é homogêneo, podendo ser realizado tanto por uma única pessoa (Diretoria Técnica, ou psicólogo, ou assistente social), quanto por uma equipe multidisciplinar (médico, psicólogo, terapeutas ocupacionais, fonoaudiólogos, assistentes sociais, etc. Os instrumentos, técnicas e procedimentos, no entanto, dependem das condições da Unidade. Em algumas delas, há um serviço voluntário de médicos neurologistas, em outras, não há nenhum tipo de apoio médico e em outras nesse caso, como exceção a unidade dispõe de corpo técnico de profissionais altamente especializados.

O que se pode concluir é que o próprio processo diagnóstico é resultante; tanto da concepção do que seja a missão da Unidade, quanto das condições para efetuar-lo. Falta ainda uma "categorização" clara da deficiência apresentada, pois sob a mesma denominação "deficiência mental", enquadram-se problemáticas de etiologia e terapêutica bem diferenciadas.

Um estudo mais aprofundado de cada deficiência poderia ser útil na capacitação dos profissionais e no desenvolvimento de linhas de pesquisa sobre as deficiências atendidas pelo Movimento, propiciando melhores condições de diagnóstico diferencial, os procedimentos propedêuticos e a abordagem médico-psico-pedagógica adequada à problemática apresentada pela Pessoa Portadora de Deficiência. Por exemplo, em algumas unidades os matriculados são classificados como "portadores de deficiência mental", em outras, são enquadrados na categoria "deficiência mental", porém discriminada entre leve, moderada, profunda e limítrofe.

## 3.2 ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO

Ao se pesquisar o tipo de abordagem teórico-conceitual que orienta os trabalhos de cada APAE, pretendia-se entender sua repercussão sobre o processo educativo e terapêutico e ainda verificar se havia uma ou mais correntes de pensamento a moldar a prática dos profissionais envolvidos com a Pessoa Portadora de Deficiência.

Na maioria das unidades visitadas, há referências quanto à escolha prioritária pelo método **construtivista** • associado ou não a outros enfoques. Mas sob essa mesma nomenclatura observam-se diferentes e até contraditórias práticas.

Há caso que a referência ao construtivismo inclui um sistema de representações que abrange não só um marco conceitual que cria um modelo mental, mas também um modo de operar tanto a realidade da Pessoa Portadora de Deficiência quanto a realidade organizacional. Nesse sentido, todas as situações são consideradas instâncias de aprendizagem, que devem ser exploradas por todos os profissionais, indistintamente. A disciplina, as atividades de rotina, o lazer, a relação aluno x pessoal de apoio, entre outras, são consideradas ocasiões de aprendizagem, seja pela capacitação, seja pelo exemplo.

Nesse contexto, todos os profissionais do especialista ao vigilante - se posicionam como educadores e assim se percebem.

Em outras unidades, a abordagem construtivista ou é um discurso desprovido de conteúdo ou é um conceito de domínio apenas de alguns profissionais, mais especificamente, do profissional psicólogo, a quem caberia o papel de orientar os demais profissionais. A própria divisão do saber contraria os pressupostos do aludido marco conceitual.

Há ainda referências a outros métodos e autores: o método fônico, o método interacionista (Wigostyk e Fuerstein), entre outros. Pode-se afirmar que São Paulo, como é previsível, apresenta maior aprofundamento conceitual, seja pelo próprio nível da equipe técnica, seja pelas oportunidades de atualização, seja pela presença do IAPEDM (Instituto APAE de Pesquisa, Estudos e Preparação de Pessoal na Área da Deficiência Mental) e, principalmente, pela qualidade e quantidade de seus centros de estudo, pesquisa e tratamento. No entanto, talvez em função de seu porte e complexidade, não há integração efetiva entre as áreas, cada qual desenvolvendo o seu marco de trabalho e experimentando as técnicas aplicáveis.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação pode vir a ser um importante norteador de condutas, se adotada como modelo de referência para as diferentes e necessárias abordagens conceituais. São três os aspectos de atenção prioritária:

- **o desenvolvimento individual**, relacionado à auto-realização do indivíduo, que enfoca os meios necessários para o crescimento físico, social e intelectual da Pessoa Portadora de Deficiência.

- **a preparação para o trabalho**, que prove uma visão de trabalho, nem sempre associado à renda, mas sim à ocupação, oferecendo oportunidades para que a Pessoa Portadora de Deficiência desenvolva aquilo que pode desenvolver.

- **o desenvolvimento social**, relacionado à cidadania responsável, cuja ênfase recai sobre a internalização dos conceitos de direitos e deveres, estabelecendo uma linha de conduta para a Pessoa Portadora de Deficiência, incluindo-o como responsável, também, pelos seus atos.

Com base nesses elementos de análise, é possível entender melhor a prática das diferentes APAEs. As que concentram seus esforços na **preparação para o trabalho**, dão ênfase na aquisição de habilidades produtivas. As que enfocam mais o **desenvolvimento individual**, consideram as oficinas e os trabalhos produtivos como parte desse processo.

O **desenvolvimento social** não parece receber grande ênfase.

A opção pela área prioritária de atuação implica no oferecimento de diferentes oportunidades de desenvolvimento: estimulação precoce, oficinas de arte, dança, teatro, artesanato, oficinas de trabalho, convênios com instituições de ensino e pesquisa, inserção e integração com a rede pública, etc.

Quando há opção pela linha "**desenvolvimento individual**", este pode se dar de forma mais integral, abrangendo cuidados com a saúde e alimentação, processos de socialização, práticas ocupacionais, núcleos de convivência, estímulo ao lazer, orientação aos pais, integração com a rede escolar, permitindo o desenvolvimento tanto dos aspectos psicomotores quanto os relacionados aos objetivos afetivos e psicossociais. Nas unidades com essa conformação, o ambiente é de aprendizagem constante, busca-se a adesão de especialistas no atendimento voluntário às Pessoas Portadoras de Deficiência (médicos, dentistas, etc) e mantém-se uma equipe interdisciplinar básica, composta de Terapeuta Ocupacional, Psicólogo, Fonoaudiólogo, Pedagogo, Assistente Social, e outros, com vistas ao diagnóstico e tratamento multidisciplinar. Os portadores de deficiência têm chance de experimentar diferentes ocasiões de desenvolvimento de seu potencial - oportunidades de desenvolvimento corporal, habilidades ocupacionais e interacionais. As atividades de cunho produtivo (fábrica de picolés, confecção de cartões, artesanato, alimentos congelados, etc) são mais valorizadas enquanto processo de socialização do aluno e sensibilização da sociedade, pela exposição de produtos, do que propriamente para a geração de renda ou de emprego.

Outras unidades que optaram por essa linha, nem sempre a operacionalizam de forma abrangente, seja porque não dispõem de equipamentos e recursos humanos adequados, seja porque não têm clareza quanto ao papel da unidade ou têm uma visão muito limitada da questão da deficiência, alocando esforços e investimentos em outras áreas. Nestas unidades prevalecem esforços relacionados exclusivamente com a aquisição de independência física e progressos psicomotores.

Vale registrar que essa é também a maior expectativa dos pais que avaliam o progresso de seu filho quase que, exclusivamente, por esses fatores (falar, andar, tomar banho sozinho, alimentar-se sem ajuda, etc).

Nas unidades que privilegiam a **preparação para o trabalho** nota-se que a organização administrativa dispõe de meios e recursos canalizados para esse objetivo, com ênfase maior na obtenção de capacidades produtivas, que habilitem a Pessoa Portadora de Deficiência a gerar renda para si próprio ou para ajudar a família, ou mesmo a busca de ocupações remuneradas no mercado de trabalho. É o caso das empresas protegidas (Gráfica e Padaria), e a colocação no mercado de trabalho, através de convênios, onde se prepara Pessoas Portadoras de Deficiências Leves, para o trabalho profissionalizante, através de cursos de formação de office-boys, recepcionista, técnico de máquinas copiadoras, auxiliar de arquivo, etc. Nessas unidades ou setores específicos o objeto de atuação é a Pessoa Portadora de Deficiência leve a moderada.

O **desenvolvimento social** ainda é incipiente no Movimento. Com ênfase no reconhecimento da cidadania da Pessoa Portadora de Deficiência e na sua capacidade de auto regular-se, este importante modelo de atuação é percebido, com duas abordagens: a relacionada com a própria Pessoa Portadora de Deficiência e seu grupo, e a relacionada com a preparação da sociedade para lidar com um tipo específico de cidadão. A **primeira abordagem** é pragmática dos centros de preparação para o trabalho que aliam o desenvolvimento individual à preparação para o trabalho incluindo, com muita ênfase o desenvolvimento social. A filosofia de atuação resume-se numa frase simples: "oferecer tudo ao Portador de Deficiência para que ele possa fazer o que conseguir; mas o que fizer deve ser exigido que se faça bem". Além de oportunidades do exercício de diferentes ocupações (cabeleireiro, passadeira, confeitiro, entre outras), o desenvolvimento de talentos artísticos (pintura, modelagem, artesanato, etc) todos com fins comerciais a Pessoa Portadora de Deficiência é instruída e exigida a se portar como os melhores profissionais de mercado, usando os equipamentos requeridos (luvas, gorros, uniformes, etc) dentro de regulamentos de conduta discutidos com o próprio grupo.

Assim, em conjunto com o corpo técnico e instrutores, os portadores de deficiência discutem o que é ou não permitido, as sanções decorrentes do não respeito às regras, o que deve ser melhorado na administração da unidade, que tipo de relacionamento pode haver entre rapazes e moças da unidade.

Em relação ao **mercado de trabalho** há busca ativa de oportunidades de emprego, que é antecedido de uma prospeção, pelos técnicos, das tarefas a serem executadas com vistas ao treinamento dos alunos na própria unidade. Os empregos obtidos geralmente são de tarefas repetitivas, como empacotamento de mercadorias, arranjo de flores, etc. Em relação à **sociedade**, além de colocação de produtos e mercadorias para efeito de comercialização, há exposições de trabalho, apresentações dos grupos.

É importante frisar que essa unidade recebe portadores de deficiências leves e moderadas superior, de 16 a 25 anos de idade. A visita técnica a essa unidade e a observação das condutas das Pessoas Portadoras de Deficiência permitem afirmar que é uma experiência a ser considerada como benchmarking.

A **outra vertente**, com ênfase no desenvolvimento social da comunidade, pode ser melhor percebida no setor de Programa Comunitário do IAPEDM (Instituto APAE de Pesquisa, Estudos e Preparação de Pessoal na Área da Deficiência Mental) da APAE/SP. Neste setor está em vigor uma experiência de vanguarda em relação ao Movimento Apaeano.

Fundamentada nos princípios da RBC (Reabilitação Baseada na Comunidade) e nos princípios dos organismos ONU / Unicef / OIT a vocação da área é trabalhar pela Inclusão, entendida como uma via de mão dupla: por um lado, a própria família trabalha para a integração da Pessoa Portadora de Deficiência na comunidade. Por outro, a Comunidade se prepara para receber, incluir, a Pessoa Portadora de Deficiência, em todas as suas instâncias e segmentos: escola, lazer, esportes, centros de saúde, etc. Caberia à APAE, nessa vertente, o papel de instrumentalizar a comunidade através de encontros e palestras, promover cursos para pais, técnicos e voluntários, capacitar os profissionais de saúde (médicos, dentistas, etc) e orientar os motoristas de transportes coletivos, o comércio local, quanto à melhor forma de contribuir para o desenvolvimento/aceitação/tratamento de seus membros portadores de deficiência. Ainda nessa abordagem, os pais não são percebidos como vítimas do destino, mas são estimulados a fazer de sua luta, ocasião de fortalecimento de si mesmos como cidadãos, líderes e agentes de mudança. É necessário registrar que tal abordagem não é ainda, nem muita aceita, nem muito compreendida pela própria APAE/SP.

