

**Texto n. 44**

**Textos para Discussão**  
**ISSN 2447-8210**

**O IMPACTO DA FORMAÇÃO  
CONTINUADA NA GESTÃO  
DAS ASSOCIAÇÕES DE PAIS E  
AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS  
(APAE)**

**Willian Dimas Nascimento  
Júnior<sup>1</sup>**

**Ana Paula Lemes de Souza<sup>2</sup>**

**unis**  
**Grupo**  
**Educacional**

# O IMPACTO DA FORMAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS (APAE)

## *THE IMPACT OF CONTINUING EDUCATION ON THE MANAGEMENT OF ASSOCIATIONS OF PARENTS AND FRIENDS OF EXCEPTIONAL (APAE)*

Willian Dimas Nascimento Júnior<sup>1</sup>  
Ana Paula Lemes de Souza<sup>2</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa visa a analisar, por meio de estudos bibliográficos, o impacto da formação continuada em relação à gestão das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais. Tal abordagem se faz necessária pelo fato de que as APAEs se tornaram uma organização social de referência no Brasil e no mundo em relação aos serviços ofertados às pessoas com deficiência intelectual e múltipla e suas famílias, nas áreas de saúde, educação e assistência social. Para que esses serviços possam ser executados conforme preconizam as Federações Nacional e Estadual das APAES, é necessária uma série de condições e qualificações dos gestores, tendo em vista que estes devem realizar termos de colaboração, fomento ou cooperação com os órgãos municipais, estaduais e federais. O problema-chave do trabalho é de que maneira a formação continuada impacta na gestão organizacional. O objetivo deste estudo é relatar o impacto dessa formação na gestão das APAEs. Este intento foi desenvolvido por meio da revisão bibliográfica sistemática de estudos de artigos científicos, periódicos, dissertações, sítios da internet e em documentos de cunho acadêmico-científico. A pesquisa demonstrou que a formação continuada é necessária para que a gestão esteja preparada para as demandas que se apresentarem à instituição, possibilitando ações fundamentadas e preparo para as mudanças que possam vir a ocorrer, sejam elas oriundas do meio político, econômico, social e/ou científico.

**Palavras-chave:** APAE. Gestor. Formação Continuada.

### ABSTRACT

This research aims to analyze, through bibliographic studies, the impact of continuing education in relation to the management of the "Associações de Pais e Amigos do Exeptional" - APAE (Associations of Parents and Friends of the Exceptional). Such approach is necessary due to the fact that APAEs have become a social organization of reference in Brazil and in the world, in relation to the services offered to people with intellectual and multiple disabilities and their families, in the areas of health, education and social assistance. In order to these services could be performed as

<sup>1</sup> Pós-Graduado em Gestão das Organizações Sociais pelo Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS/MG), Pós-graduado em Gestão de Pessoas e Projetos Sociais pela Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) e graduado em Serviço Social pelo Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS/MG). É conselheiro municipal de Assistência Social.

<sup>2</sup> Mestra em Direito pela Faculdade de Direito do Sul de Minas (FDSM), Pós-graduada em Filosofia do Direito pela Faculdade de Educação Regional Serrana (FUNPAC), Pós-graduada em Direito Público pela Universidade Cândido Mendes (UCAM) e Graduada em Direito pela Faculdade de Direito de Varginha (Fadiva). É advogada, escritora, colunista e pesquisadora. Membro integrante do Grupo de Pesquisa Margens do Direito. Professora convidada na pós-graduação do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS).

recommended by the National and State Federations of APAEs, a series of conditions and qualifications of managers are necessary, considering that they must carry out terms of collaboration, promotion or cooperation with Municipal, State and Federal agencies. The key problem in this research article is: how does continuing education impact the organizational management? The purpose of this study is to report the impact of this training on the management of APAEs. This study was developed through the systematic bibliographic review of studies of scientific articles, journals, dissertations and websites, in academic-scientific documents. The research showed that continuing education is necessary so that management can be prepared for the demands that are presented to the institution, enabling grounded actions and preparation for the changes that may occur, whether they come from the political, economic, social and / or scientific.

**Keywords:** APAE. Manager. Continuing Education.

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa tem como objetivo possibilitar a reflexão sobre a importância da formação continuada para os gestores das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), tendo em vista que esta instituição se apresenta de forma exemplar no cenário brasileiro e mundial no que diz respeito aos serviços ofertados para as pessoas com deficiência intelectual e múltipla e suas famílias, visando à melhor qualidade de vida e à defesa efetiva dos direitos do seu público atendido pela instituição.

Atualmente, o Movimento Apaeano é composto pela Federação Nacional das APAEs, contando com 24 Federações Estaduais e mais de 2.200 APAEs instituídas nos municípios brasileiros, ofertando serviços nas áreas de saúde, educação e assistência social para as pessoas com deficiência intelectual e múltipla e suas famílias. Porém, para que os serviços possam ser executados conforme preconizam as Federações Nacional e Estadual das APAEs, são necessárias uma série de condições e empenho do gestor, tais como: o presidente da instituição deve participar de todas as informações e situações institucionais, fazer parte dos conselhos regionais, elaborar o plano de trabalho anual da instituição, realizar termos de colaboração, fomento e/ou cooperação com os órgãos municipais, estaduais e federais; contratar, capacitar, demitir colaboradores, realizar a prestação de contas dos termos e de toda a instituição, realizar eventos, elaborar projetos para angariar recursos, realizar pagamentos, participar de congressos, capacitações, manter a idoneidade da instituição, entre outros.

