

Especialização em Políticas Públicas e Socioeducação

Eixo 1 - Módulo 2 - Gestão do Sistema Socioeducativo

Parte I

Ana Paula Motta da Costa

Programas socioeducativos: aspectos pedagógicos e de gestão das unidades de execução das medidas socioeducativas (meio fechado e meio aberto)

INTRODUÇÃO

Nesta disciplina trabalharemos sobre a temática da elaboração e implementação dos Programas de Atendimento nas instituições socioeducativas, seus limites e possibilidades.

Parte-se da ideia de que cabe aos gestores de instituições socioeducativas, em todos os níveis, envolverem-se na elaboração do Programa de Atendimento de seu respectivo serviço, registrando-o junto ao Conselho de Direitos correspondente.

Assim, torna-se importante, contar com alguns parâmetros essenciais para a condução de tal processo, de acordo com previsão da Lei 12.594/12. Esta disciplina, portanto, enfoca aspectos como a metodológica de elaboração dos Programas, seus princípios orientadores e modos de implementação.

Por outro lado, para que os objetivos e demais parâmetros estabelecidos para o Programa de Atendimento - seja em meio aberto ou fechado - possam ser alcançados, é necessária a proposição de um modelo de gestão, que, ao mesmo tempo, mobilize todos os envolvidos em torno de diretrizes comuns e, de forma democrática, também possibilite o controle institucional.

Tal tarefa, que é difícil, considerando a realidade histórica das instituições responsáveis pela execução socioeducativa, requer que seja estabelecida uma metodologia de trabalho, que estipule instâncias de decisão e de participação.

Nesta disciplina, portanto, são disponibilizados conteúdos que permitem a reflexão sobre a gestão das instituições socioeducativas, ao mesmo tempo em que devem servir de

parâmetro para o estabelecimento de uma metodologia de gestão adequada a cada realidade institucional e local.

Para que a formação atinja sua finalidade, é preciso que nossas aulas contem com o embasamento de uma leitura mais aprofundada sobre a temática institucional. Não se pode construir programas e implementar modelos de gestão sem uma reflexão crítica sobre o papel das instituições destinadas a certos segmentos sociais ao longo da modernidade. A bibliografia disponibilizada na disciplina possibilitará esta reflexão em sentido geral. Porém, considera-se essencial que os discentes leiam o seguinte texto:

- **GOFFMAN, Erving. *Manicômios, Prisões e Conventos*. Tradução de Dante Moreira Leite. 7ª edição. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001.**

Trata-se de um livro clássico sobre o tema institucional. Após as três aulas disponibilizadas on line na disciplina, será proposta uma avaliação acerca do conteúdo apreendido, em que a leitura do referido texto é requisito fundamental.

1ª Aula- Programas de Atendimento Socioeducativo – Parâmetros para elaboração e implementação

Programas de Atendimento Socioeducativos

A temática que envolve os Programas de Atendimento Socioeducativos - ou a metodologia de atendimento aos adolescentes - com frequência é abordada em capacitações sobre o SINASE. Nesta aula optou-se por focar novamente o tema, porque **cabe aos gestores de instituições socioeducativas, em todos os níveis, envolverem-se na elaboração do Programa de Atendimento de seu respectivo serviço, registrando-o junto ao Conselho de Direitos correspondente**. Assim, tornam-se importantes alguns parâmetros essenciais para a condução de tal processo, conforme prevê a Lei 12.594/12.

Para que o Programa de Atendimento possa contar com a adesão dos colaboradores institucionais em sua implementação, é necessário que este seja construído com a **colaboração do máximo de pessoas possível de dentro e também de fora das instituições**, no caso do meio aberto, ou das medidas privativas de liberdade.