Deve ser entendida como um processo de avanço, posterior à estratégia de integração e como alternativa de atendimento.

Qualquer que seja a modalidade de referência, o procedimento no atendimento à Pessoa Portadora de Deficiência segue um certo esquema: da triagem e diagnóstico, encaminhamento para a estimulação precoce, para a pré-escolarização, para a preparação para a rede regular de ensino, para atendimentos especializados, para as oficinas e empresas protegidas, etc. O fluxo de encaminhamento depende, naturalmente, da idade, do diagnóstico, e do grau de deficiência do indivíduo.

A **avaliação dos resultados** não se evidencia como um ponto forte. Não há referências a sistemáticas formais de acompanhamento e análise, esses restritos à visão dos profissionais envolvidos. Os pais entrevistados, de modo geral, mostram-se satisfeitos com os progressos de seus filhos, especialmente no que se refere à evolução psicomotora, atividades da vida diária e socialização. Faltam, no entanto, informações que permitam **relacionar** método e desenvolvimento, evolução decorrente da idade e decorrente da terapêutica, de forma a produzir um acervo científico e a **formulação** de indicadores de resultados. A própria visão do que seja resultado também está relacionada com os modelos mentais acerca da questão da deficiência. Indicadores meramente quantitativos não podem ser os únicos a balizar a ação do Movimento. Os indicadores que indicam o êxito de uma abordagem inclusivista não podem ser os mesmos de unidades que privilegiam a preparação para o trabalho. Nestas, os indicadores podem se referir às qualificações adquiridas e o ingresso no mercado de trabalho. Os indicadores de unidades que dão ênfase ao desenvolvimento individual podem se referir ao progresso de cada atendimento, ou mesmo o número de atendimentos realizados. No entanto, os mesmos indicadores não poderiam ser utilizados para se avaliar os Programas Comunitários, cujo êxito está na instalação de atitudes sociais transformadoras. As avaliações hoje preponderantes restringem-se ao registro da evolução da pessoa atendida, a avaliação de seu desempenho em atividades ocupacionais, e a permanência em empregos. Em algumas unidades percebe-se maior preocupação com o acompanhamento do desenvolvimento da Pessoa Portadora de Deficiência, nos aspectos educacionais e profissionalizantes. O referido acompanhamento é feito de maneira integrada e subsidia o planejamento anual.

### 3.3 A SEXUALIDADE E O PROCESSO EDUCATIVO DO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA

Embora parte integrante do processo de socialização, incluída na vertente **desenvolvimento individual**, a educação sexual merece considerações à parte. Tema tabu na sociedade, torna-se ainda mais complexo quando as convenções sociais, naturalmente introjetadas na sociedade, não o são, da mesma forma, pelos portadores de deficiência mental, que regulam com menor intensidade as manifestações de sua sexualidade.

Alguns pais têm uma visão ambígua a respeito da sexualidade dos filhos e do papel da APAE. Muitos manifestam receio de que, ao se abordar o tema, simultaneamente a unidade estimule o interesse sexual do filho. Ao mesmo tempo, não sabem como lidar com a manifestação da sexualidade frente aos padrões morais estabelecidos e reconhecem a maior vulnerabilidade dos filhos, especialmente das meninas, quanto ao assédio sexual, a prevenção de doenças e o risco de gravidez.

Da mesma forma e não poderia ser diferente cada unidade APAE lida com o tema de acordo com seu próprio padrão, valor moral e habilidade em administrá-lo. Diferentes abordagens convivem no Movimento Apaeano. Há aquelas unidades que acreditam que a educação sexual é responsabilidade da família, cabendo à APAE orientá-la quanto à conduta do filho e a melhor maneira de se conduzir em relação a ele. Essas orientações quase sempre se resumem ao ciclo menstrual e aos meios preventivos de concepção.

Outras unidades preferem administrar a situação caso a caso, providenciando uma "discreta remoção" para o banheiro, daqueles que não conseguem discernir a conveniência de seus atos, ou orientando professores e atendentes quanto à forma de lidar com os mesmos. Também há unidades que estendem a educação sexual aos próprios alunos quando estes apresentam condições mínimas de entendimento aos seus pais e funcionários. Restam ainda unidades que permitem o relacionamento afetivo entre seus alunos, com a concordância dos pais, restringindo, no entanto, a intensidade de suas manifestações.

Há relatos, em algumas unidades, de gravidez de portadoras de deficiência, de abuso sexual e contração de doenças. Tais fatos originam alguns dilemas e reflexões de natureza ética:

- a orientação sexual é responsabilidade da família ou da APAE? Que papel cabe à APAE: intervenção ou educação?
- A Pessoa Portadora de Deficiência tem o direito de satisfazer suas necessidades, entre essas, a de natureza sexual. Ao mesmo tempo, não dispõe de condições de arcar, conscientemente, com as suas conseqüências e nem sempre pode contar com o apoio da família. Como então harmonizar as exigências de natureza ética com aquelas de natureza humanística?

São questões que ainda não se revelam prioritárias, até mesmo pela delicadeza de temas como aborto, distribuição de contraceptivos, prevenção de doenças, "permissão" para a atividade sexual, etc., mas que deverão receber atenção compatível com sua importância.

### 3.4 PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NOS PROGRAMAS/APAE

A participação e envolvimento da família com o Movimento Apaeano não se revela homogêneo. Em algumas unidades, a família é mobilizada, através de eventos, para participar de algumas atividades de interesse da instituição, tanto no que se refere ao seu funcionamento, quanto às orientações acerca dos procedimentos com os filhos. Em outras, a família ou é parte integrante do tratamento ou mostra-se totalmente passiva, desinformada e não envolvida com a problemática do Movimento. Essas situações derivam-se de muitos fatores entrelaçados:

- 1º. a visão da própria APAE em relação ao Portador de Deficiência, o que gera um determinado tipo de relacionamento com a família: desde "liberá-la" para seus afazeres, até não aceitar a continuidade do filho, se houver evidências de que a família não está comprometida com seu progresso.
- 2º. o próprio comprometimento da Unidade com a real evolução da criança, entendendo que essa evolução é dependente da estimulação familiar e dos esforços contínuos dos pais, especialmente nos finais de semana e férias, para manter os comportamentos e atitudes instalados. Envolver a família nesse esforço, significa alterar e ampliar o horário de funcionamento das unidades, estendendo-o para alguns fins-de-semana ou noites, ocasiões em que a maior parte das famílias - geralmente de baixa renda - estão liberadas do trabalho.

3º. a constatação que o conceito de família, nesse caso, restringe-se à mãe. Raramente pais e irmãos estão investidos da responsabilidade de contribuir efetivamente para o processo educativo, e nem sempre dispõem de condições sociais, econômicas, ou mesmo culturais, para arcar com essa responsabilidade.

4º. resistência da própria família em participar efetivamente do processo de educação do filho, repassando à APAE a responsabilidade pela educação, reabilitação ou "cura" do filho.

Em busca de maior envolvimento da família, ou mesmo sua sensibilização, algumas Apaes procuram atraí-las através de eventos prazerosos: jantar dançante, churrasco, etc - ocasião em que transmitem as orientações ou mensagens necessárias. A presença dos pais, neste caso, é fruto de uma tática conscientemente manipulatória, visando ao seu posterior engajamento de forma mais espontânea.

Há unidades que mobilizam alguns pais para atividades voluntárias, desde o auxílio nas atividades de rotina (administração, cozinha, entre outras) e para atividades de apoio e orientação aos pais interessados ou recém ingressos na APAE. Existe o programa "Plantão de Pais", cujo objetivo é estabelecer um primeiro laço de solidariedade e identidade dos novos pais, facilitando sua aceitação dos problemas do filho e sua integração ao Movimento. Em outra unidade a participação dos pais é mais requerida. No setor de Estimulação Precoce, se a família não participar, a criança não é aceita na APAE. Há o grupo de Pais de Apoio que executam "busca ativa" de outros pais com filhos portadores de deficiência, antecipando seus temores, esclarecendo dúvidas, orientando-os quanto à melhor maneira de se posicionar frente à própria família, vizinhança, alertando o casal para os aspectos que poderiam implicar em dificuldades no relacionamento conjugal, etc.

Há também um Grupo de Mães, com o objetivo de ajuda mútua, que se reúnem uma vez por mês para discutir seus problemas ou discutir temas de interesse do grupo. Há também grupos de famílias, cujos filhos não puderam ser atendidos pela APAE, que se reúnem semanalmente, durante duas horas, para receber orientação sobre como lidar com a deficiência do filho. Este também, na mesma ocasião, recebe algum tipo de treinamento/atendimento. Há Comissões de pais, com atribuição de provocar maior mobilização das famílias, ajudar nos eventos, criticar aspectos negativos, sugerir mudanças.

Nas Apaes pesquisadas, não se percebeu maior envolvimento das famílias na gestão da unidade, participando formalmente de seu processo decisório. Geralmente são pais voluntários que, espontaneamente ou estimulados pelas unidades, que influenciam seus destinos e estratégias.

É preciso discernir com clareza qual o papel da família. Seu não envolvimento provoca retrocessos no tratamento, gerando frustrações no corpo técnico e docente. Seu maior envolvimento, significa maior trabalho para as Apaes. Envolve-la significa responder a uma pergunta básica, proposta por uma profissional: a quem pertence o Portador de Deficiência: à sua família, ou à APAE?

### 3.5 ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO

Compreende-se por prevenção a realização antecipada de ações que atuando nas causas da deficiência, diminuem sua incidência.

A maioria das ações realizadas hoje nas APAEs, são ações de conscientização e sensibilização da sociedade para a importância do Movimento Apaeano, ações essas consideradas de prevenção mas, funcionam, rigorosamente, como mecanismos de sensibilização.

As passeatas na Semana do Excepcional, palestras, exposições e festividades que levam a comunidade para dentro da Instituição, são algumas dessas ações. Essa sensibilização ajuda na quebra do preconceito contra a deficiência e o Movimento Apaeano.

Um dos ganhos positivos que se tem dessas estratégias é a maior predisposição da comunidade para colaborar com a entidade na forma de doações e atitudes de colaboração, mais como gesto de filantropia do que de comprometimento com a prevenção e com a Pessoa Portadora de Deficiência.

Das ações identificadas como de prevenção, o teste do pezinho é o movimento de maior amplitude a nível nacional por ter se tornado obrigatório. Mesmo assim, sabe-se que sua realização acontece nos grandes centros e municípios com algum nível de recurso.

Outra ação de prevenção é a sensibilização do corpo clínico de hospitais, buscando incluir a presença do pediatra na sala de parto e destacar a importância do acompanhamento pré-natal das mães carentes. Em uma das cidades que a Apae foi pesquisada, no entanto, essas ações foram interrompidas a pedido da nova diretoria do hospital. Essa interrupção revela preconceito até mesmo de profissionais cuja formação deveria privilegiar o diagnóstico precoce, a aceitação e a prevenção da deficiência.

