

ÁREA TEMÁTICA

1 APG3 Administração pública, governo e terceiro setor

Título do artigo:

HISTÓRIA ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DE SURDOS (INES): CONTRIBUIÇÕES DO SEU MODELO DE GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO.

RESUMO

Esse artigo trata da história organizacional de um órgão da administração pública federal, o Instituto Nacional de Educação de Surdos. A questão de pesquisa é: De que forma a análise do modelo de gestão do INES, construído no decorrer de sua história, pode contribuir para melhorar as ações inclusivas nas Instituições Federais de ensino? Esse trabalho apresenta a história organizacional do Instituto a partir da visão de seus gestores, buscando compreender como a análise do modelo de gestão do INES pode contribuir para a melhoria das ações inclusivas nas Instituições Federais de ensino. Como metodologia de pesquisa realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando o método histórico, com ênfase na pesquisa histórica em administração. Quanto à coleta de dados, empregou-se a análise documental, bibliográfica e entrevistas. Foram entrevistados diretor atual e seus quatro antecessores, destaca-se que um dos entrevistados foi um Professor Surdo e que para operacionalizar a sua participação foi utilizado o apoio de um tradutor intérprete de língua brasileira de sinais (LIBRAS)/português. A finalidade da análise de dados foi observar os principais marcos históricos do desenvolvimento da Instituição. A principal contribuição dessa pesquisa foi utilizar a plataforma de ensino à distância do INES para oferecer módulos do curso de Libras, em articulação com a rede federal de ensino tecnológico para áreas diversas de formação. Os resultados dessa pesquisa oferecem contribuições para gestores em instituições públicas, bem como para elaboração de políticas públicas para educação.

Palavras-chaves: INES, Administração Pública, História Organizacional, Surdos

ABSTRACT

This article deals with the organizational history of a federal public administration body, the National Institute of Education for the Deaf. The research question is: How can the analysis of the INES management model, built throughout its history, contribute to improving inclusive actions in Federal educational institutions? This work presents the organizational history of the Institute from the perspective of its managers, seeking to understand how the analysis of the INES management model can contribute to the improvement of inclusive actions in Federal educational institutions. As a research methodology, a qualitative research was carried out, using the historical method, with an emphasis on historical research in administration. As for data collection, documentary, bibliographic analysis and interviews were used. Current director and his four predecessors were interviewed, it is noteworthy that one of the interviewees was a Deaf Professor and that to operationalize his participation, the support of a Brazilian sign language translator (LIBRAS) / Portuguese was used. The purpose of the data analysis was to observe the main historical milestones of the Institution's development. The main contribution of this research was to use the distance learning platform from INES to offer modules of the Libras course, in conjunction with the federal technological education network for different areas of training. The results of this research offer contributions for managers in public institutions, as well as for the elaboration of public policies for education.

Keywords: INES, Public Administration, Organizational History, Deaf people

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública manifesta-se basicamente em dois sentidos: um, formal e orgânico, designando o conjunto de entes que realizam atividades administrativas estatais, como órgãos e agentes públicos; outro, material e funcional, referente às atividades desenvolvidas por esses entes (DI PIETRO, 2019). No que tange à forma de estruturação, a Administração Pública divide-se em administração direta, composta pela Presidência da República e por seus Ministérios; e administração indireta, formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas (BRASIL, 1967).

Para fins desse artigo apresentamos como objeto de estudo o Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES), atualmente caracterizado como um órgão específico e singular, dotado de autonomia limitada e subordinado diretamente ao Ministro de Estado da Educação (BRASIL, 2009, 2019). O INES busca entregar à sociedade, desde a sua fundação, serviços voltados à educação e inclusão dos surdos na sociedade (BRASIL, 2009).

Conforme o Estatuto da pessoa com deficiência, em seu art. 27, a “educação constitui direito da pessoa com deficiência, assegurado sistema educacional inclusivo em todos os níveis e aprendizado ao longo de toda a vida, de forma a alcançar o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais”. Em outro ordenamento legal, o decreto, 5.626, 2015, que regulamenta a lei de libras, nos diz que: “os órgãos da administração pública federal, direta e indireta, devem incluir em seus orçamentos anuais e plurianuais dotações destinadas a viabilizar ações, prioritariamente as relativas à formação, capacitação e qualificação de professores, servidores e empregados para o uso e difusão da Libras”. Dessa forma, fomos investigar como essas questões relativas à garantia de um sistema educacional inclusivo para as pessoas surdas estão sendo viabilizados nas Instituições federais.

Optamos por escolher um grupo de organizações públicas federais de ensino com o objetivo de observar como elas tratam a educação de pessoas surdas em suas dependências e também como as ações relativas à formação, capacitação e qualificação de professores, servidores e empregados para o uso e difusão da Libras são empregados nessas organizações. O grupo escolhido foi o das Instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica por suas características regimentais e estrutura educacional serem bem parecidas com as do INES.

Analisando os relatórios de gestão dessas Instituições e considerando a quantidade de *campis* e abrangência no território nacional, observou-se que há poucas ações efetivas voltadas à inclusão de alunos surdos e difusão da língua de sinais, por isso, propomos mostrar como o INES, com sua construção histórica integrada na educação de surdos, pode auxiliar no desenvolvimento de projetos educacionais nessas Organizações. Portanto, buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: **De que forma a análise do modelo de gestão do INES, construído no decorrer de sua história, pode contribuir para melhorar as ações inclusivas nas Instituições Federais de ensino?**

Ao longo da sua história o INES desenvolveu ações e projetos com propostas inclusivas que ajudaram a difundir e desenvolver a educação de surdos e a disseminar a língua brasileira de sinais pelo país, indo além de seu território, por isso é importante estudar a construção histórica dessa Instituição concebida nesses quase dois séculos

de existência e mostrar como seu modelo de gestão pode ser utilizado para a inclusão das pessoas surdas nas Instituições públicas de ensino superior. Para explorar a história organizacional do INES utilizaremos a pesquisa histórica como método de análise, “pois ela contribui ampliando os possíveis objetos de pesquisa mediante novas fontes, problemas e abordagens” (COSTA, BARROS E MARTINS, 2010, p. 2).