Também, entende-se importante, que o Programa de Atendimento conte com uma **boa análise situacional como ponto de partida**. Aliás, a elaboração do programa de atendimento deve estar integrada ao projeto de gestão estratégica da instituição e, nesse sentido, deve contar com uma leitura coletiva da situação institucional, diagnosticando os limites e as possibilidades institucionais para o desenvolvimento da proposta pretendida.

Como fluxo na elaboração do Programa, a ser conduzido sob a coordenação dos gestores responsáveis pela instituição executora de medidas socioeducativas, sugere-se:

1 - Busca de documentos que sirvam de referência.

No caso do Programa Municipal, sugere-se que se busque o Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo e os Planos Estadual e Municipal Socioeducativos, se existirem.

No endereço a seguir, você consegue acessar o Plano Nacional Socioeducativo, trata-se de um ótimo referencial para dar início à elaboração de um Programa de Atendimento.

http://www.crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/legis/conanda/plano_nacional_de_atendimento_socioeducativo_nov2013.PDF

No caso de um Programa Estadual, da mesma forma, sugere-se buscar os Plano Nacional e Estadual, se existente. Em caso de ausência de tais documentos referenciais, a Lei 12.594/12 (art. 9º e seguintes) é o parâmetro normativo a ser seguindo, além do próprio Estatuto da Criança e do Adolescente. O importante é considerar que um Programa de Atendimento, em qualquer dos níveis de gestão, não pode prever modelos de atendimento contrários aos documentos referenciais do SINASE.

2 - Avaliação da realidade municipal, ou estadual quanto à forma como vêm sendo executadas as medidas socioeducativas - em meio aberto, ou em meio fechado – levantamento dos indicadores sociais relativos à adolescência e à violência; e à potencialidade do território e da rede de políticas públicas existente.

Muitos municípios e estados possuem seus órgãos internos que sistematizam dados sobre os respectivos territórios. Quando tais órgãos são inexistentes, é importante buscar fontes confiáveis, como o próprio IBGE. Porém, sugere-se, entre outros documentos a consultar, o “Mapa da Violência”, que é um importante subsídio acerca da realidade da violência que envolve a juventude brasileira:

Mapa da Violência: Mortes Matadas por Arma de Fogo Disponível em www.juventude.gov.br/juventudeviva

3 - Mobilização interna institucional para a elaboração do Programa de Atendimento da respectiva instituição socioeducativa.

A começar pela proposta de trabalho metodológico, que deverá orientar o atendimento aos adolescentes na execução de medidas socioeducativas. Este documento deverá ser elaborado contando-se com a participação das pessoas que estarão envolvidas com a execução, bem como com a colaboração de instituições externas, integrantes do SINASE. É importante que contenha a especificação detalhada das condições de atendimento, no que se refere à equipe de trabalho, à estrutura física disponível e às atividades que serão desenvolvidas, do ponto de vista do atendimento individual aos adolescentes, ou coletivo. Deve dispor, como parte integrante, ou anexa, das regras disciplinares e também do procedimento de apuração de faltas disciplinares.

4 - Concluída a elaboração do documento do Programa de Atendimento, o mesmo deve ser submetido à aprovação e, posterior, **registro junto ao Conselho Municipal, ou Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente**, conforme previsão da Lei 12.594/12.

Alguns conselhos possuem resoluções próprias, que estabelecem protocolos para o registro de programas. É importante que, desde a elaboração, já haja preocupação em adequação do documento produzido ao formato que será exigido.

5 - Definida a equipe de trabalho que atuará como referência do serviço de medida socioeducativa - seja em uma instituição grande, que executa medidas de internação e semiliberdade, ou em um CREAS, responsável pela execução das medidas em meio aberto - é preciso **providenciar que esta equipe seja capacitada em relação aos conteúdos necessários à implementação do Programa**.

Constitui-se em um avanço a previsão normativa da Lei 12.594/12, que estabelece competências, procedimentos, direitos e deveres a serem exercidos nas instituições que executam medidas socioeducativas. Isso significa que as tarefas a serem executadas em tais instituições, as quais devem estar integradas em rede com as demais instituições do SINASE, não são definições circunstanciais de um ou outro gestor. Trata-se de política pública de Estado, superando a “barreira da troca de gestão”.