Pesquisas e estudos sobre a problemática da deficiência constituem outra linha de prevenção. Em Maceió está em desenvolvimento uma pesquisa coordenada por um médico geneticista vinculado à Universidade Federal de Alagoas. O IAPEDM (Instituto APAE de Pesquisa, Estudos e Preparação de Pessoal na Área da Deficiência Mental) estabeleceu convênio com a Faculdade Paulista de Medicina que tem exigido de seus alunos o estágio obrigatório de 2 a 3 dias na APAE. Também a Diretoria de Saúde firmou convênio com a Faculdade de Medicina do ABC para receber médicos residentes da cadeira de Pediatria, durante um mês, nas unidades da APAE.

Há ainda a intenção de estender esse tipo de oportunidade de aprendizado para os estudantes de Psicologia, Serviço Social e Fonoaudiologia.

Um dos dificultadores para que se estabeleça uma relação clara da eficácia das ações de prevenção, é a ausência de indicadores. A APAE não tem a preocupação com o registro de dados, sua análise e estudo. Falta na unidade e mesmo dentro do Movimento, indicadores que possam dar melhores bases de análise da evolução dos trabalhos da APAE.

O que se percebe e acaba sendo empiricamente analisado como um indicador, são as reações da comunidade ao trabalho da APAE. Como exemplo, acredita-se que as ações de sensibilização e o trabalho da APAE na comunidade estão dando certo pelo aumento do número de pais que procuram a unidade. O aumento do número de atendimentos é interpretado como decorrente do processo de sensibilização e não necessariamente aumento do número de Pessoas Portadoras de Deficiência. A ausência de indicadores eficazes se deve ao fato de não se ter uma estratégia e a clareza exata do papel da APAE em relação a prevenção. Unidades das APAEs que trabalham exclusivamente a profissionalização, não se preocupam com ações de prevenção. Dá-se a impressão que delega a "outros" esse trabalho de prevenção.

A prevenção na APAE sugere três questionamentos:

- O trabalho de prevenção não é realizado de forma sistemática e eficaz pela APAE, por não fazer parte da sua missão?
- Não é realizado por ser considerada uma obrigação dos órgãos governamentais responsáveis pela saúde pública?
- Ou porque oferece um dilema de natureza ética? (Quem vai "controlar" o potencial genético daqueles que são Portadores de Deficiência? Quem vai orientar os processos contraceptivos ou mesmo a interrupção de gravidez?)

### 3.6 PREPARAÇÃO PARA O TRABALHO

Os programas de profissionalização estão estruturados em oficinas que visam à preparação do aluno para o mercado de trabalho. O foco desta sistemática pode estar voltado mais para uma abordagem terapêutica, centrada no autodesenvolvimento do aluno, ou visando à sua inserção no mercado de trabalho e obtendo deste provimentos para sua sobrevivência.

Existem Unidades que justificam a ausência de programas voltados para a preparação para o trabalho, pela falta de espaço físico e falta de recursos para montarem as oficinas. Há outras unidades que fazem convênio com instalações da própria comunidade (padaria, por exemplo) para treinamento dos Portadores de Deficiência Mental, reduzindo assim o custo operacional das unidades, ao tempo em que obtêm maior sensibilização dos empresários.

O trabalho enquanto uma ocupação terapêutica tem nas oficinas um caráter pedagógico, onde a preocupação é de desenvolver habilidades e atitudes voltadas para questões como a disciplina com horário e regras de convivência em grupo. Os recursos gerados nestas oficinas chegam até aos alunos como um ganho marginal. A colocação de mercadorias no mercado é esporádico. Por conseguinte, o encaminhamento do aluno para o mercado de trabalho não recebe tratamento prioritário.

O trabalho como forma de geração de emprego e de renda se configura nas oficinas das APAEs, como empresas protegidas, a exemplo da padaria e fábrica de flores e a gráfica das unidades pesquisadas. Nestas oficinas os alunos têm toda a realidade de trabalho reproduzida em seu cotidiano. Assim, os alunos são avaliados em seu comportamento e performance, recebendo o pagamento conforme resultado destas avaliações. O encaminhamento para o mercado de trabalho acontece mesmo sob toda a dificuldade de se abrir postos de trabalho para o Portador de Deficiência Mental, nas atuais circunstâncias de excesso de mão-de-obra. Algumas APAEs admitem os seus egressos como empregados regulares da unidade.

Uma problemática que surge para a coordenação das APAEs que possuem este modelo de atuação em seus programas de preparação para o trabalho, tem sido a administração da relação empregador X empregado. Ainda que a natureza institucional desta abordagem explicita o caráter de trabalho abrigado, recorrendo a mecanismos como o de se pagar no máximo R\$ 100,00 para não estabelecer vínculo com salário mínimo, algumas Unidades sofreram causas trabalhistas de familiares de alunos envolvidos nestes programas.

Outra dificuldade encontrada está relacionada à comercialização dos produtos das oficinas. Há casos de risco de sobrevivência devido ao fato de não poder emitir nota fiscal para os clientes que consomem um volume maior de seus produtos. Em outros a dificuldade tem sido a de encontrar mecanismos mais pró-ativos para se comercializar o excedente da produção de uma fábrica de brinquedos pedagógicos.

Vê-se que para as APAEs envolvidas com esta temática, a preparação para o trabalho recebe o enfoque conforme a concepção filosófica e a abordagem teórica que embasam os trabalhos psico-pedagógicos. Variando assim desde a sua total inexistência, ao autodesenvolvimento do indivíduo onde o trabalho é uma ocupação terapêutica, até a socialização mais ampliada do aluno, integrando-o ao mercado de trabalho competitivo.

### 3.7 O PLANEJAMENTO DO FUTURO DO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA

A APAE tem delimitado o seu público de atuação a portadores de deficiência mental até 18 anos, aproximadamente. No entanto, a evolução do Movimento, simultaneamente ao envelhecimento de seus assistidos, tem levado ao aparecimento de questões quanto à abrangência da APAE.

Estas questões aparecem com maior intensidade à medida em que pais e filhos envelhecem: os pais temem e se angustiam por se depararem com a falta de estrutura governamental para atender a essa demanda. Há casos onde pais fundadores estão se movimentando para este fim: Organizam eventos com o objetivo de levantar fundos para financiamento de projetos destinados ao idoso portador de deficiência.

"Abrigar jamais deverá ser o papel da APAE. A sua missão deveria ser a de mobilizar a sociedade para exigir do governo a atenção necessária ou ajudar os pais a se organizarem para auto-gerir o processo de absorção do deficiente idoso". Há unidades que estão se organizando para atender o idoso portador de deficiência.

Nas outras unidades, especialmente as localizadas em regiões mais carentes, a preocupação é de cunho humanitário. Não se questiona se é ou não papel da APAE abrigar o idoso, mas sim, quem ou qual instituição irá fazê-lo. No fundo, o que se questiona é o Ciclo de Atendimento da APAE e se o mesmo deveria ou não abranger o próprio ciclo de vida da Pessoa Portadora de Deficiência.

## III. ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE NATUREZA ADMINISTRATIVO-FUNCIONAL

### 1. ESTRUTURA ORGÂNICA, ESTILO GERENCIAL E PROCESSO DECISÓRIO

A estrutura orgânica (organograma) define as atribuições, competências e alçada decisória de cada nível organizacional. Do ponto de vista organizacional, essas definições irão contribuir para o nível de eficácia do funcionamento da instituição.

Basicamente a estrutura orgânica de cada APAE está ligada aos seus recursos, ao perfil dos ocupantes dos cargos diretivos e ao porte da unidade.

Em algumas APAEs, o organograma é formalizado com nítida divisão de atribuições entre as Diretorias, áreas e funções. Essas divisões facilitam maior clareza técnica e administrativa das Diretorias e áreas.

A descrição formal do organograma contudo, não assegura que as áreas e cargos terão um nível de atuação eficaz. Muitas vezes falta integração entre áreas. É o caso de uma unidade Apaeana visitada, que no dia-a-dia, não tem o nível de integração adequado entre coordenadorias, decorrendo deste fato, uma departamentalização da APAE. Como conseqüência, cada coordenadoria desenvolve seu trabalho, de forma estanque, cada uma das quais comportando-se como uma APAE, dentro da APAE.

Outras unidades da APAE estabelecem uma hierarquia informal: há clareza quanto ao nível decisório das Diretorias, mas não se tem clareza exata de seu funcionamento e muito menos das atribuições dos cargos. Essas indefinições da estrutura orgânica têm impacto determinante no sistema de gerenciamento, quase sempre personalista.

O perfil pessoal dos presidentes e diretores também influenciam no gerenciamento da Unidade. Em unidades mais amadurecidas organizacionalmente, as funções do Presidente são mais estratégicas como: captação de recursos, negociação junto ao meio político da comunidade, e a própria representação da instituição. Nas unidades mais vulneráveis, o presidente interfere nas rotinas e toma decisões relativas ao seu funcionamento. As diretorias exercem tanto as funções administrativas quanto as de natureza técnica, fazem atendimento aos pais, discutem problemas de ordem estratégica da instituição, acompanham ou mesmo provocam atritos entre a equipe, definem quanto aos aspectos técnicos do tratamento, ocasionando quase sempre um nível maior de centralização das decisões.

O estilo gerencial dos dirigentes decorre tanto de sua trajetória pessoal, experiências e conhecimentos adquiridos profissionalmente, quanto do grau de institucionalização da unidade. A falta de preparação gerencial dessas lideranças, no entanto, tem gerado conseqüências na gestão de recursos humanos, mesmo porque um grande número de dirigentes não tem experiência em coordenação de equipe, fora da APAE.

### 2. SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Compreende-se por sistema de informações todos os meios utilizados dentro das unidades da APAE e pelo Movimento Apaeano, para disseminar informações, dados, e nivelar conceitos.

Um dos meios utilizados para circulação nacional de informações sobre o Movimento Apaeano, são as publicações, Revista "Mensagem da APAE" e o Boletim "InformApae" de responsabilidade da Federação Nacional. Essas publicações têm, entre seus objetivos, o nivelamento de informações e práticas do Movimento nacional.

Contudo, o tratamento dado a essas publicações muda de acordo com cada unidade:

Em algumas localidades, há preocupação em fazer circular os periódicos para a leitura de todos do grupo, não ficando claro se os funcionários realmente o fazem. Outros informam que às vezes discutem sobre uma ou outra publicação. Quando essas publicações não são circuladas pela direção, não são solicitadas pelo grupo. Algumas APAEs preocupam-se em circular somente até o nível das professoras, outras após a leitura da direção mandam as publicações para a biblioteca. Como consequência, assuntos de importância como a lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, (Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência), não merecem a ampla leitura e discussão. Alguns entrevistados sabem da existência da lei, mas não tem um conhecimento profundo de seu conteúdo. Poucos foram os que disseram conhecer toda a lei. Houve caso, onde a equipe promoveu uma série de debates e painéis sobre a lei, quando da publicação na revista. Das unidades pesquisadas, seguramente, é a equipe que maior conhecimento dispõe sobre esse texto.

Observou-se que outras informações não circulam dentro do Movimento. O próprio Centro de Informações Sobre Deficiência Mental da Federação Nacional das APAEs, pode-se afirmar, é praticamente desconhecido pelos entrevistados.