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender de que forma a análise do modelo de gestão do INES, construído no decorrer de sua história, pode contribuir para a melhoria das ações inclusivas nas Instituições Federais de ensino auxiliando no desenvolvimento de ações inclusivas das pessoas surdas nas Instituições que formam a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. A relevância dessa pesquisa mostra-se importante para esclarecer como essa estrutura de ensino foi construída e como ela pode contribuir para melhorar as ações inclusivas de pessoas surdas em outras Instituições federais de ensino. Esse estudo se justifica, pois, pode contribuir para formulação de políticas públicas relacionadas a ações inclusivas de pessoas surdas na área de educação e em gestão pública.

Além desta introdução este artigo está organizado em mais quatro capítulos: no segundo capítulo composto pelo referencial teórico, onde serão apresentados os estudos teóricos que embasarão a construção da história organizacional do INES. No terceiro capítulo demonstra-se a metodologia a partir de pesquisa histórica em administração, coleta de dados, e análise de dados. No quarto capítulo foram apresentadas as análises dos resultados da pesquisa. No quinto e último capítulo encontram-se as considerações finais com as possíveis contribuições dos resultados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Aspectos da Administração Pública Brasileira

Como caracteriza Di Pietro (2019), a Administração Pública se manifesta basicamente em dois sentidos: um, formal e orgânico, designando o conjunto de entes que realizam atividades administrativas estatais, como órgãos e agentes públicos; outro, material e funcional, referente às atividades desenvolvidas por esses entes, ela fundamenta-se por cinco princípios básicos, expressos na Constituição Federal (BRASIL, 1988, Art. 37): legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa, publicidade e eficiência; elementos norteadores para práticas e estruturas administrativas. As formas históricas do Estado no Brasil estão naturalmente conectadas na natureza de sua sociedade e, dessa forma, expressam, de um lado, as mudanças a qual vai passando a sociedade e, de outro, a maneira pela qual o poder originário – derivado ou da riqueza, ou do conhecimento e da capacidade de organização – é distribuído nesta sociedade (BRESSER PEREIRA, 2007). A estas formas de Estado representam formas de burocracia: patrimonial, weberiana e gerencial (BRESSER PEREIRA, 2007).

A administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século XIX; nos Estados Unidos, no começo do século XX; no Brasil, em 1936 (BRESSER PEREIRA, 1996). Ato contínuo, a Carta Constitucional de 1937 dá um passo adiante com a previsão de um departamento administrativo (Dasp) junto à presidência da República (BRESSER PEREIRA, 2007). O DASP foi efetivamente criado pelo Decreto n. 579, de junho de 1938, o DASP, tratou, considerando a teoria

administrativa vigente à época, de organizar uma administração pública orientada pela padronização, prescrição e pelo controle. A trinca material-pessoal-recursos financeiros (Bresser Pereira, 2007; Lima Júnior, 1998) acaba por ser normatizado com a edição, em 1940, do decreto-lei que estabelecia normas orçamentárias.

A reforma do Estado, que se tornou tema central nos anos 90 no mundo inteiro, é uma resposta ao processo de globalização em curso, que reduziu a autonomia dos estados de formular e implementar políticas, e principalmente a crise do Estado que assume plena definição nos anos 80 (BRESSER PEREIRA, 1996).

A partir de 1995, com o governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), surge uma nova oportunidade para a reforma do Estado em geral, e, em particular, do aparelho do Estado e do seu pessoal (BRESSER PEREIRA, 1996). Para Bresser Pereira (1996) a reforma do aparelho do Estado partiria da existência de quatro setores dentro dele: (1) o núcleo de planejamento do Estado, (2) as atividades exclusivas de Estado, (3) os serviços não-exclusivos ou competitivos, e (4) a produção de bens e serviços para o mercado.

Passando para os Governos Lula a partir de 2003, o seu grande sucesso, apontado por Abrucio (2011), no que tange à administração pública foi o de utilizar novas técnicas administrativas diretamente nas políticas públicas, independentemente de se ter uma diretriz geral. As gestões petistas no plano federal, neste sentido, utilizaram-se de instrumentos de avaliação e monitoramento de políticas públicas os quais, salvo raras exceções, não criaram uma cadeia de incentivos contratualizados, nem novas formas organizacionais para se alcançar os resultados (ABRUCIO, 2011).

2.2. Organização da Educação Federal Brasileira

Entre os direitos sociais estabelecidos pela Constituição, a educação visa à promoção do bem-estar social. A Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 garante que educação é um direito de todos. No âmbito do Governo Federal, o Ministério da Educação (MEC) é o responsável por desenvolver e executar as políticas educacionais no país (TOLEDO e FERNADES, 2013). Os programas de responsabilidade do MEC/SESU constantes no Plano de desenvolvimento da Educação compreendem ações voltadas à expansão do ensino superior não somente para a iniciativa pública, mas também à iniciativa privada. No ano de 2005, a Educação a Distância (EaD) foi regulamentada e em 2006, a Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi instituída, voltada ao desenvolvimento do ensino superior à distância, visando expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de ensino superior pelo País (OLIVEIRA *et al*, 2014).

As Instituições que compõem Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2012); e também com “autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, e para registrar os diplomas dos cursos por eles ofertados” (BRASIL, 2008). Como parte dessa rede de ensino, os Institutos Federais de Educação (IF's) são entidades de educação básica, profissional e superior, de matrizes curriculares variadas e multicampi, especializados na oferta de cursos de diferentes categorias de ensino (BRASIL, 2008).