Este trabalho aborda a importância da formação continuada para os gestores das APAEs, tendo em vista que se trata de uma instituição não

governamental, filantrópica e sem fins lucrativos, que oferta serviços continuados nas áreas de assistência social, saúde e educação para pessoas com deficiência intelectual e múltipla e suas famílias; ou seja, a APAE se configura no cenário nacional e mundial como uma organização social e, sendo assim, é de suma importância que as unidades contem com gestores qualificados, que compreendam a importância da formação continuada e possam acompanhar os avanços nos setores administrativo, financeiro, tecnológico, de gestão de pessoas, científicos, entre outros, além de se manterem atualizados em relação às legislações, formas de captação de recursos, de prestação de contas e ofertas dos serviços.

É importante ressaltar que a objetividade dessa pesquisa pretende produzir um material que possibilite aos gestores, colaboradores, pais, amigos e pessoas com deficiência intelectual e múltipla analisar o trabalho e refletir sobre a importância da formação continuada dos gestores das APAEs, visando à garantia da continuidade e do aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos.

A finalidade desta pesquisa é provocar a reflexão dos gestores *apaeanos* em relação à necessidade de implementar a formação continuada na rotina das atividades desenvolvidas pela instituição, visando à evolução organizacional, pois o compromisso do movimento *apaeano* para com as pessoas com deficiência e também com as evoluções científicas, políticas e sociais, as informações se renovam a todo momento e, diante do novo faz-se necessário estar aberto e preparado para que as mudanças aconteçam.

Este propósito será atingido através da revisão bibliográfica sistemática, tendo em vista que os artigos científicos, dissertações, teses e sítios da internet são uma fonte de dados que serão utilizadas para a análise e estudo de pesquisas realizadas por outros autores, com o objetivo de fundamentar teoricamente o tema em discussão.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 BREVE HISTÓRIA DO SURGIMENTO DAS ASSOCIAÇÕES DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS**

De acordo com Salaberry (2007, p. 33), chegam ao Brasil, no ano de 1954, o casal norte-americano, George e Beatrice Bemis, funcionários do corpo

diplomático e membros da *National Association for Retarded Children* (NARC). O casal tinha uma filha com síndrome de Down e, constatando que no Brasil não havia uma entidade como as fundadas nos Estados Unidos, iniciaram no estado da Guanabara um movimento em favor das pessoas com deficiência intelectual.

A autora supracitada relata em sua tese que, ainda em 1954, o Almirante Broadbent Hayer, outro membro da diplomacia americana, e Beatrice reuniram alguns pais, professores e técnicos na embaixada dos Estados Unidos no Brasil e exibiram um filme para os convidados sobre pessoas com deficiência intelectual. Esse encontro, de início, despertou nos participantes o interesse de criar um movimento que defendesse os direitos das pessoas com deficiência intelectual no Brasil.

A primeira reunião do Conselho Deliberativo foi realizada em 10 de março de 1955, na sede da Sociedade Pestalozzi do Brasil, cedida para a ocasião. A assembleia foi presidida pelo padre Álvaro de Albuquerque Negromante, valendo destacar que estavam presentes na reunião o Sr. e Sra. George W. Bemis, sendo ele vice-presidente da NARC, nos Estados Unidos da América do Norte. Nessa reunião, foi instituído e votado o estatuto da Associação, cuja elaboração ficou a cargo do Sr. Bud Hawks e da Sra. Beatrice Bemis, onde os presentes tomaram conhecimento da oferta feita pela Sra. Alzira Lopes Cortes, que colocara à disposição da recém-criada instituição, parte das dependências do prédio da rua Haddock Lobo 296, para que ali fosse instalada uma escola para crianças 'excepcionais', atendendo ao desejo expresso por seu marido, o Professor Lafayette Cortes, antes de falecer (SALABERRY, 2007, p. 32).

Salaberry (2007) destaca que, após a fundação da APAE/Rio, a instituição buscou se estruturar internamente, angariando recursos financeiros e instrucionais para dar melhores condições aos atendimentos oferecidos para as pessoas com deficiência na APAE. O movimento foi se fortalecendo no país, tendo em vista que o grupo orientava outros responsáveis por pessoas com deficiência intelectual, sobre como fundar novas Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais.

Assim, seguiu por ordem de fundação: Brusque (SC) 14/09/55; Volta Redonda (RJ) 09/04/56; São Lourenço (MG) 01/06/56; João Pessoa (PB) 23/03/57; Jundiaí (SP) 07/08/57; Caxias do Sul (RS) 06/09/57 (SALABERRY, 2007, p. 32).

Salaberry (2007) ressalta que, na medida em que a APAE (RJ) crescia, iniciava-se um trabalho para que houvesse recursos financeiros e pedagógicos para

a melhoria dos serviços, uma vez que essa APAE era pioneira e deveria servir de exemplo para as outras APAEs que vinham sendo fundadas nos interiores dos Estados do Brasil; na década de 1970, notava-se uma preocupação com a escolarização formal das pessoas com deficiência intelectual, quando se deu início ao processo de aprendizagem escolar nas APAEs e, nesta mesma ocasião, foi formada a primeira equipe técnica multidisciplinar das APAEs, com o objetivo de elaborar um documento norteador para as outras APAEs.

Assim, por influência da Sociedade Pestalozzi e da APAE do Rio de Janeiro, foi instituída, junto ao Ministério da Educação e Cultura, a Campanha Nacional de Educação e Reabilitação de Deficientes Mentais (CADEME), cuja finalidade, segundo Mazzotta (1999, p.52) era de “promover em todo o Território Nacional, a educação, treinamento, reabilitação e assistência educacional das crianças retardadas e outros deficientes mentais de qualquer idade ou sexo” (SALABERRY, 2007, p. 37, *apud* MAZZOTA, 1999, p.52).