O mesmo acontece quando se pesquisa junto aos pais das Pessoas Portadoras de Deficiência, vários assuntos que mereceriam leitura e debate, como a própria lei ou o Centro de Informações Sobre Deficiência. No entanto, os mesmos não têm acesso a essas publicações. A maioria dos pais entrevistados não conhecem a **Política Nacional da Educação Especial**. A não utilização adequada dessas publicações contribui para um distanciamento entre as unidades das APAEs, o distanciamento da própria Federação e a perda de oportunidade em se fazer consolidações de idéias, posições e da identidade do próprio Movimento Apaeano, o que contribuiu para o objetivo de integração e nivelamento de informações.

Dentro das unidades Apaeanas o sistema de informações também é falho. As reuniões das equipes que poderiam ser uma ferramenta fácil e eficaz de integração de áreas e solução de problemas, são raramente realizadas. Além da frequência relativamente baixa de reuniões, em algumas unidades elas acontecem com parte do grupo, o que gera o sentimento de exclusão das equipes que não participam. As reuniões sobre assuntos gerais e administrativos da APAE são de menor frequência, acontecendo só em casos urgentes, o que provoca, em alguns casos, queixas quanto à transparência dos atos da equipe dirigente, principalmente se o assunto é financeiro ou salarial.

As reuniões entre a coordenação de área, os técnicos e os professores, para acompanhamento dos resultados do tratamento, não acontecem com frequência. Ou porque as APAEs não têm um sistema de avaliação, que possa dar ao grupo referências adequadas do desenvolvimento da Pessoa Portadora de Deficiência, ou porque os profissionais trabalham em dia e horários diferentes e nem sempre há disposição formal da Diretoria em promover e estimular encontros da equipe.

Estes acontecem com maior frequência no período de diagnóstico anual ou nos fechamentos dos semestres. Mesmo assim, há unidades que não utilizam reuniões para a discussão dos diagnósticos, cujas informações são centralizadas no coordenador de área.

O que se observou foi que nas unidades pesquisadas, sabe-se da importância da disseminação de informações claras, e de que essa é essencial ao trabalho da equipe. Mas, na prática as APAEs não estão sabendo como gerenciar essas informações e utilizá-las adequadamente nas reuniões. Como consequência, gera no grupo um sentimento de insegurança e de ausência de referências, seja dos resultados dos trabalhos ou das informações importantes para o bom desempenho da unidade.

## 3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Compreende-se por administração financeira o gerenciamento de recursos, através da adequada captação, desatinação ou prioridade de investimentos, controle financeiro e acompanhamento através de indicadores. O recurso financeiro é determinante para se definir a estratégia de atuação de cada APAE. De um modo geral, as APAEs estabelecem profunda relação de dependência com os poderes públicos. As unidades não têm gerado recursos suficientes para se falar em independência financeira, e nem têm definidas políticas ou estratégias para amenizar essa dificuldade.

As estratégias hoje utilizadas para amenizar a dificuldade do déficit financeiro, são sistematicamente repetidas e têm como único objetivo levantar recursos para fortalecer o caixa da unidade. As mais freqüentes são: feiras, jantares, rifas, venda de consórcio, bazares. Além de ser uma estratégia para levantar recursos financeiros no período, as unidades da APAE não se preocupam em fazer uma avaliação da relação custo X benefício entre o esforço dispendido e o resultado final, entre decidir-se por uma construção (piscina, por exemplo) ou aquisição de equipamentos profissionalizantes ou clínicos.

A ausência de uma estratégia efetiva que resolva essa questão financeira das APAEs, inviabiliza traçar outras estratégias anuais voltadas por exemplo, para um melhor aparelhamento da unidade e por conseqüência, a melhoria do atendimento. Dos valores levantados nas unidades, houve caso onde a comercialização dos produtos da oficina protegida, consegue arrecadar aproximadamente 23% de sua receita. Em outro caso os valores arrecadados chegam a representar 25% da receita.

Outra unidade arrecada aproximadamente 15% de sua receita. No entanto, percebeu-se que as APAEs, de modo geral, lidam com um dilema de ordem ética em transformar as oficinas protegidas em fontes estáveis de receita. Teme-se que a APAE possa vir a ser acusada de explorar as Pessoas Portadoras de Deficiência. Houve caso que mostrou trabalhar essa questão com certa serenidade. As regras das oficinas protegidas estão claras, para a própria APAE, para a Pessoa Portadora de Deficiência, para a família, para as empresas para as quais prestam serviços. Os recursos arrecadados com as oficinas são convertidos em remunerações dos alunos e na melhoria das instalações das oficinas.

A dependência financeira dos poderes públicos (municipais, estaduais e federais) ainda é muito grande: os percentuais de repasse variam de 35% a 94% da receita.

Essa dependência torna-se mais vulnerável quando os dirigentes da APAE têm vinculação político-partidária, especialmente nas cidades menores, por ocasião de mudança do grupo majoritário de poder.

A indefinição de estratégias adequadas para solucionar essa cíclica dificuldade financeira das APAEs, repercute na dependência das articulações do próprio grupo de funcionários, na dependência de repasse de recursos, da tensão constante no gerenciamento da unidade e na busca contínua de alternativas emergenciais. Em alguns casos, prevalece a mesma de que "Deus dará um jeito."

Dificultando ainda mais essa administração financeira, os controles e indicadores, atualmente utilizados são manuais, com uma exceção, que tem seu sistema informatizado. Como os controles são arcaicos, a unidade fica na dependência da constante e lenta atualização contábil/financeira, não podendo lançar mão de indicadores, planilhas e projeções, que poderiam facilitar a gestão desses recursos.

Como conseqüência, constata-se a dificuldade em fazer o fluxo de caixa, com previsões e projeções a médio e longo prazo, como também de analisar criteriosamente quais são as prioridades de investimento, a curto, médio e longo prazo, quando a unidade recebe verbas federais ou se depara com valores positivos em caixa.

A questão da administração financeira não se restringe a um problema de natureza gerencial, técnica ou política. Trata-se, na verdade, de uma questão a ser sempre monitorada dentro da APAE, face ao grau de envolvimento de sociedade - ainda pequeno - e aos recursos financeiros disponíveis tanto do setor governamental, quanto das famílias quase sempre restritos.

É a típica situação de administrar recursos verdadeiramente escassos, para um tipo de atendimento que não parece ser prioritário em um país com tanto déficit social.

## 4. INFRA-ESTRUTURA E LOGÍSTICA

Por infra-estrutura entende-se tanto as instalações físicas, quanto os equipamentos disponíveis nas unidades. Reflete tanto a situação econômica da região quanto a visão da comunidade acerca do deficiente, bem como o grau de influência de seus dirigentes em obter recursos e mobilizar a sociedade.

No que se refere às instalações físicas, duas análises podem se mostrar apropriadas:

A **primeira** delas é a **situação econômica** da região. Existe uma relação direta do porte da unidade, seu espaço físico e o estado de conservação das instalações, com a situação econômica da região.

A **segunda** a ser analisada é a **visão que a sociedade** tem da deficiência e do trabalho da APAE junto à Pessoa Portadora de Deficiência. Há um caso que conta com o trabalho dos voluntários com nível profissional de organização e comprometimento, mostrando explicitamente o compromisso da sociedade com doações de equipamentos e material, organização de eventos e disponibilidade de horário para atendimento administrativo.

Outro aspecto importante a ser analisado é a localização das APAEs. Há APAEs que funcionam na área rural. A forma de atuação dessas APAEs, no entanto, não as caracterizam como uma APAE Rural, o que suscita questionamentos: A distância das APAEs do centro da cidade é reflexo do grau de aceitação da comunidade em relação aos portadores de deficiência?

Quanto aos equipamentos, as APAEs localizadas em região de maior poder aquisitivo mostram-se também melhor aparelhadas, o que influencia diretamente na qualidade do atendimento. Em algumas unidades constata-se maior volume de reclamações pela falta de equipamentos adequados.

A infra-estrutura existente acaba influenciando nos focos de tratamento: propõe-se aquilo que se pode fazer, não aquilo que o Pessoa Portadora de Deficiência precisa.

## 5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de R.H. compreende ações que abrangem desde o recrutamento e seleção de pessoal, até sua capacitação, política de remuneração e avaliação de desempenho.

A gestão de R.H. recebe influência imediata da capacidade ou não, da unidade em atrair a mão-de-obra com a qualificação necessária. Portanto, pode-se afirmar que todo o sistema é dependente das condições financeiras, e também da abordagem conceitual e dos dispositivos organizacionais e localização da instituição.

### a) Recrutamento e Seleção

Os mecanismos utilizados no processo seletivo vão facilitar a adaptação dos profissionais às suas funções. Em algumas APAEs, este processo se encontra estruturado, recorrendo-se a avaliações, entrevistas e período de estágio, quando candidato e coordenador analisam a compatibilidade do candidato e unidade, antes de se efetivar a contratação.

Em outras unidades o processo se encontra menos profissionalizado, utilizando-se de indicações dos profissionais que já são funcionários da instituição. O profissional admitido é aquele que aparece, em razão dos baixos salários e condições de trabalho.

Em função das diretrizes de educação de Brasília, os alunos portadores de deficiência estão inseridos na rede de ensino, até os 18 anos. A partir dessa idade, são encaminhados à unidade APAE que, nesse caso, recebe professores já capacitados, cedidos pelo Governo do Distrito Federal cuja efetivação só é formalizada após 06 meses de estágio, quando se pode avaliar sua adequação ao trabalho proposto.

A captação de profissionais sofre também influências de variáveis externas à instituição, a exemplo da proximidade de grandes cidades que oferecem melhores recursos profissionais. As unidades mais distantes dos centros de preparação vão depender de uma política salarial compatível com o mercado.

## **b) Capacitação**

A busca de qualificação e atualização teórico-técnica é um elemento importante nos sistemas de atendimento das instituições. Várias são as fontes e recursos utilizados pelas unidades para esta finalidade.

Observou-se a inexistência de uma política de capacitação nas unidades visitadas; o que gera diferentes formas de busca de qualificação. Há unidades em que os profissionais buscam se atualizar por iniciativa própria. Em outras, a qualificação está restrita à participação no Congresso Nacional.

São Paulo possui um centro especializado em treinar e qualificar seus profissionais e demais pessoas envolvidas com a instituição, incluindo voluntários. Assim em graus diferenciados, as APAEs buscam, formal ou informalmente, qualificarem os profissionais envolvidos com a instituição. O que também depende das condições financeiras da unidade e do próprio corpo técnico-pedagógico, bem como do estilo de gestão e o grau de organização da instituição.

O Congresso Nacional promovido pela Federação é um momento de grande relevância para a qualificação e atualização profissional, no entender de todos os entrevistados, havendo casos em que a participação nestes encontros é a única forma de treinamento a que se tem acesso. Há críticas, no entanto, quanto à repetição de temas, quanto aos critérios de participação e quanto à necessidade de oferecimento de cursos orientados para segmentos gerenciais. Brasília constitui-se exceção já que a Fundação Educacional ligada ao Governo do Distrito Federal tem relevante atuação na formação técnica da equipe.

O acervo técnico existente nas unidades também é uma fonte de capacitação e atualização para os profissionais das APAEs, quando bem estruturado e organizado. Em algumas unidades o acervo é de uso exclusivo da Diretoria. Em outras, sequer existe.