Nessa direção, quem deve dominar o conhecimento institucional das atribuições das instituições do SINASE são as pessoas que trabalham, de forma permanente, nestas instituições. Portanto, o desejo e o objetivo dos gestores deve ser: promover ações no sentido de que as pessoas da instituição tornem-se especialistas naquilo que realizam, enquanto um projeto comum da respectiva instituição, mas integrado, de acordo com as previsões do SINASE.

6 - Em paralelo, mas com igual importância, recomenda-se que seja estabelecido um protocolo específico de fluxos entre o Sistema de Justiça (Ministério Público, Defensoria Pública e Poder Judiciário) e a instituição de medidas socioeducativas, para orientação dos encaminhamentos de adolescentes em cumprimento, instituindo formato de reuniões para interlocução periódicas; dias e horários para recebimento de adolescentes no serviço; documentos necessários quando dos encaminhamentos; fluxo para a elaboração e homologação dos Planos Individuais de Atendimento; periodicidade dos relatórios avaliativos; e sistemática para a comunicação eventual.

7 - É importante também que seja estabelecida uma sistemática permanente de avaliação do trabalho desenvolvido em suas várias instâncias. Um programa de atendimento precisa ser um “documento vivo”, ou seja, a necessidade de sua elaboração não é apenas uma exigência formal. É preciso que ele sirva de referência concreta para o trabalho e, em razão disso, a avaliação permanente acerca de sua implementação é algo importante na direção de corrigir os rumos.

Avaliar significa dispor-se a pensar o trabalho que se desenvolve, medindo resultados a partir dos objetivos propostos. Ou seja, somente é possível avaliar resultados, considerando o estágio anterior do trabalho e os objetivos previamente estabelecidos.

Nessa direção, recomenda-se que faça parte da proposta de trabalho, elaborada e sistematizada pela equipe de cada Programa, o estabelecimento de objetivos e indicadores de resultados, ou seja, indicadores que possam facilitar a mensuração dos resultados frente aos objetivos propostos.

Cabe sinalizar as limitações da medição de indicadores, considerando o contexto mais amplo em que a instituição socioeducativa está inserida. Os resultados esperados pelo Serviço são limitados no âmbito de sua intervenção institucional, portanto, medem o resultado do trabalho realizado, o qual incide na realidade em que está contextualizado, porém seus indicadores não são suficientes para medir, por exemplo, a redução dos índices de violência na comunidade, entre outros aspectos.

De outra parte, tanto os objetivos, quanto a compreensão por parte da equipe sobre os resultados produzidos, precisam ser revistos periodicamente. Sempre que ocorre um momento de avaliação, as pessoas envolvidas elaboram conceitos sobre o trabalho em desenvolvido. **Se o processo de avaliação não se renova periodicamente, com relativa frequência, o conceito sobre o trabalho, do ponto de vista coletivo, “envelhece” e a tendência da equipe é de que cada um de seus membros passe a constituir seus próprios conceitos sobre o trabalho, os quais são parciais, pois não compreendem a leitura síntese das várias visões presentes no grupo.**

8 - Estabelecimento da **rotina de registros sobre os atendimentos prestados** e sobre o trabalho desenvolvido.

Todo o trabalho socioeducativo precisa contar com registros, os quais irão servir para a compilação de dados. Estes, por sua vez, podem contribuir com a leitura da realidade onde se está inserido e com a avaliação do trabalho em andamento.

É, portanto, necessário, que faça parte do cotidiano do trabalho um processo de avaliação de caráter contínuo e permanente, sistematizado através de registros que contemplem resultados obtidos e pontos a melhorar, entre outros aspectos.