Salaberry (2007) destaca que na década de 1960, são fundadas outras importantes APAEs no país e, devido ao crescimento do movimento e à necessidade de uma articulação entre as APAEs, pensou-se em criar um organismo nacional com o intuito de possibilitar maior unidade ao movimento apaeano, além de construir um espaço de reflexão com famílias, profissionais das áreas de saúde, educação, assistência social e de direitos, tendo como meta estabelecer um diálogo coerente entre as APAEs e o Governo, sendo, então, criada a Federação Nacional das APAEs (FEAPAEs).

O primeiro presidente da diretoria provisória eleita para a Federação Nacional das APAEs foi escolhido no 1º Congresso da Federação Nacional das APAEs, realizado na cidade do Rio de Janeiro, em 1963. Na ocasião, foi aprovado o estatuto e eleita a 1ª Diretoria da Federação Nacional das APAEs, presidida pelo Dr. Antônio Clemente dos Santos Filho. O Dr. Clemente, médico e professor da Universidade Federal de São Paulo, foi o primeiro coordenador do serviço de radiodiagnóstico da Unifesp (Universidade Federal do Estado de São Paulo) e também assumiu a direção executiva da CADEME, em 1964. Foi autor do livro: ‘Participação da Comunidade na integração das Pessoas com Deficiência Mental’, editado pelo Ministério da Educação em 1977, e conselheiro Científico da APAE de São Paulo. Palavras do primeiro presidente da Federação Nacional das APAEs no período de 1963 a 1965, disponível no *site* da Federação Nacional, quando dos 50 anos da criação do movimento Apaeano, em 2004 (SALABERRY, 2007, p. 35).

De acordo com a Federação Nacional das APAEs (2020), o movimento apaeano nasce da dificuldade encontrada pelo Estado na oferta dos serviços

necessários à assistência das pessoas com deficiência intelectual e múltipla. Esse movimento teve ainda que contar com o apoio de inúmeros profissionais que empreenderam estudos e pesquisas para a busca de informações e conhecimentos que trouxessem benefícios às pessoas com deficiência.

A FENAPAEs – Federação Nacional das APAEs, é uma organização social sem fins lucrativos, reconhecida como de utilidade pública federal e certificada como beneficente de assistência social; de caráter cultural, assistencial e educacional, que congrega como filiadas atualmente mais de 2.200 APAEs e entidades filiadas e 24 Federações, que compõem o movimento apaeano, tendo como missão institucional promover e articular ações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e representar o Movimento perante os organismos nacionais e internacionais, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas APAEs na perspectiva da inclusão social de seus usuários (FENAPAEs, 2020).

A Federação Nacional das APAEs (2020) ressalta que, atualmente, a APAE é o maior movimento do Brasil e do mundo ofertando atendimento integral às pessoas com deficiência intelectual e múltipla e suas famílias, num total aproximado de mais de 700 mil pessoas, e possuindo a seguinte missão e visão:

Promover e articular ações de defesa de direitos das pessoas com deficiência e representar o movimento perante os organismos nacionais e internacionais para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas APAEs, na perspectiva da inclusão social de seus usuários (FENAPAEs, 2020).

Ser sempre excelência e referência no país no apoio, defesa de direitos e prestação de serviços a Pessoas com Deficiência Intelectual ou Deficiência Múltipla (FENAPAEs, 2020).

De acordo com a Federação Nacional das APAEs (2020), a mobilização em prol da defesa dos direitos das pessoas com deficiência intelectual e múltipla culminou na prestação de serviços nas áreas de saúde, educação e assistência social, aos indivíduos que deles necessitam, em locais denominados Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs), construindo uma rede de promoção, proteção e defesa dos direitos das pessoas com deficiência intelectual e múltipla.

A Federação Nacional das APAEs ressalta que, diante do fortalecimento do movimento, os Estados foram se organizando e criando as Federações Estaduais das APAEs que são:

[...] uma associação civil, beneficente de assistência social, de assessoramento, de defesa de direitos, com foco no fortalecimento do

movimento social da pessoa com deficiência, formação e capacitação de lideranças, defesa, efetivação e construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais, articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social, nas áreas da educação, saúde, esporte, cultura, formação do trabalho, estudo e pesquisa, sem fins lucrativos e de fins não econômicos, com duração indeterminada e a MISSÃO de promover e articular ações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e representar o movimento perante os organismos estaduais para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas APAEs, na perspectiva da inclusão social de seus usuários.

As APAEs e outras entidades análogas serão consideradas filiadas à Federação das APAEs de seu Estado, após sua filiação à Federação Nacional das APAEs (FENAPAEs, 2020).

Conforme a Federação Estadual das APAEs do Estado de Minas Gerais – FEAPAEs – MG (2020), a primeira Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Minas Gerais surgiu no ano de 1956, no município de São Lourenço – MG. Assim, na década de 60, foram fundadas várias APAEs mineiras com o auxílio da professora Helena Antipoff, que trabalhava com a ideia de que um movimento social de pais e amigos teria força e representação para influenciar as cidades e os governos em relação ao apoio às APAEs.

Assim, na década de 60 foram fundadas as APAEs Mineiras, principalmente nas regiões Sul e Triângulo, ampliando-se nas décadas seguintes a criação de novas APAEs nos municípios dessas regiões. Concomitantemente, observa-se o surgimento de outras nas regiões Central, Zona da Mata, Noroeste e Rio Doce (FEAPAEs – MG, 2020).