O princípio da interdisciplinaridade, somado ao mecanismo de supervisão, além de viabilizarem um tratamento global ao aluno da APAE, também operam como elementos viabilizadores para a capacitação técnica do pessoal envolvido com o atendimento.

De maneira diferenciada pode-se constatar que este princípio é praticado pelas APAEs visitadas. Em unidades mais estruturadas, a multidisciplinaridade no atendimento é sustentada através de reuniões sistematizadas. Em outras unidades estes mecanismos ainda são incipientes e pouco consolidados.

Pode-se afirmar que existe um conhecimento acumulado no interior do Movimento Apaeano, em função da experiência construída pelas equipes. De modos diferenciados e através de fontes diversas, há consciência e esforço no sentido de atualizar e aprimorar este conhecimento, por parte das equipes técnico-pedagógicas. Falta no entanto, esforço maior de sistematização e divulgação desse importante núcleo de conhecimento, pouco disponível em Universidades e Escolas de formação técnica.

## c) Programa de Remuneração

As APAEs de modo geral, não dispõem de um plano de carreira que permita ao funcionário a visualização diferenciada de seu futuro profissional. Além disso, em algumas unidades, a dependência do repasse de recursos gera atraso nos pagamentos. Em outras unidades, a remuneração, extremamente baixa, obriga os técnicos a possuir mais de um vínculo empregatício como forma de acréscimo ao rendimento mensal, produzindo impacto sobre o número de horas dedicadas à APAE e seu comprometimento com a causa.

A falta de perspectiva profissional, somada ao baixo nível salarial, foram apontados como as principais causas de desmotivação e evasão na equipe de técnicos e o pessoal da Administração. Houve relato de que os técnicos fazem da APAE um trampolim, ou seja, após adquirirem uma experiência significativa e terem consolidado seu nome no mercado, vão diminuindo as horas dedicadas à APAE na proporção em que aumentam suas horas nos consultórios particulares.

Com isto as APAEs podem estar perdendo seus melhores profissionais e mantendo um clima de insatisfação no interior da instituição, o qual inevitavelmente afeta de modo negativo na qualidade do atendimento à sua clientela.

Em uma das unidades visitadas, os profissionais são autorizados a atender clientes particulares fora do horário de funcionamento como forma de mantê-los na unidade e aumentar o seu vínculo com a Instituição.

## IV. OS MECANISMOS DE SENSIBILIZAÇÃO DA SOCIEDADE EM RELAÇÃO AO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA MENTAL

Os mecanismos de sensibilização da sociedade estão atrelados ao acesso que se tem aos órgãos públicos e respectivos meios de comunicação, da força política do presidente da Instituição e da capacidade desta em obter tanto o envolvimento da família quanto da comunidade empresarial e da sociedade de modo geral. As unidades APAE apresentam dinâmicas distintas em relação à sociedade, à rede regular de ensino, à comunidade empresarial e à divulgação das experiências das APAEs.

### a) Sensibilização da Comunidade

O momento intensivo e de maior amplitude de sensibilização da sociedade para a causa Apaeana, é a "Semana Nacional do Excepcional". Em todas as APAEs visitadas essa semana é cuidadosamente preparada, quando se mobiliza toda a instituição. É interessante ressaltar que é um Movimento de dentro para fora, onde todos os alunos da APAE vão para locais públicos, realizando apresentações artísticas em hotéis e auditórios, passeatas, exposição de produtos, ou seja, é um momento de apresentar para a comunidade aquilo que os portadores de deficiência são capazes de realizar, de elaborar e de construir. Há também Movimentos menos institucionalizados e mais esporádicos que seguem a linha de trazer a comunidade para o interior da APAE onde são realizados eventos festivos e exposições em que o público é convidado a conhecer as instalações da instituição.

Essa Iniciativa, de um lado reforça a divulgação e sensibilização do Movimento e contribui para a destituição de preconceitos: a Pessoa Portadora de Deficiência é apresentada através das suas potencialidades e não em relação às suas limitações. Por outro, há críticas quanto ao seu caráter esporádico e de efeito meramente demonstrativo.

### b) Absorção do aluno da APAE pela rede de ensino

O trabalho de sensibilizar a recepção da Pessoa Portadora de Deficiência Mental junto à rede de ensino está atrelado à filosofia que embasa as atividades técnico-pedagógicas da unidade.

As unidades cujo programa escolar possui um destaque, há um sistemático contato entre a instituição e a rede de ensino. Como em uma unidade que além de buscar a contínua sensibilização, ajusta a metodologia pedagógica da APAE com a adotada pela rede, a fim de assegurar a adaptação e a permanência do ex-aluno APAE. Ocorre também, acompanhamentos estruturados acerca do desempenho do aluno após seu encaminhamento.

Entretanto houve relatos de que mesmo havendo encaminhamento do aluno para a rede, esta não conhece os trabalhos da APAE.

A absorção do aluno APAE na rede regular de ensino depende de três variáveis:

- a) da política educacional do Estado ou do Município
- b) da sensibilização dos dirigentes das escolas
- c) da capacidade de mobilização da própria APAE

Em Brasília, a política educacional estabelece como responsabilidade da rede regular de ensino a absorção de portadores de deficiência mental e a capacitação de profissionais para atendê-los, até a faixa de 18 anos. Pode-se dizer que é um dos modelos mais avançados de inserção da Pessoa Portadora de Deficiência Mental, como responsabilidade do Estado.

Essa é a razão pela qual a APAE de Brasília enfatiza a profissionalização e não a escolarização.

Algumas unidades têm na rede regular de ensino um suporte ao processo de escolarização da Pessoa Portadora de Deficiência Mental, fruto tanto da sensibilidade pessoal dos Diretores das Escolas, quanto da capacidade de mobilização da APAE.

Em alguns municípios ou a Rede opõe resistência à absorção do aluno-APAE ou, quando o recebe, desconhece o seu papel e não busca as interfaces entre Escola e unidade APAE.

Há ainda, embora, não freqüentemente, unidades da APAE que não investem esforço na integração com a rede regular de ensino.

## c) Sensibilização da comunidade empresarial

A sensibilização da comunidade empresarial depende tanto da capacidade de indução da APAE quanto do estágio de conscientização da sociedade.

Aparentemente tem sido mais fácil obter postos de trabalho para a Pessoa Portadora de Deficiência Mental na cidade de São Paulo. Há ex-alunos APAE trabalhando como porteiros, como auxiliares de escritório para tarefas mais simples, como auxiliares de rede de lanchonete, empacotadores e auxiliares de floricultura. Há pelo menos dois casos em que a renda do ex-apaeano é a maior de sua casa. É necessário registrar que a APAE/SP absorve a Pessoa Portadora de Deficiência de leve a moderado, para os quais é mais fácil ensinar um leque maior de tarefas.

Em outras unidades, a comunidade empresarial recebe o aluno APAE mas não tem uma política de adaptação do mesmo, o que leva a seguidas evasões.

Uma outra forma da comunidade empresarial engajar-se aos objetivos do Movimento tem sido a aquisição de seus produtos: cartões, roupas, serviços gráficos, pães, flores, doces, etc. Ou a disponibilização de seus equipamentos e espaço físico para treinamento profissional da Pessoa Portadora de Deficiência Mental.

A forma mais freqüente, mas não volumosa em recursos, a doação direta, fruto muito mais da credibilidade da figura do Presidente do que de convicções quanto à responsabilidade social das Empresas. Algumas (poucas) chegam a financiar tratamento de filhos de seus funcionários, portadores de deficiência mental.

As próprias APAEs, de certa forma, não estão convencidas de que seja papel da comunidade empresarial engajar-se e comprometer-se com a causa da Pessoa Portadora de Deficiência.

## d) Divulgação das experiências das APAEs

O Movimento Apaeano tem tido muito êxito na divulgação da instituição, de seus objetivos e de suas conquistas.

No entanto, não há uma política eficaz de divulgação de sua práxis. Ao contrário, experiências bem sucedidas restringem-se à própria unidade e dependem da capacidade individual dos profissionais de registrar e divulgar experiências.

A grande diversidade da tipologia das APAEs tem sido utilizada como argumento para refutar iniciativas que, bem sucedidas em uma dada unidade, são entendidas como inexecutáveis em outra, sem maior análise.

Instrumentos, formulários e procedimentos bem elaborados permanecem como acervo da unidade e não do Movimento, o que facilitaria o registro comparado de técnicas e terapêuticas.

Metodologias e abordagens inovadoras, experiências internacionais contemporâneas, pesquisas e bibliografia, quase que se restringem aos profissionais localizados em grandes centros e em suas bibliotecas, restando para um grande número de APAEs a repetição de práticas tradicionais ou a introdução de outra prática alternativa, via criatividade e/ou intuição pessoal, nem sempre a mais acertada.

O conhecimento hoje acumulado pelos profissionais disperso nas múltiplas unidades quase que geraria uma Universidade APAE, tamanha a sua diversidade e riqueza, desproporcionais ao seu registro, sistematização e divulgação.

## V. PAPEL DAS FEDERAÇÕES NACIONAL E ESTADUAIS E FUNÇÃO DOS DELEGADOS JUNTO ÀS APAES

A Federação Nacional é reconhecida pelos dirigentes das APAEs como instância de suporte jurídico e administrativo, trabalhando junto a órgãos públicos federais, e promovendo a articulação do Movimento. Os Congressos promovidos são a face mais visível e melhor avaliada de seu papel.

As Federações Estaduais são tidas como um órgão de suporte jurídico, administrativo e informativo. Porém, para a maioria dos entrevistados não há clareza de qual a real contribuição das Federações Estaduais, por serem muito distantes das questões mais práticas das APAEs. Para alguns, o seu distanciamento das Federações é decorrente da sua pouca representatividade perante as Unidades, como também devido à falta de definição de seu eixo de atuação e por conseguinte do seu real papel. Nota-se ainda pouca distinção sobre o nicho de competência Federação Nacional/Federação Estadual e os mecanismos de funcionamento de ambas junto às unidades. Nota-se também certa rivalidade entre as APAEs das capitais e a própria Federação Estadual.

A maioria dos entrevistados não compreende o papel, a razão de existência das Federações, alguns sequer as conhecem. Deste modo, parece não ser uma instância representativa perante os profissionais das APAEs.

Os delegados em grau ainda maior, sofrem de falta de nitidez quanto à sua função e papel no Movimento Apaeano. Na maioria das unidades, não se tem conhecimento do seu papel, percebido como extensão da Federação. Os próprios delegados não têm clareza quanto às suas atribuições e níveis de competência. Mesmo quando percebem problemas, até graves, na administração da Unidade, não sabem como atuar e qual o seu papel. Seria ele o elemento articulador? Poderia orientar o funcionamento? Poderia sugerir intervenções da Federação na Unidade? A própria Federação teria esse poder?

Há que se definir mais claramente o papel e a função dessas instâncias do Movimento Apaeano. As Federações Estaduais estão distantes das questões mais práticas das Unidades, o que se apresenta como uma expectativa das APAEs. A Federação Nacional, além de organização do Congresso, é vista como estritamente vinculada a uma atuação mais burocrática de orientação jurídica, encaminhamento de convênios, etc.

A atual estrutura funcional da Federação Nacional não parece suficiente para atender, de forma eficaz, os objetivos constantes de seu estatuto.