2.3. Estudos relacionados a área

Um trabalho que a princípio acabou tornando-se um dos principais pilares desse artigo é a tese com o título: “Antíteses, díades, dicotomias no jogo entre memória e apagamento presentes nas narrativas da história da educação de surdos: um olhar para o Instituto Nacional de Educação de Surdos (1856/1961)”, (ROCHA, 2009, p. 1). Nesse estudo, a Autora nos traz uma reflexão de como a memória da educação dos surdos vem sendo construída, criticando que ela vem ficando à margem da história e com poucas pesquisas no campo. O foco dessa pesquisa foi investigar a gestão de Ana Rímoli de Faria Dória (1951/1961), destacando-se por esse ser um período em que a autora observou uma vasta documentação como: fotografias, filmes, Anais, livros, discursos de autoridades, comemorações internas, e justamente por essas memórias terem sido construídas por autores que viveram aquele período (surdos e ouvintes). “O que emergia desses lugares de memória era a ideia de um tempo de muitas realizações, de grande proximidade com a política nacional e de uma surpreendente interação entre surdos e ouvintes” (ROCHA, 2009, p.14).

Outro notável estudo é sobre a importância da aprendizagem de Libras para a formação de professores bilíngues dentro de uma perspectiva inclusiva dos autores, Barboza, *et al* (2015), o intuito deste trabalho foi estabelecer uma discussão sobre questões importantes envolvendo o ensino e a inclusão de alunos surdos em escolas regulares, como a questão da Língua Brasileira de Sinais (Libras) como língua materna, a cultura surda, as diferenças entre integração e inclusão, com a finalidade em descrever um estudo de caso em que se analisa uma possível contribuição de professores bilíngues de uma escola municipal da cidade de Petrópolis.

Um estudo que também inspirou essa pesquisa foi o trabalho sobre o Conceito de Escola de Governo a partir de um Estudo Histórico-Organizacional da Escola Nacional de Administração pública (ENAP). Neste artigo, Silva e Silva (2019), propõe analisar o conceito de Escola de Governo na experiência da ENAP, interpretando esse conceito a partir de um estudo histórico-organizacional. O objetivo das Autoras era encontrar alternativas para compreender e interpretar a história e o comportamento organizacional dando destaque a contribuição de estudos históricos sobre como os fenômenos ocorrem nas organizações e também sobre a orientação organizacional.

Outro trabalho interessante é a pesquisa sobre o Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) como escola de governo e sua importância para o desenvolvimentismo e a formação de dirigentes e técnicos principalmente para a administração pública. Nesse artigo, Wanderley (2016) pretendeu, utilizando a metodologia historiográfica, com documentos, examinar como o ISEB, instituição federal de ensino e pesquisa, formou técnicos e dirigentes públicos e privados e como este colaborou para a história da educação em administração. O autor também procurou perceber como o ISEB inspirou o pensamento de administração no Brasil baseando-se na concepção de desenvolvimentismo da área de História do Pensamento Econômico Brasileiro (HPEB).

1. METODOLOGIA

Considerando a abordagem de pesquisa optou-se por desenvolver uma pesquisa qualitativa, porque, segundo Denzin e Lincoln (2006, p.16) “A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo”. “Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os

lembretes” (DENZIN E LINCOLN, 2006, p. 17), e justamente são essas representações que se tornam resquícios históricos que serão investigados nessa pesquisa.

3.1. Pesquisa histórica em administração

“A pesquisa histórica como método de análise contribui ampliando os possíveis objetos de pesquisa através de novas fontes, problemas e abordagens.” (COSTA, BARROS E MARTINS, 2010, p. 2). A intensão aqui é que a pesquisa histórica contribua para respaldar pesquisadores que buscam um olhar diferente e estejam envolvidos com outras epistemologias, ampliando suas alternativas de análise e teorização sobre o espaço organizacional (COSTA, BARROS E MARTINS, 2010).

Especialmente, a historiografia vincula-se ao método em desenvolvimento da História da Administração e das Organizações (BOOTH e ROWLINSON, 2006). No nosso caso especificamente, iremos tratar de um estudo histórico em uma Instituição pública federal. Sendo que, a historiografia da Administração Pública no Brasil mostra a reincidência de determinadas particularidades que a associam à tradição mais conservadora em conteúdos temáticos, teóricos, conceituais e metodológicos (COSTA, COSTA, 2016). Para Coraiola (2012), qualquer pesquisa que se empenhe em recuperar traços de situações, eventos e acontecimentos passados estará, fatalmente, limitada às reminiscências que desse período foram preservadas. Encontrem-se inscritos em documentos ou em artefatos, ou tornem-se ainda componentes da memória individual ou coletiva, estes vestígios históricos são fonte única de acesso a um passado em contínuo distanciamento e obscurecimento (CORAIOLA, 2012).

Na área de estudos organizacionais, uma fração significativa das pesquisas utilizam a história para procurar produzir narrativas do passado que ajudem a compreender os contextos sociais e políticos que motivaram certas perspectivas de desenvolvimento em lugar de outros (BARROS, ALCADIPANI E BERTERO, 2018). Como a gestão é entendida nos estudos organizacionais? Na visão de Costa e Wanderley (2020) o percurso da pesquisa histórica em gestão e estudos organizacionais começou com uma atuação mais específica, tanto na área de pesquisa quanto na formação e orientação discente, de pesquisadores dedicados à história da administração brasileira. “O foco era identificar e analisar o que o Brasil tinha de contextual e específico (para além dos modelos teóricos universais e das grandes narrativas que encapsulavam particulares) por meio da análise histórica de suas organizações e práticas sociais” (WANDERLEY, 2020, p. 2).

Para fins dessa pesquisa e alcance de seus objetivos, optou-se por compreender a organização e com a adoção da historiografia como princípio analítico-interpretativo. Segundo Vizeu (2010), o uso da perspectiva histórica na construção do conhecimento sobre a gestão e a organização brasileiras pode ocorrer mediante a adoção de um quadro teórico-conceitual constituído a partir da análise histórica ou mesmo pela aplicação da pesquisa histórica enquanto método de análise empírica e analítica.