A FEAPAEs – MG (2020) ressalta que o movimento apaeano se espalhou por todo o Estado, atingindo mais de 400 municípios e, somente após 30 anos, é que se pensou em criar a Federação Estadual das APAEs, seguindo o exemplo da Federação Nacional das APAEs.

Diante disso, um grupo conduzido por Paulo Campos Guimarães, Professora Alayde de Souza Melo Tibo, Pe. Luís Zver e Eduardo Barbosa criaram a Federação das APAEs do Estado de Minas Gerais, tendo como primeiro presidente Eduardo Barbosa, cargo esse posteriormente ocupado por Luíza Pinto Coelho e Sérgio Sampaio Bezerra (FEAPAEs – MG, 2020).

Segundo a FEAPAEs-MG (2020), no dia 11 de setembro de 1992, em assembleia, foi fundada a Federação das APAEs do Estado de Minas Gerais, sendo sua primeira sede no município de Pará de Minas, onde se desenvolveram estratégias, conquistas e enfrentamento dos desafios. A FEAPAEs-MG é um

patrimônio de Minas Gerais e se organiza em cada município a partir de seus habitantes, despertando líderes que, com a linguagem própria de cada território, fizeram e fazem valer os ideais de seus precursores.

A partir da recém-criada Federação Mineira, o número de APAEs fundadas no Estado passou a se multiplicar, incentivadas pela diretoria dessa Federação. Tanto assim que, entre 1990 a 1999, foram criadas 201 APAEs pelas mais diversas regiões do Estado de Minas Gerais (FEAPAEs – MG, 2020).

A FEAPAEs-MG (2020) dispõe que as APAEs mineiras foram pioneiras em inúmeras iniciativas, tendo em vista que há mais de 20 anos constituem a maior rede apaeana do Brasil e trabalham incansavelmente pela defesa dos direitos das pessoas com deficiência intelectual e múltipla e oferecem serviços de qualidade técnica ao seu público. Nos seus primeiros anos de existência, em meados da década de 90, a Federação das APAEs mineiras investiu de forma significativa no aperfeiçoamento técnico dos profissionais que trabalham nas entidades, implementando como metodologia de trabalho a utilização do Projeto Águia, com a missão de enriquecer o movimento apaeano de instrumentos gerenciais, visando a nortear o processo administrativo nas APAEs.

O decorrer dos anos e o aprimoramento dos trabalhos executados nas entidades levaram-nos a uma complexidade de gerenciamento, exigindo-nos cada vez mais instrumentos eficazes para a realização de uma gestão moderna e organizada. Foi nesse sentido que em 2005 se deu a criação de um software gerencial destinado especificamente às APAEs, com base no Projeto Águia (FEAPAEs – MG, 2020).

A FEAPAEs-MG (2020) destaca que mantém a mesma estratégia de excelência e vem desenvolvendo ações fortalecidas pela UNIAPAE, que executa um programa de formação continuada para os colaboradores da rede APAE e conta com eventos específicos que privilegiam as pessoas com deficiência intelectual e múltipla e suas famílias, incluindo a oferta de cursos de atualização, oficinas, visitas técnicas e um estímulo ao programa SIGA – Sistema Integrado de Gestão de APAEs, executado dentro do movimento *apaeano*.

Em 2014, no ano em que as APAEs comemoram 60 anos de sua existência no Brasil, a Federação inicia a oferta de cursos na modalidade EaD (ensino a distância), firmando, também, importantes parcerias com instituições de ensino, de forma que os cursos ofertados pela UNIAPAE passaram a ter a

sua chancela, saindo, assim, do patamar de cursos livres para cursos oficiais credenciados (FEAPAEs – MG, 2020).

A FEAPAEs -MG (2020) afirma que, na atualidade, é possível vislumbrar uma consolidação da rede, porém ainda há grandes desafios que nos são constantemente impostos, devido ao fato de nosso país apresentar desnível social, políticas públicas e recursos financeiros insuficientes para suprir as necessidades de seus cidadãos.

### 2.1.1 ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E GESTÃO

De acordo com Kozonoi (2011), as organizações sociais possuem modelos gerenciais atuais na administração pública brasileira, sendo elas privadas, sem fins lucrativos e com interesses públicos, compondo o terceiro setor. As entidades que possuem essa qualificação devem se enquadrar nos critérios da Lei Federal n.º 9.637, de 15 de maio de 1998, que cria as organizações sociais, que têm o objetivo de ampliar o atendimento dos serviços públicos aos cidadãos, tendo em vista a dificuldade do Estado em suprir todas as necessidades por eles apresentadas. Assim, o Estado “[...] por meio de contrato de gestão, fornece recursos orçamentários às entidades, e estas administram os serviços, a instalação e os equipamentos do poder público [...]” (KOZONOI, 2011, p. 10-11).

A Organização Social é considerada, portanto, uma relação de parceria entre o Estado e a sociedade que facilita o controle social, devido à abertura que é dada, nas assembleias gerais e conselhos de administração, à participação dos beneficiários envolvidos possibilitando, assim, maior espaço à democracia (KONZOI 2011, p. 11 *apud* ALCOFARADO; PLONSKI, 2007).

Conforme Coutinho (2006), através das Organizações Sociais o Estado quer redimensionar o seu tamanho, permitindo maior participação da sociedade civil, pois as atividades desempenhadas pelas organizações sociais devem ser feitas com ênfase no cidadão que necessita deste serviço, de forma clara, transparente e objetiva.