## VI. RECOMENDAÇÕES

Os levantamentos realizados e as análises subsequentes permitiram delinear um conjunto de ações que poderiam prover de maior nitidez a missão da APAE, norteadando seu rumo de desenvolvimento, capacitando melhor a equipe técnica e dirigente, levando ao maior envolvimento dos pais e da sociedade, multiplicando seu efeito irradiador levando maior eficácia aos seus objetivos. Esse conjunto de ações está discriminado no presente capítulo, e deverá ser debatido pelo quadro dirigente e atores organizacionais relevantes, cuja experiência e maior conhecimento da realidade induzirão a escolhas mais adequadas e à definição das estratégias prioritárias do Movimento Apaeano.

As estratégias de ação definidas deverão constituir o "Plano Diretor do Movimento Apaeano", para o período de gestão da atual Diretoria.

1. Promover um ciclo de debates acerca do papel da APAE, através de workshops com especialistas que atuam nas Apaes e que detêm um determinado modelo cognitivo acerca de seu papel, envolvendo as diferentes concepções hoje vigentes. Com base em roteiro previamente formulado, os especialistas apresentarão suas idéias, que serão debatidas com especialistas de reconhecida competência no assunto e que estejam atuando fora do âmbito das Apaes. Deverá ser formada uma comissão técnica para coordenar, registrar e relatar as conclusões do Ciclo.

2. Após o ciclo de debates, os dirigentes e especialistas deverão elaborar o Plano Estratégico da Federação Nacional e Federações Estaduais, com ênfase, notadamente, na elaboração da missão e de suas alternativas, e na arquitetura para disseminá-la a todos os níveis. A discussão quanto ao papel da APAE na prevenção da deficiência, bem como a extensão ou não de seu atendimento ao idoso, são temas que devam ser incorporados à definição da missão. Também o investimento na preparação e qualificação técnica dos profissionais APAE poderá constituir meta prioritária de gestão.

3. Alterar os Estatutos hoje vigentes, adequando-os à própria evolução do Movimento. Os Estatutos deveriam contemplar duas partes: a primeira, comum a qualquer APAE, especificaria as diretrizes gerais e definidoras da vocação do Movimento; a segunda, contemplaria as especificidades e características regionais e locais. Os Estatutos seriam revistos após a definição da missão.

4. Elaborar Manual Básico de Organização definindo o organograma e descrevendo as atribuições básicas de cada área funcional. O Manual deverá ter a flexibilidade necessária para comportar as diferenças entre unidades. Inicialmente poder-se-ia pensar em três alternativas, de acordo com o porte e o tipo de atendimento oferecido. Cada unidade faria a adaptação do Manual, de acordo com suas necessidades. Seria adequado pensar na inclusão da Comissão de Pais como instância formal dentro do organograma e com funções nitidamente diferenciadas das atribuídas à Diretoria.

5. Definir e divulgar o papel, responsabilidades e atribuições das diferentes instâncias do Movimento (Federação Nacional, Federações Estaduais, Delegados, Diretoria de cada unidade,) visando a esclarecer seu âmbito de atuação, nivelar expectativas e promover as articulações necessárias.

6. Promover amplo debate acerca do papel da APAE São Paulo. Pelas suas especificidades e a qualificação de seu corpo técnico, além do acervo de conhecimento, possibilidades de cooperação técnica e recursos institucionais, a referida APAE poderia transformar-se em um Centro Nacional de Referência para o estudo e pesquisa acerca da deficiência, além de ser o centro de capacitação técnica para todas as Apaes, formando multiplicadores para todas as regiões. Mesmo atendendo a um público específico, a APAE/SP teria condições de articular-se com os demais centros de atendimento no Município, para oferecer programas de formação e capacitação de técnicos para lidar com as deficiências atendidas pelas APAEs. Além do aspecto capacitador, a APAE/SP poderia ser um centro de inovações e experimentações na área da deficiência mental, associada ou não à deficiência física, estabelecendo parcerias com universidades, hospitais e instituições congêneres.

Capítulo 11

Para que suas propostas não se alienem da realidade da grande maioria dos municípios, sua estratégia de capacitação deveria se dar de forma avançada, isto é, os cursos e treinamentos seriam dados nas regiões que os solicitarem, com tempo necessário para se proceder às adaptações necessárias.

7. Constituir Grupo Técnico para elaboração e padronização de instrumentos básicos de registros estatísticos, diagnóstico e acompanhamento da evolução do aluno, formada por equipe multi-disciplinar de reconhecida competência. Essa mesma equipe deveria ser responsável pela concepção de um Programa de Capacitação básica, a ser oferecido a todo corpo técnico das APAEs, como condição para sua permanência e evolução funcional.

O Programa de Capacitação Básica poderia contemplar:

- Sistemas cognitivos e referenciais em relação à Pessoa Portadora de Deficiência: concepções filosóficas e seus impactos na gestão, diagnóstico, tratamento, envolvimento da sociedade, etc.

- Bases clínicas e psicopedagógicas presentes no Movimento: a contribuição de Piaget, Ernilla Ferrero, Furnstein, entre outros.

- Teorias e Técnicas de diagnóstico: fundamentos clínicos, pedagógicos e psicológicos; diagnóstico diferencial, instrumentos disponíveis.

- Estratégias de intervenção, por especialidade. O papel dos demais agentes no tratamento da Pessoa Portadora de Deficiência. A estimulação precoce. As oficinas. Os equipamentos disponíveis. A orientação de profissionais de ações complementares: dentistas, professores da rede regular de ensino, etc.

- O papel da família no atendimento. Meios e condições para sua participação.

- Estratégias de prevenção: recursos clínicos e bioquímicos, teste do pezinho, as orientações às instituições com potencial de parceria: maternidades; igrejas (curso de noivos), cartórios (edital de casamento), etc.

- A preparação para o trabalho: meios, condições e critérios de elegibilidade; comercialização de produtos, empresas protegidas, colocação em empregos, treinamentos específicos.

- Lei de Diretrizes e Bases da Educação: aspectos normativos e legais.

- O desenvolvimento social: os direitos do Portador de Deficiência; A lei 7853; o papel da rede regular de ensino; O Conselho Tutelar; Os limites e deveres da Pessoa Portadora de Deficiência; a construção da cidadania possível. A preparação dos prestadores de serviços públicos para lidar com o portador de deficiência: motoristas, PM, médicos, comércio local, etc.

- A organização do Movimento Apaeano: papel da Federação Nacional, papel das Federações Estaduais, papel do Delegado. O sistema de representação. Fontes de recursos. Fontes de financiamento. Obtenção de receitas e doações. A participação do poder público (federal, estadual e municipal).

- Organização das APAEs para se habilitar a obter os financiamentos específicos.

8. O referido Programa poderia ser desenvolvido em módulos sequenciais, através da formação de uma equipe inicial de 20 a 30 multiplicadores que, recebendo o conteúdo e sendo considerados qualificados, passariam a ser instrutores habilitados para determinadas regiões.

9. Elaborar um Plano de Carreira para os servidores de cada APAE, com tabela salarial compatível com a realidade de cada município/região, estabelecendo como condição para ascensão ter concluído, com aproveitamento, todos os módulos do Programa.

10. Promover treinamento introdutório para todos os funcionários das APAEs, através de um Manual de Integração, contendo as informações básicas relevantes para o início de suas atividades profissionais. Esse treinamento, de curta duração (4h) seria de responsabilidade da Diretoria Técnica, em conjunto com a Diretoria Administrativa.

**11.** Promover Programa de Inserção dos novos dirigentes, abrangendo itens específicos do Programa de Capacitação Básica, visando a prepará-los para suas funções e orientá-los quanto às potencialidades e limites do Movimento, as instâncias de decisão e o papel esperado de seu cargo. O Programa seria oferecido através de Seminários de 16 horas, sempre que houvesse renovações de mandatos.

**12.** Promover Treinamento Gerencial para ocupantes de cargos de confiança, visando a construir uma cultura de gerenciamento mais eficaz, tanto dos recursos humanos, quanto dos recursos financeiros. O despreparo gerencial muitas vezes tem originado conflito e desintegração de equipes.

**13.** Transformar o Boletim "InformAPAE" em jornal direcionado à família da Pessoa Portadora de Deficiência.

**14.** Apresentar projeto na Câmara Federal que obrigue os cursos de Medicina e enfermagem a adotarem disciplina sobre Deficiência Mental e prevenção.

**15.** O compromisso dos pais com a APAE deveria ser objeto de acordo formal visando a atribuir-lhes maior responsabilização para manutenção dos progressos dos filhos. A orientação conjunta para pais e irmãos, pelo menos uma vez a cada semestre - como exigência de continuidade do tratamento - poderia ajudar a mudar a visão pais vítimas/APAE assistencialista. A mudança da postura dos próprios pais poderá vir a induzir maior sensibilidade da comunidade e da sociedade.

**16.** Estudar estratégia para uso mais efetivo das publicações da APAE. Embora considerados de muito bom nível, os artigos e ensaios não têm sido discutidos ou lidos pela maioria do corpo técnico e docente. A estipulação de um dia por mês, apenas para leitura das publicações, seguidas de um roteiro a ser preenchido e devolvido à Federação, que por sua vez analisaria as respostas e as retornaria ao remetente, poderia sinalizar a importância dos mesmos.

**17.** Implantar um Fórum Regional de Estudos Técnicos, visando à troca de experiências e de material de estudo, entre profissionais da mesma região, especialmente para melhor capacitação de leigos que atuam nas unidades mais carentes de recursos humanos qualificados.

**18.** Cadastrar os tipos de equipamentos básicos necessários para um atendimento com um mínimo de qualidade, diagnosticar as necessidades e promover redistribuição ou adquirir os equipamentos necessários.

**19.** Desenvolver ou adquirir software de gerenciamento financeiro das unidades e promover campanha nacional para doação de computadores usados. Analisar as melhores práticas e experiências.

**20.** Constituir força-tarefa para coordenação, monitoramento, operacionalização e avaliação do Plano Diretor aprovado para o período de gestão da nova Diretoria.

**RELATÓRIO DOS ENCAMINHAMENTOS DADOS PELA FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES**

Após a aprovação do "Eixo Referencial de Atuação", pelo Conselho de Administração, a Federação Nacional das APAES procedeu aos seguintes encaminhamentos, até o mês de agosto de 1998:

**GRUPO DIRETOR DE TRABALHOS**

A discussão do Relatório e das recomendações nele propostas, levaram à necessidade da constituição de um Grupo Diretor dos Trabalhos, escolhido pelo Conselho de Administração, que decidiu pela realização de um Workshop, nos dias 6 e 7 de Fevereiro, para o estabelecimento das prioridades e metodologias de consecução de um Plano de Ação Organizacional. O Grupo Diretor estabeleceu cinco metas prioritárias:

- 1) Clarear o papel da APAE e definir seu rumo estratégico.
- 2) Definir Competências e atribuições de cada nível organizacional do Movimento Apaeano e das Unidades
- 3) Aprimorar e capacitar o Sistema Gerencial do Movimento
- 4) Dotar o Movimento de instrumentos gerenciais que facilitem o processo de gestão
- 5) Programa de Capacitação Técnica

Para viabilizar estas metas o Grupo Diretor escolheu como estratégia a constituição de grupos-tarefas, compostos preferencialmente por profissionais e especialistas do próprio Movimento Apaeano. No entanto, o mesmo grupo considerou de fundamental importância o comprometimento de todos com o conjunto das ações propostas, de modo a estabelecer os necessários elos e interfaces entre as mesmas.