Cabe trazer como ilustração a previsão de fluxos e competências em âmbito nacional sobre o registro e produção de dados a partir do SINASE. O registro de dados serve tanto ao trabalho local, quanto contribuição com a produção de conteúdos nacionais.

Federal - Competências:

- Sistema Nacional de Informações sobre o Atendimento Socioeducativo (Artigo 3º, Inciso IV, LF 12594/12) com seu funcionamento, entidades, programas, incluindo dados relativos a financiamento e população atendida;
- Sistema Nacional de Avaliação e Acompanhamento do Atendimento Socioeducativo (Art. 19 da LF 12594/12) para avaliação e monitoramento da gestão, das entidades de atendimento, dos programas e dos resultados da execução das medidas socioeducativas;
- Sistema de Informação para Infância e Juventude - SIPIA SINASE.

Princípios orientadores da atuação profissional

Neste ponto busca-se **fundamentar a metodologia a ser seguida** pelo serviço de execução de medidas socioeducativas, em seu respectivo Programa de Atendimento, a partir da proposição de **princípios norteadores para a execução do trabalho e pressupostos que deve guiar a intervenção da equipe profissional que irá desenvolver a tarefa.**

Os enunciados a seguir, portanto, são **sugestões a serem discutidas pelas equipes de trabalho e adaptadas à realidade de cada serviço, ou instituição. Cabe, neste sentido, aos gestores responsáveis pela condução do processo de elaboração do Programa de Atendimento, estimular as equipes de trabalho, para que estabeleçam, dentro de seu respectivo contexto e realidade institucional, princípios orientadores da execução metodológica do Programa de Atendimento. O estabelecimento de princípios orientadores permite que se tenha um referencial sistematizado, que oriente a escrita do documento que contenha a metodologia do trabalho, propriamente dita. Princípios são orientações gerais a serem seguidas, as quais devem ser assimiladas por todos os envolvidos na prática socioeducativa, como referenciais no cotidiano do trabalho.**

1. Da complexidade

Os adolescentes e suas famílias são parte de uma sociedade complexa, na qual inúmeros fatores, ao mesmo tempo, incidem sobre suas realidades de vida. A atuação nesta realidade exige também uma “perspectiva complexa¹”, com dimensão Inter setorial e pautada no princípio da incompletude. Em um enfoque complexo, o caminho a ser seguido precisa ser o de buscar lidar com o todo, a partir da leitura o mais aprofundada possível das situações e de suas relações. Não existem causas isoladas para os problemas e, portanto, soluções isoladas não respondem às necessidades.

2. Da valoração do ser humano

Em acordo com as normativas nacionais e internacionais, em especial as Regras Mínimas das Nações Unidas para a Administração da Justiça da Infância e da Juventude – Regras de Beijing; e as Diretrizes das nações Unidas para a Prevenção da Delinquência Juvenil – Diretrizes de RIAD, a equipe do serviço de medidas socioeducativas precisa pautar-se pela valoração dos seres humanos, sem preconceitos de raça, étnicos, credo religioso, gênero, orientação sexual, tipos de deficiência, idade, origem socioeconômica ou práticas infracionais cometidas. Sua atuação será em meio à complexidade da realidade social, onde várias são as relações de discriminação, violência e opressão a que os sujeitos estão submetidos. A realidade precisa ser levada em consideração pela equipe de trabalho, porém sempre pautando sua atuação pela afirmação do respeito à diversidade e pelo diálogo.

3. Da consideração do sujeito de direitos e deveres

¹ Sobre o tema da Perspectiva Complexa, você pode acessar o texto Complexidade e Liberdade de Edgar Morin

O adolescente atendido deve ser compreendido como um sujeito de direitos, pessoa em condição especial de desenvolvimento, em processo progressivo do exercício de autonomia e de responsabilidades. Sendo assim, a equipe responsável pelo Programa de Atendimento deve referenciar-se nos documentos normativos dos Direitos da Criança e do Adolescente, em especial, na Convenção Internacional dos Direitos da Criança, da Constituição Federal (art. 227 e 228), no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069/90) e na Lei Federal 12.594/12 e, considerando tais referências, oportunizar a atuação participativa dos adolescentes nos temas e prática que lhe digam respeito e nas ações da coletividade em que estão inseridos, estimulando a reflexão sobre seus direitos e deveres.