Os objetivos de natureza social das Organizações Sociais vêm elencados na Lei 9.637/98 e, portanto, trata-se de rol taxativo, ou seja, que não admite ampliação. São eles: ensino, que é todo conhecimento necessário ao desenvolvimento pleno da pessoa, no que diz respeito à sua cidadania e ao

trabalho; pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, visando ao interesse público, como disposto no § 2º, artigo 218, da Constituição Federal, que requer seja a pesquisa voltada para a solução de problemas brasileiros e para o desenvolvimento regional e nacional; preservação do meio ambiente, ou seja, atividades que busquem a manutenção de toda a fauna, flora e ambientes onde se desenvolva vida de qualquer espécie; cultura, seja difundindo ou defendendo valores culturais brasileiros ou que participaram da formação da cultura nacional; e saúde, atividade de prevenção, de cura e de restauração, e desenvolvida nos termos do artigo 196, da Constituição Federal (COUTINHO, 2006, p. 29).

Segundo Kozonoi (2011), as organizações sociais realizam a gestão dos recursos públicos seguindo uma lógica empresarial–pautada pela eficiência e pelo controle e não há necessidade de recorrer a procedimentos característicos da gestão pública, como licitações, por exemplo. Contudo, os gestores tomam decisões sobre a utilização dos recursos e prestam contas ao Estado.

Ruas (2009) destaca que o termo “gestão”, por si, não diz muito, pois é generalista; porém, passa a fazer sentido na sua materialidade, a partir das intervenções sociais que se desenvolvem no plano político, social, nas articulações em redes, nos fóruns, nas ações pontuais, no acompanhamento da trajetória do coletivo ou na explicação de um cenário.

Pode-se definir “gestão” conhecendo-se suas principais características: i) refere-se ao ato de estabelecer procedimentos sistêmicos, que são definidos por unidade com delegação para supervisionar, avaliar, dirigir, planejar e decidir sobre atos na dimensão política, econômica e organizacional. ii) refere-se também à condução técnico-política, combinando exercício de poder derivado de delegação pública para fazer uso adequado dos recursos disponíveis e conhecimento técnico especializado (RUAS, 2009, p. 103).

Ruas (2009) diz, ainda, que a gestão possui como característica a sua vinculação com as tomadas das decisões organizacionais, as quais devem ser formadas por um conjunto de princípios, valores, normas e funções que têm como objetivo ordenar a forma de funcionamento das organizações.

Numa organização social, gerir significa zelar pelo equilíbrio institucional nas três dimensões organizacionais: pela viabilidade de seus processos sociais inerentes a sua intervenção, pelo reconhecimento público de sua intervenção, e pela transparência junto aos públicos com quem se relaciona, combinando o estratégico e o tático (RUAS, 2009, p. 103).

Para Ruas (2009), um meio pelo qual a instituição pode se consolidar é o da perspectiva da aprendizagem, na qual os gestores e colaboradores podem

expandir continuamente a capacidade de produzir conhecimentos e, concomitantemente, realizar mudanças estimulando seus padrões de pensamentos novos e abrangentes, através dos quais os indivíduos podem aprender juntos e de forma contínua.

### 2.1.2 FORMAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO DAS APAES

Conforme Aguilar e Souza (2019, p. 8), a formação profissional continuada é toda a formação realizada depois da formação profissional inicial e, também, após a entrada do indivíduo no mercado de trabalho, sendo este um fator determinante na empregabilidade e na potencialização do desenvolvimento pessoal e profissional no interior de uma organização.

[...] a preparação e formação continuada do profissional tornaram-se elementos fundamentais, tanto para aumento da probabilidade individual de empregabilidade, quanto para o sucesso das organizações, na medida em que a educação permanente é entendida como estratégica básica de aquisição de competências (AGUILAR; SOUZA, 2019, p. 8 *apud* CARVALHO; GALINDO; SOUZA, 2012, p. 1).

Aguilar e Souza (2019) ressaltam que a formação do indivíduo é um processo de produção das potencialidades necessárias para o exercício das atividades sociais e profissionais e consideram, também, que a formação continuada é um requisito básico para a sobrevivência profissional em um mercado cada vez mais competitivo, no qual se evidencia a importância das renovações e dos desenvolvimentos constantes de conhecimentos, competências e atitudes dentro das empresas.

De acordo com Aguilar e Souza (2019, p. 6 *apud* MOTA, 2007), o novo perfil do secretário compreende aprender a atuar como gestor ciente da sua importância dentro da empresa, pois ele tem que acompanhar as mudanças e se adequar às novas exigências, buscando conhecimentos e aperfeiçoando suas habilidades.

As organizações buscam atualmente profissionais proativos; capacitados; dinâmicos; competentes; com ousadia, maturidade e controle emocional para correr riscos calculados; que possuam visão global do negócio da organização e sejam capazes de antever problemas e soluções; e que, de posse de conhecimentos estratégicos, seja capaz de agregar valor à função

que desempenha, colaborando para o sucesso da organização como um todo (AGUILAR; SOUZA, 2019, p. 6).

Aguilar e Souza (2019) ressaltam que, para as organizações, a formação continuada se apresenta como uma demanda real que deve acontecer por meio da qualificação, do desenvolvimento e do fortalecimento de seus colaboradores, o que poderá se transformar em uma atuação mais assertiva no mercado.

A formação continuada pode ser implementada por meio de processos formais de aquisição de conhecimento mais estruturados – cursos de longa duração como pós-graduações –, ou por meio de cursos técnicos de maior abrangência e que implicam na modificação do escopo de conhecimento do trabalhador sobre os processos produtivos e de trabalho (AGUILAR; SOUZA, 2019, p. 10).