3.2. Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados desse estudo compreendeu uma pesquisa documental e bibliográfica, para Moresi (2003) a pesquisa bibliográfica oferece um instrumental

analítico para qualquer outro tipo de pesquisa. A ideia era consultar o máximo de documentos dentro do acervo histórico do INES que possibilitassem uma aproximação maior dos atos e fatos de gestões e que permitissem uma aproximação mais precisa dos acontecimentos, mas teve que ser suspensa devido a eclosão da pandemia da COVID-19. Consequentemente observou-se a necessidade de intensificar a pesquisa documental em plataformas e meios digitais de bibliotecas públicas, museus e demais instituições. Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica em livros (físicos e digitais) e em trabalhos acadêmicos relacionados ao campo dessa pesquisa.

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro que permitiu liberdade aos respondentes e flexibilidade ao pesquisador na condução das entrevistas. O método de pesquisa utilizado foi o semiestruturado. A escolha dos entrevistados realizou-se através de uma pesquisa nos documentos da Instituição com a intenção de identificar os últimos diretores gerais e chefes de departamentos do INES (1999 a 2020). Na análise de resultados os entrevistados serão identificados com a numeração ao lado de seus nomes.

Tabela 1 – Lista dos Gestores Entrevistados

Data da Entrevista	Entrevistado (a)	Cargo de Gestão no INES	Período	Tempo total de INES
13/11/2020	Paulo André M. de Bulhões (E1)	Diretor Geral	2019 - atual	7 anos
30/10/2020	Marcelo Ferreira de Cavalcanti Vasconcelos (E2)	Diretor Geral	2015-2018 2007-2010	27 anos
27/10/2020	Solange Maria da Rocha (E3)	Diretora Geral	2011-2014	35 anos
05/11/2020	Sny Basílio F. dos Santos (E4)	Diretora Geral	1999-2006	25 anos
05/11/2020	Ana Paula de P. Figueiredo (E5)	Chefe de Gabinete	2011-2014	26 anos
20/10/2020	Alvanei Viana (E0)	Diretor de Departamento	2011-2015	16 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor

Devido à pandemia do novo corona vírus, COVID-19, todas as entrevistas foram realizadas de forma remota. Para realizar os encontros virtuais foram utilizados os aplicativos *Zoom* e *Google Meet*. Destaca-se que um dos entrevistados foi um Professor Surdo e que para operacionalizar a sua participação foi utilizado o apoio de um tradutor intérprete de língua brasileira de sinais (LIBRAS)/português. Vale ressaltar que as orientações das entrevistas foram flexíveis ao registrar as falas e as experiências dos entrevistados, liberando seguir uma determinada sequência das perguntas do roteiro, visto que, cada entrevista possuiu a sua própria dinâmica, além disso, novas questões revelaram-se naturalmente dos relatos dos entrevistados.

3.3. Análise dos dados

Como técnica de análise de dados para esse estudo utilizamos a análise de conteúdo categorial (BARDIN, 1979). Para esta autora, a análise de conteúdo é uma espécie de combinação entre diversas técnicas de investigação por meio da descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo revelado nas comunicações, tendo como objetivo interpretá-las. Como ferramenta de apoio à análise de dados qualitativos utilizamos o programa MAXQDA 2018. Os códigos iniciais serviram para descrever o INES e suas principais características. *A priori* foram escolhidas três categorias de análises: história organizacional, INES centro de referência, contribuições da gestão do INES para as IFs.

Tabela 2 – Categorias de Análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DIMENSÕES
-----------------------	-----------

História Organizacional	Representações direcionadas as características históricas da Instituição, questões relacionadas a história da administração pública.
INES Centro de Referência	Representações relacionadas à construção histórica de um centro de referência; disseminação da língua de sinais, expansão de estrutura, criação da faculdade bilíngue, curso de pedagogia bilíngue EAD.
Contribuições da Gestão do INES para as IFs	Representações relacionadas às ações inclusivas nas IFs, projetos institucionais do INES compartilhados com as IFs.

Fonte: Elaborado pelo Autor

De posse das transcrições das entrevistas e documentos oriundos da pesquisa documental, com os elementos fornecidos pelo *software* MAXQDA (códigos, citações, notas de análise e documentos iniciais), o pesquisador imergiu na análise temática dos dados empíricos e na análise dos documentos, tomados como textos passíveis de compreensão, e analisados os seus conteúdos.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. História Organizacional do INES em paralelo ao contexto da Administração Pública Federal

Em meados do século XIX um professor surdo francês, Edouard Huet, desembarcou no Brasil com a ideia de criar uma escola para surdos. Essa escola foi constituída a partir de um contexto em que surdos europeus (colonizadores) já com experiência em gestões de Institutos de educação de surdos em seus países de origem eram enviados a outras nações para implementar um modelo de escola que possibilitasse a pessoas surdas dessas nações acesso à educação.

O INES passou oficialmente a fazer parte da estrutura do governo federal a partir da promulgação da lei orçamentária de 26 de setembro de 1857, que fixava a despesa e orçava a receita do Império para os exercícios de 1858 a 1859 (ROCHA, 2008), que determinaram os primeiros pagamentos de subsídios à Instituição. A criação de um Instituto para surdos à época poderia apontar para dois caminhos: o primeiro seria a questão social, onde seria criada uma escola onde os principais beneficiários eram pessoas que não tinham muito espaço em outras escolas devido a sua dificuldade de comunicação, o segundo ponto seria a questão política em que o Imperador poderia se beneficiar por atender a um pleito que incluiria na sociedade pessoas que ficavam à sua margem.

No período a partir da sua fundação até o fim da primeira república o INES foi dirigido por oito Diretores que exerceram mandatos por períodos diversos, sendo os diretores Tobias Rabello Leite (28 anos) e Custódio Ferreira Martins (23 anos) os que permaneceram por mais tempo no comando da Instituição em sua história. Tobias Leite foi responsável pela estruturação e consolidação do Instituto, a partir de sua gestão o Instituto começou a oferecer ensino profissionalizante, com o foco no ensino agrícola devido às características do Brasil aquela época (ROCHA, 2008).