4. Da defesa de direitos e da responsabilização

Os adolescentes têm direito a construir parâmetros para sua responsabilização. Responsabilizar-se é um processo que decorre da relação que estabelecemos com os outros. Só nos responsabilizamos quando vemos sentido nisso, quando nossa atitude responsável é importante para determinada finalidade. Nesse contexto relacional é que é preciso construir a instrumentalização dos adolescentes na defesa e promoção de seus direitos, bem como no exercício de seus deveres, seja no âmbito das relações familiares, como comunitárias e sociais em geral. Para tanto, o trabalho técnico desenvolvido no âmbito da execução das medidas socioeducativas deve pautar-se pelo incentivo a experiências em que a busca de direitos e deveres adquira condição concreta no cotidiano e revista-se de sentido para os sujeitos envolvidos.

Considerando que os adolescentes atendidos na instituição serão encaminhados pela autoridade judiciária para o cumprimento de uma medida socioeducativa, a equipe de atendimento precisará buscar constituir junto aos adolescentes sua responsabilidade frente ao ato infracional cometido. No entanto, este trabalho que se volta, entre outros aspectos, para a afirmação de valores e limites de convivência social, deve levar em consideração o conjunto de direitos de que os adolescentes são titulares, em especial, o direito à liberdade e intimidade, direitos que limitam a intervenção de terceiros em suas vidas e, em especial, restringem a intervenção do Estado para além das restrições pertinentes à medida socioeducativa em execução.

5. Da política pública como sistema

A concepção de política pública protagonizada pelo SINASE busca ofertar um conjunto de serviços e Programas de atendimento, organizados em redes articuladas em um Sistema Nacional, que assegure o acesso dos cidadãos de acordo com suas necessidades. Dentre seus pressupostos está a articulação com outras políticas, de modo a não encarar os usuários isolados de seus contextos, ou a partir dos problemas que apresentam com maior visibilidade. O Programa de Atendimento deve pautar suas intervenções na direção do horizonte da proteção integral dos sujeitos. Neste sentido, não deve focar exclusivamente o ato infracional cometido pelo adolescente, mas levar em conta o conjunto das relações em que o sujeito está inserido.

6. Das potencialidades do território, das famílias e dos adolescentes

Cada território possui sua história, suas relações, seus problemas e, principalmente, suas potencialidades. A partir do profundo respeito a essa realidade é que deve atuar a equipe. Os adolescentes que são acompanhados em cumprimento de medidas socioeducativas e suas famílias fazem parte de uma determinada comunidade e de um território, de onde vieram, no caso de execução de medidas socioeducativas de privação de liberdade, ou onde estão inseridos, no caso das medidas em meio aberto. Portanto, devem ser acolhidos a partir de suas potencialidades, com o objetivo de ofertar instrumentais para o seu crescimento e para a construção de seus projetos de vida, sempre na perspectiva da inserção na comunidade.

7. Da perspectiva crítica e do protagonismo

O crescimento individual, familiar ou comunitário pressupõe a crescente consciência de seu lugar no mundo, a leitura de sua realidade e a compreensão acerca do todo complexo onde se está inserido. Assim, a oferta do Serviço de medidas socioeducativas deve pautar-se por uma perspectiva crítica, a partir da qual seja proporcionada aos sujeitos a reflexão sobre a realidade individual e coletiva.

Conforme estabelece a resolução que instituiu o SINASE, é "fundamental que o adolescente ultrapasse a esfera espontânea de apreensão da realidade para chegar à esfera crítica da realidade, assumindo conscientemente seu papel de sujeito" (SINASE, p. 47).