Aguilar e Souza (2019) afirmam, ainda, que é crescente a necessidade de qualificação da força de trabalho por parte das organizações, devido às mudanças tecnológicas contínuas que vêm atingindo os processos produtivos e, também, em decorrência das alterações que acontecem na própria organização administrativa do trabalho que, devido às inovações tecnológicas, passaram a demandar a reorganização de tarefas e atribuições de seus colaboradores, exigindo uma elevação da qualificação dos mesmos para o desenvolvimento de suas funções. Diante desta situação, a formação continuada dentro das organizações se apresenta como uma demanda real necessária para o seu desenvolvimento e permanência no mercado.

A dinamicidade do ambiente operacional das empresas traz, entre outros fatores, a constante mutação das estratégias e formas de atuação como meio de sobreviver e crescer em um mercado de concorrência acirrada. Tal realidade faz com que o conhecimento esteja, mais do que nunca, em constante adaptação, evolução e renascimento. Ou seja, é um conhecimento inacabado e em frequente transformação, o que exige um contínuo esforço na busca de novos conhecimentos ou atualização daquele parcialmente já dominado. A educação continuada é a expressão criada para retratar essa atitude por parte de profissionais e organizações em geral (DIEHL; SOUZA, 2007, p. 6).

Para Diehl e Souza (2007), essa relação entre educação continuada e ambiente operacional vem sendo pesquisada por muitos estudiosos e baseia-se na necessidade de que profissionais estejam atualizados para que possam atingir as metas e os objetivos organizacionais.

Tem-se, então, que a sistemática da educação continuada se achar presente nas mais diversas formas de certificação profissional tratadas neste estudo. De fato, é de se notar que as certificações voluntárias dos diversos programas e organizações existentes são concedidas com validade para um espaço de tempo determinado. Isso implica a necessidade de estudos contínuos para que se acompanhem os novos conhecimentos gerados a partir do último credenciamento, de forma a obter-se aprovação nos exames de revalidação (DIEHL; SOUZA, 2007, p. 6).

Diehl e Souza (2007) ressaltam que a abordagem de uma educação continuada no âmbito da capacitação profissional deixa claro que o conhecimento não deve ser tratado como algo acabado, mas, ao contrário, deve ser entendido como um produto em constante processo de construção e cujo acabamento final nunca se realiza.

A Federação das APAEs do Estado de Minas Gerais (2020) ressalta que:

[...] implementou uma estratégia de excelência, com ações fortalecidas perante a Unidade Mineira da Uniapae com o desenvolvimento do programa de **Formação Continuada** para os profissionais da Rede, privilegiando também, em eventos específicos, as pessoas com deficiência intelectual e suas famílias, incluindo-se a oferta de cursos de atualização, oficinas, reuniões e visitas técnicas e principalmente um estímulo ao programa SIGA dentro do Movimento Apaeano (FEAPAEs-MG, 2020).

De acordo com a FEAPAEs-MG (2020), no ano de 2014, em que as APAEs comemoraram 60 anos de existência, a Federação implantou a oferta de cursos na modalidade de ensino a distância (EAD), firmando importantes parcerias com instituições de ensino, de forma que os cursos ofertados pela UNIAPAE passassem do patamar de cursos livres, para cursos oficialmente credenciados. Vale destacar que ao longo dos anos, a Federação das APAEs do Estado de Minas Gerais vem buscando incansavelmente a realização de parcerias com órgãos públicos e privados, levando as APAEs a uma condição significativa de visibilidade e credibilidade em decorrência da produção de trabalhos de excelência voltados à pessoa com deficiência intelectual e múltipla.

## 2.2 MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientado na introdução, esta pesquisa tem como objetivo possibilitar a reflexão sobre a importância da formação continuada para os gestores das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), tendo em vista que

essa instituição se apresenta de forma exemplar no cenário brasileiro e mundial. Para a realização desta pesquisa, foi utilizada a revisão bibliográfica sistemática, pois, de acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011), o processo de revisão da literatura requer a elaboração de uma síntese pautada em diferentes tópicos capazes de criar uma ampla compreensão sobre o conhecimento.

Botelho, Cunha e Macedo (2011) ressaltam que os artigos científicos são uma fonte de dados que utiliza de informações bibliográficas e eletrônicas para a análise e estudo de resultados de pesquisas realizadas por outros autores, com o objetivo de fundamentar teoricamente o tema em discussão.

Desta forma e em conformidade com os autores acima, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma mera repetição do que já foi pesquisado sobre determinado assunto, mas, sim, o exame de um novo tema com um novo enfoque que possibilita chegar a conclusões inovadoras, tendo em vista que a metodologia da mesma se desenvolveu conforme as etapas propostas por Botelho, Cunha e Macedo (2011); sendo elas: a identificação do tema e seleção da questão da pesquisa; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de materiais; identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; análise e interpretação dos resultados; apresentação da revisão e síntese do conhecimento.

As definições do tema e da metodologia aconteceram durante a realização da Especialização em Gestão das Organizações Sociais, oriunda da parceria da UNIAPAE com o Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS/MG), no período de 2019 a 2020, com o objetivo de qualificar gestores e colaboradores das APAEs do Estado de Minas Gerais, com o tema “O Impacto da Formação Continuada na Gestão das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE)” escolhido para o Trabalho de Conclusão de Curso da especialização supracitada.