**SEMINÁRIO DO PLANO DIRETOR**

O Grupo Diretor juntamente com os grupos-tarefas (em torno de quarenta pessoas) realizou em Brasília, no período de 04 a 08 de Maio, o 1o Seminário do Plano Diretor Gestão 97/99, que teve como objetivo geral nivelar informações acerca da Estruturação do Plano Diretor e obter a sensibilização e o comprometimento dos grupos quanto às metas a serem empreendidas.

Entre os objetivos específicos estavam:

- Debater as conclusões do Relatório "Eixo Referencial de Atuação" e apresentar o Histórico e desdobramentos do Plano Diretor;
- Sensibilizar os membros do grupo para a importância de seu papel e atribuições na Consolidação do Plano Diretor, no estabelecimento de diretrizes e instrumentos de gestão e capacitação das unidades APAE;
- Operacionalizar as metas básicas, estruturando-as em formato de projetos (justificativa, objetivo, metodologia, estratégia, cronograma, orçamento, etc.);
- Discutir as interfaces e estabelecer os mecanismos de integração e acompanhamento dos projetos, bem como levantar as fontes alternativas de financiamento e geração de receita;
- Definir as estratégias de divulgação do Plano Diretor e obtenção do comprometimento de todos.

Cada grupo tarefa trabalhou sobre uma meta prioritária, elaborando as minutas dos produtos necessários para a execução da mesma.

**META 01: CLAREAR O PAPEL DA APAE E DEFINIR SEU RUMO ESTRATÉGICO.**

Para a execução desta meta foram estabelecidos dois produtos: realização de ciclo de debates e elaboração do plano estratégico.

O primeiro passo para o cumprimento da Meta 01 já foi dado com a realização do Ciclo de Debates em São Paulo, no período de 05 a 07 de Junho de 1998. A Federação Nacional está providenciando a publicação dos Anais do Ciclo e a sua reprodução em vídeo. Cada Unidade APAE receberá uma cópia deste material. Em anexo, as principais conclusões do Ciclo de Debates.

A partir das conclusões do Ciclo foi elaborada a minuta do Plano Estratégico que foi discutida e aprovada pelo Conselho de Administração na reunião de julho. Brevemente todas as Unidades estarão recebendo cópia do Plano Estratégico.

**META 02: DEFINIR COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DE CADA NÍVEL ORGANIZACIONAL DO MOVIMENTO APAEANO E DAS UNIDADES**

Para o cumprimento desta meta foi elaborado minuta de Manual de Organização, que tem como objetivo definir melhor as competências e atribuições de cada instância do Movimento Apaeano.

Esse Manual no momento esta sendo concluído pelo grupo e será analisado por especialistas da área, para posterior publicação.

**META 03: APRIMORAR E CAPACITAR O SISTEMA GERENCIAL DO MOVIMENTO**

Esta meta compreende duas ações básicas: Programa de Inserção de Dirigentes, direcionado para as lideranças e o Programa de Desenvolvimento Gerencial, voltado para as direções pertencentes ao quadro de pessoal.

O objetivo desta meta é capacitar os dirigentes, tanto as lideranças como as direções, nas questões que se referem ao sistema gerencial, unificando concepções e procedimentos, respeitando cada realidade.

O grupo tarefa elaborou Manuais sobre o tema, assim como uma proposta de Cursos de Capacitação. Os Manuais estão sendo concluídos para posterior publicação.

**META 04: DOTAR O MOVIMENTO DE INSTRUMENTOS GERENCIAIS QUE FACILITEM O PROCESSO DE GESTÃO**

O enfoque desta meta diz respeito à elaboração de instrumentos gerenciais necessários para se ter uma gestão eficiente, eficaz e transparente.

O grupo elaborou minutas de três manuais nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, Materiais e Financeiros.

Os Manuais estão sendo concluídos e brevemente serão publicados.

**META 05: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO-PROFISSIONAL**

O objetivo desta meta é o de implantar Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento para todo o corpo técnico-pedagógico das APAEs, visando a uma postura uniforme frente aos aspectos filosóficos, de atuação, conceituais, metodológicos, bem como de conteúdos.

Para a execução desta meta o grupo elaborou uma proposta de curso voltada para todos os técnicos das APAEs. O curso seria ministrado para os atuais técnicos, e os novos, só seriam contratados após passarem pelo mesmo.

Atualmente a Federação Nacional esta discutindo com Universidades, para realizar esse curso a nível de pós graduação.

A idéia é capacitar 105 profissionais, nesse curso de pós graduação, e estes multiplicariam nos seus estados. Os estados estabeleceriam parcerias para realizar esses cursos.

## ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DIRETOR

Como estratégia de implantação do Plano Diretor, estamos organizando cursos voltados para cada meta onde formaremos multiplicadores a nível de cada estado. Esses multiplicadores estaduais ficam responsáveis por multiplicar a nível das delegacias e/ou unidades.

Estamos, também, discutindo os critérios e o perfil para esses multiplicadores, que terão uma responsabilidade enorme na implantação do Plano Diretor e do Plano Estratégico.

Está sendo providenciada a publicação de todos os manuais para serem distribuídos às APAEs e demais organizações parceiras.

## CICLO DE DEBATES

O Ciclo de Debates foi realizado com o objetivo de discutir temas básicos para a definição de uma missão institucional unificada para o Movimento Apaeano, bem como formação de massa crítica para a elaboração de um planejamento estratégico.

Para direcionar as discussões foram estabelecidos sete temas: Relação Família-APAE; Prevenção; o Idoso Portador de Deficiência; Trabalho em Comunidade; APAEs-Políticas Públicas: interfaces e instituições congêneres; APAEs Face à Inclusão na Rede Regular de Ensino; APAEs Face à Inclusão no Trabalho. Dividido por temas, seguem os principais pontos discutidos e as conclusões em que chegaram os participantes.

### 1) "O Idoso Portador de Deficiência."

Inúmeras Pessoas Portadoras de Deficiência Mental já alcançaram a idade adulta e estão a caminho da terceira idade.

Ao mesmo tempo que isso constitui motivo de satisfação, vem gerando muita apreensão, principalmente devido à carência de um sistema e de ações que garantam a essas pessoas uma melhor qualidade de vida. Diante disso, o Movimento Apaeano se coloca as seguintes questões:

- É responsabilidade da APAE o atendimento a essa população? Em caso positivo, que tipo de atendimento a APAE deve assumir? Casas lares, centro dia, abrigos, defesa de direitos, que outros programas?

- É responsabilidade da APAE assumir a questão do Idoso Portador de deficiência?

Chegou-se ao seguinte consenso:

A APAE tem responsabilidade pelo atendimento direto ou indireto em relação ao Idoso Portador de Deficiência.

A APAE deve atuar, também, no sentido da Defesa de Direitos do Idoso Portador de Deficiência.

### 2) "Relação Família - APAE"

A APAE tem por obrigação usar de todas as estratégias possíveis para aproximar a família, mobilizá-la e instrumentalizá-la como parceira na sua atuação.

Foram descritas algumas experiências de apoio aos pais com resultados válidos, e várias sugestões no sentido de congregá-los como uma força dentro da instituição.

Para isso, destacam-se as necessidades dos dirigentes darem o "norte" para que a aproximação entre pais e APAEs seja efetiva, e dos técnicos se instrumentalizarem para o atendimento e mobilização dos pais e da família. Discutiu-se, também, a necessidade dos técnicos e dirigentes terem uma postura de acolhida, compreensão e escuta.

Chegou-se à conclusão de que a APAE tem dificuldades para lidar com a família e necessita modificar suas posturas de atuação partindo do princípio de que a FAMÍLIA é a parceira mais eficaz para o desenvolvimento de todos os seus programas, desde a prevenção até a gestão da entidade, e do Movimento como um todo.

A APAE deve refletir melhor sobre suas expectativas e anseios em relação à família. Deve, também, facilitar e assegurar a participação da mesma nas instâncias de decisões do Movimento.

### 3) "Prevenção"

Sobre o referido tema chegou-se à conclusão de que não há dúvida de que a APAE deve assumir a sua vocação preventiva. Mas, assumir a prevenção não significa assumir individualmente todo o seu processo. Para realizar essa função é necessário que a APAE se articule:

- com a comunidade acadêmica no sentido de mobilizar as Universidades Federais, Estaduais e Regionais para a implantação de laboratórios, centros de estudos, novas pesquisas para resolver problemas primordiais que muitas vezes instalam a deficiência, produção e capacitação de profissionais;
- com projetos e programas que já trabalham a prevenção na comunidade;
- com atuação permanente em Conselhos Estaduais e Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente, de Saúde, de Assistência Social, do Portador de Deficiência, Idoso, entre outros;
- com a família (postura orientadora/esclarecedora) através dos vários programas de atendimento. Nos aspectos de posicionamento frente à higiene, cuidados primários, pré-natal, gravidez de alto risco, ênfase nos grupos de pais e irmãos;
- parcerias com órgãos públicos, órgãos de comunicação de massa, clubes de serviços, entidades religiosas, entre outros;
- atuação junto a hospitais, centros de saúde, agentes comunitários de saúde, no sentido de formar e sensibilizar para a questão;
- com instituições congêneres;
- participação na formulação das políticas nacionais, estaduais e municipais de prevenção;
- promovendo prêmios e incentivos a estudos sobre a deficiência.

A prevenção deve ser vista como uma ação globalizadora de defesa de direitos, ética e de postura.

### 4) "Políticas Públicas"

O objetivo da inclusão deste tema no ciclo de debates, foi no sentido de perceber por onde se está pensando as Políticas Públicas para a área, e como o Movimento Apaeano se posiciona diante delas.

Concluiu-se que as diretrizes básicas das Políticas Públicas na área da Pessoa Portadora de Deficiência devem fundamentar-se em três vertentes:

- Universalidade e garantia de acesso,
- Inclusão em todos os setores educação, saúde, trabalho, esporte, lazer, convivência familiar e comunitária, etc.
- Articulação do Estado com a Sociedade Civil, cada um com suas responsabilidades.

Os órgãos públicos não podem ser encarados como meros repassadores de recursos, cabendo à APAE apenas a mobilização para sua obtenção. Devem ser vistos como responsáveis primeiros pela garantia dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência, e à sociedade civil como co-responsável.

### 5) "Trabalho em Comunidade"

Foi consenso que a APAE deve assumir o trabalho em comunidade. O trabalho em comunidade é uma estratégia dentro do atendimento que visa à equiparação de oportunidades e a integração social de todas as Pessoas Portadoras de Deficiência.

Acontece através de esforços conjuntos entre as próprias Pessoas Portadoras de Deficiência, suas famílias, a comunidade e os serviços nas áreas sociais. Tem como objetivos valorizar o potencial da comunidade, facilitar a inclusão e mobilização social, e mudar do modelo assistencialista para o modelo participativo (definição conjunta dos objetivos a serem alcançados).

Entre as conclusões definiu-se que a APAE deve:

- buscar parcerias com outras organizações sociais que visem à melhoria da qualidade de vida das Pessoas Portadores de Deficiência.
- Incentivar a implantação e/ou implementação de iniciativas na comunidade como forma de garantir trabalho complementar e/ou alternativo ao atendimento da Apae.