As principais realizações do Doutor Custódio (1907-1930) à frente do Instituto foram direcionadas às obras de ampliação das dependências do Instituto, no atual

prédio. “Essas obras tiveram início em 1913 ficando prontas em 1915” (ROCHA, 2008, p.54). A partir desse momento, começamos a observar a expansão da estrutura física do INES onde a forma do prédio principal começa a tomar a forma a qual vemos hoje e também cria a estrutura que daria aos alunos um conforto maior para o aprendizado na Instituição.

No dia 31 de outubro de 1930, Getúlio Vargas chega ao Rio de Janeiro para assumir o Governo provisório, dando início a conhecida administração pública burocrática, após tomar posse no governo, Getúlio começa um processo de mudanças em toda a estrutura do governo federal, dentre elas, a criação do Ministério da Educação e saúde pública, em 14 de novembro de 1930.

Em todo o período da Era Vargas (1930 a 1945) o INES foi administrado pelo Diretor Armando de Paiva Lacerda, o início da gestão do Dr. Armando foi destinado a reorganizar a Instituição. Nesse período construiu-se o ginásio esportivo, as oficinas profissionalizantes e um auditório. Com relação ao ensino o seu foco era os cursos profissionalizantes, não o ensino agrícola de décadas anteriores, mas profissões direcionadas ao incipiente momento de industrialização do país iniciado nos anos 1930.

A missão de formar professores especializados em educação de surdos e disseminar e orientar tecnicamente outras escolas pelo país, iniciou-se na gestão da Diretora Ana Rímoli (1951-1961). E3 menciona sobre Ana Rímoli assumir o Instituto como interventora após uma revolta dos alunos com o diretor anterior que foi exonerado. Uma das principais ações de Ana Rímoli como diretora foi a criação do Curso Normal, já no ano de 1951, recebendo alunas de todo o Brasil, foi das primeiras iniciativas de um grande projeto de descentralização, regionalização e interiorização do ensino para surdos em âmbito nacional (ROCHA, 2009). É a partir dos anos 1950 que o INES começa a criar as características de gestões que identificamos atualmente, atuando para a disseminação da educação dos surdos em uma frente nacional. As gestões posteriores a de Ana Rímoli, nos governos do Presidentes Jânio Quadros e João Goulart e principalmente no regime militar no País (1964-1985), caracterizou-se por gestões curtas, em média de 1 ano apenas (em cinco delas), tendo passado pelo INES um total de 10 diretores.

Após os movimentos das eleições diretas e depois de uma sequência de diretores pouco ambientados com as questões da educação dos surdos e com o próprio Instituto, Lenita de O. Viana foi indicada, no ano de 1985, para assumir a direção-geral do INES (ROCHA, 2018). Esse é um ponto de inflexão importante na história do Instituto, pois a partir da redemocratização e posse da professora Lenita, o INES passaria a ter uma diretora formada em seus quadros de pessoal, depois de muitos anos que sempre houve na figura de seu diretor alguém indicado politicamente.

Na gestão de Lenita foram criados os primeiros cursos de língua de sinais no INES e, em 1989, do antigo segundo grau (ROCHA, 2018). Ainda sob a direção de Lenita, o INES, ganhou autonomia administrativa, passando a ter orçamento e autonomia técnico-pedagógica (ROCHA, 2018). No ano de 1996, o INES passou a ser reconhecido como um "Órgão específico e singular" na estrutura do Ministério da Educação.

No dia 2 de março de 1990, o então ministro Chiarelli realizou uma visita surpresa ao INES, a partir desse dia a diretora Lenita foi exonerada causando indignação de todos os funcionários e alunos. Os participantes da pesquisa relataram esses momentos de tensão e até constrangedores protagonizados pelas tentativas de fechamento da Instituição no início do governo Collor e exoneração da diretora Lenita, conforme relatos de E3:

Eu tenho uma certa admiração e uma certa inquirição, como essa instituição passou por tantas adversidades, políticas, administrativas e quase, tem sempre um quase, o Instituto quase fechou, o instituto quase fechou em vários períodos na história que o instituto quase fecha, e ele permanece em pé por 163 anos. No governo Collor chegamos a ficar umas duas ou três semanas fora do ar, como se nós fossemos realmente desaparecer, depois os gestores quando assumem lá no MEC ou presidentes mais ligados à redução do Estado sempre acham que tem que cancelar essas instituições diluí-las ou na rede ou enfim, dar um outro destino, mas acabam não fazendo isso porque a pena social é enorme, há uma reação muito grande.

Essa ação do governo Collor foi de encontro ao momento em que o país começava a viver, já que, o período autoritário ficara para trás com o advento da redemocratização. O governo tentou sem sucesso fechar o INES colocando em prática o seu modelo de gestão focado no início de um liberalismo econômico e enxugamento do estado que resultou no fechamento de órgãos da administração pública.

Após passagem dos interventores, tomou posse como diretora-geral a Professora Leni (1992-1999), o seu primeiro mandato como diretora ficou marcado por ela ter sido a última indicação política (sem eleições internas) para o cargo de direção-geral do Instituto. Leni foi diretora por dois mandatos consecutivos de quatro anos cada, sendo que, em sua segunda recondução foi eleita diretora-geral, após participar da primeira eleição do Instituto. Os sujeitos da pesquisa relataram a ocorrência da primeira eleição “direta” do INES, na década de 1990, como uma conquista dos movimentos por eleições diretas de 1985 e da Constituição de 1988, segundo relatos as eleições do INES acabaram com o longo período de indicações políticas para direção-geral do Instituto, que ocorriam desde sua fundação.