Após a escolha do tema foram realizados levantamentos de informações por meio de análise e leitura de artigos científicos, teses, dissertações e sítios da internet de cunho acadêmico-científico, que possibilitaram o levantamento de referenciais teóricos relacionados à história do surgimento das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) no Brasil, e sobre como se configuraram as organizações sociais no país, associando o estudo e as informações com as APAES e, por fim, foram pesquisados e estudados referenciais teóricos que levantassem o

impacto da formação continuada do gestor nas organizações sociais em especial nas Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais.

Após a análise dos materiais pesquisados e estudados, foi estabelecida a inclusão ou a exclusão dos referenciais teóricos para melhor organização do material utilizado no desenvolvimento da pesquisa e a construção do referencial teórico.

Posteriormente, o material utilizado na construção do desenvolvimento da pesquisa foi interpretado com o objetivo de estudar e analisar os resultados produzidos, o que possibilitou o estudo e a revisão do material e, por fim, a síntese do conhecimento.

### 2.3 RESULTADO E DISCUSSÃO

Um aspecto que chama a atenção é que o movimento *apaeano* nasce em 1954, quando pais e amigos dos excepcionais identificaram a dificuldade encontrada pelo Estado na oferta dos serviços necessários à assistência das pessoas com deficiência intelectual. Esse movimento foi ganhando força, contando com o apoio de inúmeros pais, cidadãos, amigos e profissionais que, durante todo o tempo, se empenharam na realização de estudos e pesquisas, buscando informações e conhecimentos que trouxessem benefícios às pessoas assistidas pela instituição.

Destaca-se também que, durante a pesquisa, as organizações sociais estabeleceram uma relação de parceria entre o Estado e a sociedade, tendo em vista que por meio das organizações sociais o Estado redimensiona o seu tamanho, permitindo uma maior participação da sociedade civil. Sabemos, também, que as atividades desempenhadas por essas organizações devem ser realizadas de forma clara, transparente e objetiva, com ênfase no cidadão que necessita deste serviço.

Vale destacar que de acordo com os estudos, as organizações sociais realizam a gestão dos recursos públicos seguindo uma lógica empresarial pautada pela eficiência e pelo controle, não havendo necessidade de recorrer a procedimentos característicos da gestão pública, como licitações. Contudo, os gestores prestam contas ao Estado sobre suas decisões e utilização dos recursos.

O termo “gestão” é generalista, mas passa a fazer sentido na sua materialidade, a partir das intervenções sociais que se desenvolvem no plano político, social, nas articulações em redes, nos fóruns, nas ações pontuais, no acompanhamento da trajetória do coletivo ou na explicação de um cenário.

Durante o estudo, entendemos que se pode definir gestão conhecendo suas principais características, as quais se referem ao ato de estabelecer procedimentos sistêmicos que são definidos por unidade, com delegação para supervisionar, avaliar, dirigir, planejar e decidir sobre atos na dimensão política, econômica e organizacional. Gestão refere-se, também, à condução técnico-política, combinando exercício de poder derivado de delegação pública para fazer uso adequado dos recursos disponíveis, com conhecimento técnico especializado.

Compreende-se que a gestão possui como característica a sua vinculação com as tomadas das decisões organizacionais, as quais devem ser formadas por um conjunto de princípios, valores, normas, legislações e funções com o objetivo de ordenar a forma de funcionamento das organizações.

Um dos meios pelos quais a instituição pode se consolidar é através da perspectiva da aprendizagem, em que os gestores e colaboradores podem expandir continuamente a capacidade de produzir conhecimento e realizar mudanças, estimulando seus padrões de pensamentos, quando os envolvidos na organização podem aprender juntos e de forma contínua.

Conforme pesquisado, a formação continuada é um fator determinante na empregabilidade e na potencialização do desenvolvimento profissional no interior de uma organização, tornando-se um elemento fundamental para o sucesso das organizações.

Sabe-se, também, que as organizações atualmente procuram por profissionais proativos, capacitados, dinâmicos, competentes, com ousadia, maturidade e controle emocional, que corram riscos calculados, possuam visão global do negócio da organização, sejam capazes de antever problemas e possíveis soluções, e com posse de conhecimentos estratégicos que agreguem valor à sua função, colaborando para o sucesso da organização.

Portanto, diante do que foi pesquisado e discutido, conclui-se que a formação continuada se apresenta como uma demanda real que deve acontecer nas organizações sociais através da qualificação, do desenvolvimento e do fortalecimento de seus gestores, para tomadas de decisão mais assertivas.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante a realização desta pesquisa, constatou-se que as Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais são organizações sociais, privadas, sem fins lucrativos, de interesse público e beneficente de assistência social, e estão presentes em todo o território nacional.

Contudo, vale destacar que as APAEs, além de ofertar os serviços nas áreas supracitadas realizam outras atividades internas e externas, pois os gestores devem manter a idoneidade da instituição, estabelecer parcerias com empresas privadas, realizar termos de fomento, colaboração e/ou de cooperação com os órgãos públicos; promover eventos e bazares; participar de atividades no município, elaborar planos de trabalho, realizar eventos e etc.

O gestor também deve prestar conta de todos os movimentos financeiros da instituição; além de manter a diretoria ativa; elaborar o plano anual de trabalho e o planejamento estratégico da instituição; participar de congressos, capacitações, treinamentos, qualificações; contratar profissionais para a execução dos serviços ofertados; realizar pagamento de pessoal, entre outras funções – sendo essas atividades as realizadas por uma empresa que necessita de uma gestão qualificada, a qual o gestor deve estar em constante formação visando à evolução da instituição no município, no estado, no país e no mundo.