## 6) "Inclusão no Trabalho"

As APAEs devem repensar a inclusão no trabalho a partir das seguintes questões:

- que significado pode e deve ter o trabalho para a Pessoa Portadora de Deficiência Mental, a partir da premissa de que todos têm um potencial de trabalho a ser desenvolvido e realizado;
- que papel a inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência Mental no mundo do trabalho tem para a conscientização da sociedade.

Com base nessas duas questões podemos estabelecer as seguintes premissas:

- a inclusão deve passar pela eficiência do processo de profissionalização,
- a inclusão deve passar pela eficiência do processo de colocação no mercado de trabalho, quer através de prestação de serviços em grupos ou individualmente,
- do entendimento correto deste tipo de prestação de serviços, da utilização dos seus resultados e dos riscos decorrentes.
- o entendimento adequado da relação Pessoa Portador de Deficiência Mental/salário/controlado de assiduidade (marcação de ponto),

Para a Pessoa Portadora de Deficiência, o trabalho real e efetivo possibilita que apareça um sujeito adulto, criativo, produtivo e responsável. Um sujeito que desafia a ciência e alguns diagnósticos, produzindo mudanças nunca antes pensadas pelo homem.

## 7) "Inclusão na Rede Regular de Ensino"

Foi discutido que a Inclusão é um processo social já deflagrado e irreversível, e que caberia à APAE compreender e participar. Nos debates ficou claro as diferentes posições no interior do Movimento sobre o tema.

A Apae compreende a inclusão da seguinte forma:

- o ritmo e as condições da inclusão deverão ser respeitadas de acordo com a necessidade e realidade da Pessoa Portadora de Deficiência e da comunidade,
- garantir que os direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência estejam incluídos em todas as políticas públicas,
- que a questão educacional deverá ser de maior amplitude, não se restringindo apenas a métodos, mas principalmente na promoção de desenvolvimento do aluno.

Para isso as APAEs devem:

- aprofundar com a rede de ensino a questão da inclusão,
- atuar como agente facilitador da inclusão,
- estabelecer alianças estratégicas para a efetivação da política do Movimento, em relação à defesa e garantia dos direitos da Pessoa Portadora de Deficiência.

**SUGESTÃO DE ROTEIRO PARA DISCUSSÃO DO EIXO REFERENCIAL DE ATUAÇÃO**

A Federação Nacional das Apaes entendendo da importância da discussão do "Eixo Referencial de Atuação" em todas as unidades, apresenta uma sugestão de roteiro orientativo dessa discussão.

O objetivo do roteiro é o de orientar a discussão, chamando atenção para alguns pontos que consideramos essenciais. Isso não quer dizer que devemos nos limitar a essas questões, pelo contrário, a partir delas devemos nos colocar novas questões, procurando sempre respostas afirmativas.

Sugerimos como metodologia, que todos os profissionais (independente de suas competências e responsabilidades), diretorias, pais, voluntários, demais organizações e a comunidade de modo geral, participem dessa discussão. **Chamamos atenção para a discussão dessas questões com os próprios Portadores de Deficiência.** A forma de viabilizar essas discussões cada realidade dirá. Devemos usar de toda criatividade possível.

Podemos usar algumas técnicas, como por exemplo, dramatizações, desenhos, pinturas, trabalho em argila, produção de vídeos, entrevistas, debates, reconstituição da história da unidade, pesquisa de opinião, etc.

Solicitamos que todo esse trabalho seja sistematizado e enviado para a Federação Nacional, pois nos dará elementos importantes de avaliação, planejamento, gerenciamento e monitoramento de nossas ações.

**ROTEIRO****A) IDENTIDADE DO MOVIMENTO APAEANO**

- Qual é a identidade do movimento Apaeano?
- Quem são os participantes desse movimento?
- O que diferencia e o que une cada unidade Apae e como isso se articula a nível do movimento Apaeano, que é nacional?
- Como percebemos as diferenças? Elas permitem que visualizemos um mesmo e unitário movimento?
- Nessa diversidade toda, o que devemos conservar e que devemos transformar?

**B) MISSÃO INSTITUCIONAL**

- Qual é a missão institucional da sua unidade Apae? (missão definida no estatuto, escrita nos demais documentos, falada publicamente e vivenciada no cotidiano):
- De que forma foi construída essa missão?
- Quem a construiu?
- Ela corresponde à realidade atual?
- Como deve ser construída a missão das Apaes?

**C) CONCEPÇÕES FILOSÓFICAS**

- Qual é a essência da cada concepção? (inclusiva/transformadora, integrativa/adaptadora, segregacionista/assistencialista)
- Você profissionalmente, na sua prática cotidiana, se enxergou em qual delas?
- Institucionalmente, qual é a concepção adotada pela unidade?
- A concepção adotada é a vivenciada cotidianamente?
- A concepção adotada é a que melhor corresponde aos desejos e necessidades das pessoas portadoras de deficiência?
- Se há distância entre o que se acredita e o que se faz, o que devemos fazer para diminuir essa distância?

## **D) ABORDAGEM PSICOPEDAGÓGICA**

- Institucionalmente, se tem um marco teórico- conceitual em cima do qual se trabalha?
- De que forma ele foi construído?
- Quem tem o entendimento e o domínio teórico sobre ele? São todos os profissionais?

## **PROCESSO DE DIAGNÓSTICO**

- Como é feito o diagnóstico na sua unidade?
- Qual a base teórica do diagnóstico?
- Se tem os instrumentos necessários para o diagnóstico?

## **ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO**

- A sua unidade prioriza o desenvolvimento individual, o desenvolvimento social, ou a preparação para o trabalho?
- É possível articular esses três aspectos? Como?
- O que você acha da RBC (Reabilitação Baseada na Comunidade)?
- A unidade tem alguma experiência na RBC? Qual? Como é avaliada?
- A unidade realiza alguma avaliação de resultados dos seus trabalhos?
- Que instrumentos e indicadores são usados para a avaliação?
- Como são feitos os registros dos atendimentos?

## **SEXUALIDADE**

- De quem é a responsabilidade pela orientação sexual?
- A unidade oportuniza educação sexual?
- De que forma? Que estratégias são usadas?
- "O portador de deficiência tem o direito de satisfazer suas necessidades, entre essas, a de natureza sexual" O que você acha dessa afirmação?

## **PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA**

- Para você quem é a família da pessoa portadora de deficiência?
- Qual é o papel e a responsabilidade da família no atendimento de seus filhos?
- Que instâncias de participação são oportunizadas para a família?
- Que estratégias são usadas para a participação da família?
- "A quem pertence o portador de deficiência: à sua família ou à APAE?" Por quê?

## **ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO**

- A Apae deve se envolver na prevenção? Por quê?
- Qual é o papel da APAE na prevenção?
- Realiza alguma atividade de prevenção?
- Que atividades poderia realizar?
- Quais são as causas da deficiência?

**PREPARAÇÃO PARA O TRABALHO**

- Realiza algum tipo de preparação para o trabalho? Qual?
- A prioridade é a questão terapêutica-pedagógica ou de profissionalização e geração de renda?
- É possível unir os dois enfoques? Por quê e como?

**IDOSO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA**

- Qual é o papel da APAE em relação ao idoso portador de deficiência?
- É realizado algum tipo de atividade com idosos? Qual?
- A Apae tem algum tipo de acompanhamento das PPD que já foram atendidas? De que forma?

**E) ESTRUTURA ORGÂNICA, ESTILO GERENCIAL E PROCESSO DECISÓRIO**

- O organograma da unidade está claro para todos?
- Como ele foi construído?
- Como é o processo decisório? Quem participa?

**F) SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

- Como a APAE trabalha a informação? Internamente e externamente?
- Que mecanismos há de repasse de informações?
- Há conhecimento sobre a legislação referente à PPD?

**G) ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

- Quais são as fontes de financiamento da APAE?
- A comunidade de modo geral (pais, profissionais, usuários, diretoria, comunidade, etc.) tem conhecimento sobre as finanças da APAE? De que forma?
- Como deve ser o financiamento e o gerenciamento da APAE?

**H) INFRA-ESTRUTURA E LOGÍSTICA**

- A infra-estrutura disponível é suficiente?
- O que falta?
- Quais são as prioridades?

**I) GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

- Como é feito o recrutamento, seleção e avaliação dos profissionais? Avalie esse processo.
- Como é feita a capacitação dos profissionais e dirigentes? Qual é a avaliação?
- Há um plano de cargos e salários? Avalie essa questão.

## **J) MECANISMOS DE SENSIBILIZAÇÃO DA SOCIEDADE**

- Como é feita a sensibilização da comunidade? Avalie esse processo.
- É possível a inclusão do aluno da APAE na rede regular de ensino? Por quê?
- Que estratégias são usadas para a absorção do aluno da APAE pela rede de ensino?
- A APAE procura sensibilizar o mundo empresarial? Como?
- As experiências das APAEs são divulgadas? De que forma? Dê sugestões.

## **L) PAPEL DAS INSTÂNCIAS DO MOVIMENTO APAEANO**

- Você tem conhecimento das instâncias do movimento apaeano?
- Como é avaliado o trabalho da Federação Nacional? Qual deve ser o seu papel?
- Como é avaliado o trabalho da Federação Estadual? Qual deve ser o seu papel?
- Como é avaliado o trabalho das Delegacias? Qual deve ser o seu papel?
- Como deve ser a articulação do movimento a nível das regiões, estados e nacional?

## **M) RECOMENDAÇÕES**

- Qual é opinião do grupo sobre as recomendações?
- As recomendações respondem as questões levantadas no relatório? Por quê?
- Quais as prioridades?
- Quais são as suas recomendações?

**ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS**

**Planejamento Estratégico:** é o processo pelo qual a Instituição analisa a realidade (cenário), pensa sobre si mesma, projeta a visão de futuro e desenha os caminhos críticos para obter seus objetivos e construir a visão.

**Plano Diretor:** é o processo de elaboração e estruturação de instrumentos de gestão que possibilitem um gerenciamento com mais profissionalismo.

**Visão:** é a imagem de um estado futuro, ambicioso, positivo e desejável da Instituição.

**Negócio:** é explicitar o âmbito de atuação da Instituição.

**Missão Institucional:** é o papel desempenhado pela Instituição naquilo que ela faz, ela orienta e delimita as ações, definindo seu compromisso de atuação; é a expressão da razão da existência da Instituição.

**Diretrizes de Gestão:** são os princípios norteadores para o processo decisório e para o comportamento da Instituição no cumprimento de sua missão.

**Posicionamentos Temáticos:** posturas que a Instituição terá frente à sua atuação no negócio.

**Ob.:** favor enviar as respostas para a Federação Nacional das Apaes.

**End.:** SDS Edifício Venâncio IV Cobertura

**Brasília/DF CEP: 70393-900**

**Realização:**



SDS Ed. Venâncio IV - Cobertura  
Fones: (061) 224 9922 - 224 9709 - 322 4137 - 322 7495  
Fax: 223 5899 - CEP 70393 900 - Brasília DF - Brasil  
HomePage: <http://www.persocom.com.br/fenapae>  
E-mail: [fenapae@persocom.com.br](mailto:fenapae@persocom.com.br)

**Apoio:**

**Ministério da Justiça**

**Secretaria Nacional dos Direitos Humanos**

**Coordenadoria Nacional para Integração  
da Pessoa Portadora de Deficiência - CORDE**