4.2. O INES Centro de referência

“Em setembro de 1996, pela Portaria n.º 943, de 13 de setembro de 1996, é publicado o novo Regimento, em que o INES passa a ser um Centro de Referência Nacional na área da surdez” (ROCHA, 2008). Dentre as ferramentas educacionais que temporalmente foram sendo implementadas e ajudaram o INES a se consolidar como referência na área de surdez, os entrevistados enfatizaram a importância do curso de libras que o INES disponibiliza para toda comunidade surda e ao público externo.

Há críticas por esse curso atualmente ser voltado apenas para a temática da educação, enfatizando que há outras demandas e públicos que estão buscando formação em libras para lidar com o cotidiano da sociedade atual. No início dos anos 2000, a Língua de Sinais (LIBRAS) passou a ser obrigatória, como disciplina curricular, nos cursos de formação de professores para o exercício do magistério (BRASIL, 2002;). O reconhecimento oficial da LIBRAS, a partir 2002, foi um dos fatores externos mais citados pelos entrevistados que influenciaram positivamente a Instituição. Para E1 a ideia é fazer com que a sociedade também saiba libras, a sociedade ouvinte também aprenda libras, então que possa ter justamente essa batalha que é da inclusão esse reconhecimento da língua de sinais foi de grande importância para a comunidade surda.

Com essa construção de centro de referência se consolidando, a língua de sinais sendo reconhecida, então chegou o momento de o INES avançar e procurar expandir sua estrutura. Essa expansão deu-se inicialmente a partir da construção da faculdade bilíngue que foi criada na gestão da professora Stny Basílio (1999/2006),

E3 mencionou: na gestão da professora Stny tem a criação do ISBE Instituto Superior Bilingue que depois transformou-se no curso bilíngue de pedagogia, acho relevante.

São os projetos educacionais que solidificam e expandem as organizações, no caso do INES a criação da faculdade bilíngue ajudou a ampliar o alcance do Instituto como centro de referência, mas era necessário ir além dos seus “muros”. Tinha-se a noção que o INES já fazia um bom trabalho com seminários e congressos, porém, o Instituto precisaria aproveitar a tecnologia e desenvolver outros projetos que pudessem disseminar tanto a língua de sinais quanto a educação de surdos de forma exponencial. Nas última duas décadas, o INES progrediu em questões importantes como centro de referência, mas para prosseguir consolidando-se em âmbito nacional como um dos orientadores das políticas públicas na área de surdez seria necessário avançar tanto em projetos estruturais quanto educacionais e desenvolver a Instituição na totalidade. Os projetos Institucionais são importantes porque são eles que dão sustentação a Instituição para que ela consiga se consolidar por longos períodos.

No primeiro semestre de 2016, foi iniciada a oferta de um curso de pedagogia bilíngue semipresencial, vinculado ao plano nacional dos direitos da pessoa com deficiência - viver sem limites, com 360 (trezentas e sessenta) vagas anuais e 11 polos, que visava à consolidação e expansão do INES (INES, 2016). E2 nos falou sobre a importância da criação de núcleo de educação *on line*: [...] nós conseguimos criar um curso a distância com uma aparelhagem de primeiro mundo. A finalidade da estrutura de EAD do INES seria ampliar as ações locais e sobretudo as ações de âmbito nacional da Instituição ofertando novos cursos à distância, seja de extensão, seja de pós *lato sensu* (INES, 2016).

Tal como sabemos, há uma enorme demanda por formação continuada na área da surdez e os meios proporcionados pela EAD certamente poderão suprir de modo mais intenso e abrangente as necessidades do país nesse campo. Como foi citado pelos partícipes da pesquisa, essa plataforma EAD pode ser aproveitada em outras demandas e também expandir para outras áreas de formação além da pedagogia bilíngue. Para E5 a plataforma de educação a distância é muito positiva, mas o INES ainda faz pouco uso dela porque ela está direcionada apenas para o curso de licenciatura, pedagogia à distância, ela completa dizendo que o curso de Libras e outras demandas por formação poderia fazer um uso muito mais amplo dessa plataforma para poder atender de fato às necessidades da sociedade por capacitação.

4.3. INES e suas contribuições para os Institutos Federais de ensino tecnológico

O objetivo dessa seção é demonstrar prováveis contribuições que a gestão do INES pode oferecer aos Institutos que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). Essa Rede Federal é composta por entidades de educação básica, profissional e superior, de matrizes curriculares variadas e multicampi, especializados na oferta de cursos de diferentes modalidades de ensino (BRASIL, 2008).

Com a finalidade de identificar prováveis contribuições do INES na área de gestão pública propomos investigar como “as ações inclusivas das pessoas com deficiência”, especificamente como as pessoas surdas são incluídas nas Instituições que compõem a rede federal de educação tecnológica. O objetivo foi identificar nos documentos institucionais as ações inclusivas desses Institutos relacionadas aos Surdos (LIBRAS) em seus *campis*. Para isso, realizamos uma pesquisa nos relatórios

de gestão das 41 Instituições que compõem a rede federal de ensino tecnológico. Para essa análise foram considerados os relatórios de gestão dos anos (2017/2018/2019) disponibilizados nos *sites* das Instituições. Nesses documentos foram encontrados registros que mostravam ações relacionadas à inclusão de pessoas surdas e ensino de libras dentro dessas instituições. Relacionamos abaixo os pontos mais relevantes observados:

- a) Oferta de cursos de libras básico e avançado - com o objetivo de promover ações de incentivo ao uso da língua por pessoas deficientes auditivas, refletindo como é necessário e importante a inserção linguística na vida desses alunos, integrando-os na comunidade ouvinte, e também oficinas, ligados à difusão da Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS);
- b) Inclusão digital e acessibilidade – produção de videoaulas traduzidas em libras como método pedagógico de introdução do aluno surdo em laboratórios, observados nos Institutos.
- c) Educação bilíngue presencial/EaD - Oferta da disciplina de Libras na modalidade a distância (EaD) para os cursos de licenciatura e de bacharelado;
- d) Tradutores e intérpretes de LIBRAS – registro de contratação de Tradutores e intérpretes de libras por concurso público ou terceirização para garantir a acessibilidade comunicacional de pessoas surdas nos *campis*.