Ressalta-se que, em 2014, a Federação das APAEs do Estado de Minas Gerais criou o programa de formação continuada e, desde então, oferece diversos cursos EAD através do Instituto de Ensino e Pesquisa “Darci Barbosa” – UNIAPAE – , além de sempre realizar congressos, reuniões presenciais e por Skype, videoconferências, treinamentos, entre outros.

Diante dos estudos realizados, verifica-se que a APAE se tornou uma referência nacional e mundial em relação aos serviços ofertados às pessoas com deficiência e se faz necessário que a gestão *apaeana* esteja em constante formação continuada, realizando capacitações, cursos de qualificação, treinamentos, participações em congressos estaduais, nacionais, além de incentivar estudos científicos.

Portanto, conclui-se que a formação continuada é essencial para que os gestores se mantenham atualizados diante das demandas e adotem ações bem fundamentadas e assertivas, sejam elas oriundas do meio político, econômico, social e/ou científico.

Diante do desenvolvimento da pesquisa, fica evidente a carência de materiais científicos relacionados ao impacto da formação continuada na gestão das APAEs, o que evidencia a necessidade de um aprofundamento nas pesquisas científicas relacionadas ao impacto da formação continuada na gestão das APAEs.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, Lacy de; SOUZA, Rosalia Beber de. **Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho**. Revista de Gestão e Secretariado – R.G.Secr., GESEC, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 1-25, jan.-abr. 2019. ISSN 2178-9010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/701/pdf>. Acesso em: 29 fev. 2020.

AGUILAR, Lacy de; SOUZA, Rosalia Beber de. **Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho**. Revista de Gestão e Secretariado – R.G.Secr., GESEC, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 8, jan.-abr. 2019 *apud* GALINDO; SOUZA; CARVALHO. 2012, p. 1. ISSN 2178-9010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/701/pdf>. Acesso em: 29 fev. 2020.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castilho de Almeida; MACEDO, Marcelo. **O Método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Gestão e Sociedade. Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 131-136, maio-ago. 2011. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220/906>. Acesso em: 01 mar. 2020.

COUTINHO, Nina Novaes. **As Organizações Sociais e o Contrato de Gestão**. Revista de Direito Público. Londrina, v.1, n. 2, p. 25-40, maio-ago. 2006. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/download/11565/10260>. Acesso em: 29 fev. 2020.

DIEHL, Carlos Alberto; SOUZA, Marcos Antonio de. **Formação, certificação e educação continuada: um estudo exploratório do profissional contábil sob a ótica das empresas HEAD HUNTERS**. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS. São Leopoldo, v. 4, n. 3. p. 237, set.-dez. 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228633005.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2020.

DIEHL, Carlos Alberto; SOUZA, Marcos Antonio de. **Formação, certificação e educação continuada: Um estudo exploratório do profissional contábil sob a ótica das empresas HEAD HUNTERS**. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS. São Leopoldo, v. 4, n. 3, p. 233-248, set./dez. 2007.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228633005.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2020.

DIEHL, Carlos Alberto; SOUZA, Marcos Antonio de. **Formação, certificação e educação continuada**: um estudo exploratório do profissional contábil sob a ótica das empresas HEAD HUNTERS. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS. São Leopoldo, v. 4, n. 3, p. 238, set.-dez. 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228633005.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2020.

FENAPAEs. Federação Nacional Das APAEs. **Quem somos**. 2020. Disponível em: <http://apaebrazil.org.br/pagina/a-apaee>. Acesso em: 18 fev. 2020.

FEAPAEs – MG. Federação Estadual das APAEs de Minas Gerais. **Quem somos**. 2020. Disponível em: <http://apaemg.org.br/pagina/historia>. Acesso em: 27 fev. 2020.

KOZONOI, Nathália Batista. **Os Modelos Gerenciais das Organizações Sociais: do Contrato de Gestão à Prática**. FGV e EAESP, São Paulo, 2011. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/os\\_modelos\\_gerenciais\\_das\\_organizacoes\\_sociais.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/os_modelos_gerenciais_das_organizacoes_sociais.pdf). Acesso em: 27 fev. 2020.

KOZONOI, Nathália Batista. **Os Modelos Gerenciais das Organizações Sociais: Do Contrato de Gestão à Prática**. FGV e EAESP, São Paulo, 2011. 10-11f. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/os\\_modelos\\_gerenciais\\_das\\_organizacoes\\_sociais.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/os_modelos_gerenciais_das_organizacoes_sociais.pdf). Acesso em: 27 fev. 2020.

RUAS, Delamare Rogério. **Gestão em Organizações Sociais: o desafio político pedagógico de aprender com nossas experiências**. Perspectivas em Políticas Públicas. Belo Horizonte, v. 11, n. 3, jan.-jun. 2009. ISSN 1983-3733. Disponível em: <http://intranet.uemg.br/comunicacao/arquivos/PubLocal8P20120619112231.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2020.

RUAS, Delamare Rogério. **Gestão em Organizações Sociais: o desafio político pedagógico de aprender com nossas experiências**. Perspectivas em Políticas Públicas. Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 103 jan.-jun. 2009. ISSN 1983-3733. Disponível em: <http://intranet.uemg.br/comunicacao/arquivos/PubLocal8P20120619112231.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2020.

SALABERRY, Neusa T. Machado. **APAE EDUCADORA: na Prática de uma Unidade da APAE de Porto Alegre**. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SALABERRY, Neusa T. Machado. **APAE EDUCADORA: na Prática de uma Unidade da APAE de Porto Alegre**. 32 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SALABERRY, Neusa T. Machado. **APAE EDUCADORA:** na Prática de uma Unidade da APAE de Porto Alegre. 2007. 37 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