Observamos que a questão da inclusão dos alunos surdos e disseminação da língua de sinais é bem ínfima nessas Instituições públicas, tendo ainda muito o que avançar principalmente nas questões relacionadas à estrutura de ensino oferecida aos surdos. Pensando no avanço e melhoria da educação dos surdos nessas Instituições federais de ensino, os entrevistados sugeriram a utilização da plataforma de educação à distância do INES (NEO) com o objetivo de promover a formação, capacitação e o ensino da língua de sinais de modo *on-line*, considerando tanto a extensão do país quanto a quantidade de *campis* desses Institutos espalhados pelo Brasil. E5 opinou:

[...] a gente tem a ferramenta na mão para poder se articular com as instituições, aí eu falo as educações desde a educação infantil até a educação superior, isso é missão do INES, que é utilizar a plataformas de educação à distância para promover essa articulação pois de modo presencial é inviável fazer o atendimento, como você falou se o INES é a referência isso deveria servir de modelo para as outras instituições federais ou estaduais ou municipais, enfim como prioridades porque a instituição privada tem fins lucrativos é um outro contexto, mas várias instituições públicas e acho que assim você articular ações com essas instituições talvez primeiro as federais porque é mais fácil e envolve a mesma estrutura mas utilizando a plataforma de educação à distância.

Hoje o INES já trabalha em parceria com Instituições públicas de ensino superior, escolhidas como Polos do curso bilíngue de pedagogia *on line* (INES, 2016), contudo, a sugestão seria utilizar a plataforma de ensino à distância do (Neo) com toda sua tecnologia inclusiva para que o INES pudesse oferecer, além de cursos de pedagogia bilíngue também a disciplina de língua de sinais (LIBRAS), organizada e orientada pelo Instituto, em articulação com toda a rede federal de ensino tecnológico, na modalidade à distância, para as demais áreas de formação, tanto as obrigatórias por lei (fonoaudiologia, etc.) quanto outras optativas ou eletivas (administração, contabilidade, direito, etc.), sendo organizados conteúdos específicos para cada área profissional.

Essas Instituições, mesmo pertencentes a mesma estrutura do Ministério da Educação, elas possuem autonomia administrativa e orçamentária. O desafio aqui seria coordenar ações conjuntas que pudessem viabilizar financeiramente o

compartilhamento da plataforma de educação *on-line* do INES para oferecimento da disciplina de libras (curso de libras) na modalidade à distância para áreas de formação profissional das Instituições federais de ensino, os seguintes pontos devem ser observados:

a) Viabilidade orçamentaria e financeira; b) Expansão da estrutura de tecnologia da informação existente hoje no INES para dar suporte à inclusão de conteúdos na plataforma do NEO; c) Escolha dos cursos que inicialmente entrariam na grade e seriam oferecidos; d) Contratação de pessoal especializado como equipe de apoio; e) Interligar as coordenações dos cursos para aprovação e inclusão dessa opção curricular em seus cursos; f) Aprovação dos reitores dos Institutos.

Historicamente o INES está sempre na vanguarda das ações relacionadas à educação de surdos e disseminação da língua de sinais não apenas no Rio de Janeiro, suas ações veem desde as gestões que incentivavam a formação de professores, a tradução de livros estrangeiros relacionados à surdez e distribuição desses materiais para todo país, os congressos até chegarmos ao núcleo de educação *on-line*, sendo essa última uma das principais ações inclusivas do Instituto atualmente. Com o passar dos anos e evolução de sua estrutura o INES deixou de ser apenas uma escola para surdos e tornou-se um centro de referência na área de surdez sendo influente ao nível nacional quando se trata de educação de surdos. Por isso seria importante o Instituto liderar um projeto que expandisse sua estrutura tecnológica e compartilhasse seu modo de fazer educação à distância para outras fronteiras e contribuir para o ensino de qualidade da língua brasileira de sinais.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo geral compreender de que forma a análise do modelo de gestão do INES, construído no decorrer de sua história, pode contribuir para a melhoria das ações inclusivas nas Instituições Federais de ensino auxiliando no desenvolvimento de ações inclusivas das pessoas surdas nessas Instituições.

Segue-se aqui a ideia de gestão e administração com a finalidade de entender as organizações como um conjunto resultante de práticas vivenciadas por seus sujeitos, sendo estes, vinculados aos contextos manifestados pelo cotidiano. A história do INES narrada com base na visão dos entrevistados apoiados na análise documental e bibliográfica, apresentou uma organização inserida no contexto de ter sido a primeira instituição federal pública brasileira na área da surdez. O INES passou por grandes transformações nesses quase dois séculos, iniciou como uma escola para surdos, anos mais tarde já surgia a ideia de uma Instituição que poderia ser referência nacional na área em que atuava devido à consolidação e construção de uma Instituição com foco nacional.

No decorrer dessa pesquisa, demos ênfase aos projetos institucionais que lançaram o INES na vanguarda tecnológica na educação dos surdos, dando destaque a oferta de um curso de pedagogia bilíngue. Tal como observamos, há uma enorme demanda por formação continuada na área da surdez e os meios proporcionados pelo EAD certamente poderão suprir de modo mais intenso e abrangente as necessidades do país nesse campo.

As contribuições sugeridas nesse artigo vão ao encontro dos três pilares básicos da Administração Pública sugeridos por Bresser Pereira (2007) e Lima Júnior (1998) que são: material, pessoal e recursos financeiros e também podem contribuir para a criação de políticas públicas voltadas à inclusão social. Como contribuição principal foi sugerido que o INES utilizasse a plataforma de ensino à distância do

núcleo de educação *on line*, com toda sua tecnologia inclusiva, para oferecer além de cursos de pedagogia bilíngue também a disciplina de língua de sinais (LIBRAS), organizada e orientada pelo Instituto, em articulação com toda a rede federal de ensino tecnológico, na modalidade à distância. Esse modelo poderia contribuir para o desenvolvimento de ensino à distância (EaD) no país.

Como indicação de pesquisas futuras outros assuntos poderiam ser investigados, tais como: estudar as redes de contatos dos diretores que assumiram por indicações políticas, pesquisas que incentivassem a criação de manuais para divulgar os sinais de libras referentes a profissões em geral.

Portanto, esse trabalho nos mostrou o quanto essa Instituição é resiliente, atravessou diversos momentos turbulentos da história da administração pública brasileira, nasceu na Monarquia e resistiu a todas as formas de República e encontra-se de pé até os dias atuais. Tentaram fechar as suas portas, mas ela conseguiu resistir, reinventar-se e continuar. A comunidade Surda considera o INES como a sua segunda casa, por isso que a educação, e o acolhimento dos cidadãos Surdos sempre esteve em seu horizonte. É notório que ainda há muito o que avançar em diversas áreas que a atual sociedade requer para uma Instituição com essa representatividade, porém momentos de sua história cancelam a sua capacidade de se reinventar e suprir essas demandas.

Avançar no desenvolvimento e inclusão tecnológica para seus alunos surdos e ouvintes tanto em suas dependências quanto no apoio a outras Organizações Públicas em qualquer lugar desse país são os principais desafios que se descortinam no atual cenário de incertezas para o Instituto Nacional de Educação de Surdos. Contudo, isso é uma discussão para outro estudo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.. Três agendas, seus resultados e um desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira. **Desigualdade & Diversidade** – Dossiê Especial, segundo semestre de 2011, pp. 119-142. São Paulo. 2011. . Disponível em https://pesquisaeaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fernando_abrucio_-_3agendas.pdf. Acesso em: 22 set. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 118p.

BARROS, A.; ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. (2018). A Criação do curso superior em administração na UFRGS em 1963: Uma análise histórica. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, 58(1), 3-15.

BOOTH, C.; ROWLINSON, M. (2006). Management and organizational history: Prospects. *Management & Organizational History*, 1(1), 5-30.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 10.436, de 24 de abril de 2002. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras e dá outras providências. In: Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2002, p. 23.

BRASIL. **Portaria nº 323, de 08 de abril de 2009**. Ministério da Educação. Aprova o Regimento Interno do Instituto Nacional de Educação de Surdos. Disponível em: <https://www legisweb.com.br/legislacao/?id=216650>. Acesso em: 22 mai. 2020.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del_0200.htm. Acesso em: 14 set. 2020.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. 1988. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, dez. 1996.

BRASIL. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 30 dez., 2008. Seção 1, p. 1-4.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público - RSP**, ano 47, v. 120, n. 1, p. 07-40, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. In: **Revista de Sociologia e Política**. Curitiba, 28, p. 9-30, jun. 2007.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, n. 2, 21 jan. 2010.

CORAIOLA, D., Importância dos arquivos empresariais para a pesquisa histórica em Administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, 10(2), 254-269. 2012.

COSTA, ALESSANDRA. de S. M.; WANDERLEY, S. E. de P. V. Passado, presente e futuro de história (crítica) das organizações no Brasil. **RAE-Revista de Administração de Empresas [online]**. ahead of print, pp. 000-000. Epub 04-jan-2021. ISSN 0034-7590

COSTA, A.; BARROS, D.; MARTINS, P. (2010). Perspectiva Histórica em Administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **Revista de Administração de Empresas**, 50(3), 288-299.

COSTA, F. L.; COSTA, E. M. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 2, p. 215-236, 2016.

DENZIN N. K., LINCOLN Y. S. . O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Tradução: Sandra Regina Netz. Porto Alegre. 2006. 432p.

DI PIETRO, M. S. Z.. **Direito Administrativo**. 32 ed. Rio de Janeiro, Forense, 2019.

EASTWOOD, T., "What is archival theory and why is it important?", *Archivaria*, No. 37, pp. 122-130. 1994.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico do ano de 2010. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 out. 2020

MORESI, E. **Metodologia de pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília - UCB, 2003.

OLIVEIRA, A. J.; ALMEIDA, L. B.; CARNEIRO, T. C. J.; SCARPIN, J. E. Programa reuni nas instituições de ensino superior federal [ifes] brasileiras: um estudo da eficiência operacional por meio da análise envoltória de dados [dea] no período de 2006 a 2012. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1179-1210, 2014.

ROCHA, S. M. O INES e a Educação de Surdos no Brasil: aspectos da trajetória do Instituto Nacional de Educação de Surdos em seu percurso de 150 anos. Vol. 01, 2ª edição, Rio de Janeiro: INES, 2008.

ROCHA, S. M. O Instituto Nacional de Educação de Surdos: uma iconografia dos seus 160 anos. 190 p. Rio de Janeiro: MEC/INES, 2018.

ROCHA, S. M. Antíteses, díades, dicotomias no jogo entre memória e apagamento presentes nas narrativas da história da educação de surdos: um olhar para o Instituto Nacional de Educação de Surdos (1856/1961). Rio de Janeiro: **PUC-Rio**, 2009. 160f. Tese (doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SILVA M. R.; SILVA M. A. M. Diálogo sobre o Conceito de Escola de Governo a partir de um Estudo Histórico-Organizacional Autoria. 2019. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7084/2/EstudoHistoricoENAP.pdf>. Acessado em: 26 mai. 2020.

VIZEU, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 37-47, 2010. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol50-num1-2010/potencialidades-analise-historica-nos-estudos-organizacionais-brasileiros>. Acesso em 09 jul. 2019.

WANDERLEY, S. Iseb, uma escola de governo: desenvolvimentismo e a formação de técnicos e dirigentes. **Revista de Administração Pública**, 50(6), 913-936. 2016.