A construção de uma proposta de trabalho a partir de uma perspectiva crítica também pressupõe a crença e o investimento no protagonismo e na participação social dos sujeitos envolvidos. A valorização de tal protagonismo expressa-se no incentivo a soluções encontradas para problemas individuais, familiares ou comunitários, ou às iniciativas individuais e coletivas para qualificação da forma de viver em comunidade. As ações socioeducativas, portanto, devem propiciar a participação crítica dos adolescentes no planejamento, monitoramento e avaliação das práticas sociais desenvolvidas - na medida das possibilidades - sempre estimulando o exercício de responsabilidades, liderança e da autoconfiança (Resolução SINASE, p. 47).

8. Da qualidade do trabalho em equipe

A equipe responsável pela condução do trabalho junto ao Programa de Atendimento Socioeducativo precisa atuar de forma transdisciplinar, o que consiste, de um lado, na qualificada abordagem dentro de sua especificidade profissional, e, de outro, na complementaridade entre os membros da equipe na construção coletiva do trabalho e no conhecimento sobre a realidade em comum.

A qualidade do trabalho a ser desenvolvido no Serviço depende da busca permanente por qualificação por parte de sua equipe técnica de trabalho, da reflexão coletiva sobre os problemas enfrentados e da atenção cotidiana às questões éticas, que envolvem o trabalho.

De outra parte, o olhar atento sobre a necessidade de qualificação permanente não deve ser de responsabilidade exclusiva da própria equipe, mas também do gestor da

instituição socioeducativa, que precisa pensar cotidianamente em como proporcionar o crescimento de sua equipe de trabalho.

Fechamento da aula

Conclui-se a aula de hoje, recomendando-se que cada pós-graduando realize a leitura central proposta que é o texto de Erving Goffman, como já referido. Leia, reflita, discuta com os colegas de trabalho! Sugere-se que durante a leitura, você sublinhe os pontos principais e faça anotações nas margens do livro. Depois, pense sobre o que leu e escreva o que você considerou ser **o argumento central do autor**. A partir dessa compreensão, procure completar a escrita acerca de **qual sua reflexão crítica acerca de tal argumento central**.

Bibliografia

1. COSTA, Ana Paula Motta. **Os Adolescentes e seus Direitos Fundamentais. Da invisibilidade à indiferença**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2011.
2. GOFFMAN, Erving. **Manicômios, Prisões e Conventos**. Tradução de Dante Moreira Leite. 7ª edição. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001;
3. Fundação de Atendimento Socioeducativo – FASE/RS - **Programa de Execução de Medidas Socioeducativas do Rio Grande do SUL – PEMSEIS -2002**.
4. MORIN, Edgar. **Complexidade e Liberdade**.
5. NICODEMOS Carlos. A natureza do sistema de responsabilização do Adolescente autor de ato infracional. In: ILANUD, ABMP, SEDH, UNFPA (org.) **Justiça Adolescente e Ato infracional: socioeducação e responsabilização**. São Paulo: ILANUD, 2006.
6. RIZZINI, Irene; PILLOTI, Francisco. **A Arte de Governar Crianças. A História das políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2011.
7. TEXEIRA, Maria de Lourdes Trassi et ali. Aspectos do atendimento direto ao jovem com prática de delito. **Cadernos CBIA 3**. Rio de Janeiro, 1992 (p. 38-51).

2ª Aula – Proposta metodológica de trabalho em socioeducação – planejamento e gestão institucional

Nesta segunda aula daremos continuidade à abordagem dos Programas de Atendimento Socioeducativos, no entanto com enfoque bem mais específico, ou seja, a metodologia do atendimento aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas, tanto em meio aberto como fechado.

Cabe lembrar que nesta disciplina contamos com uma leitura básica geral, que serve de referência para as abordagens específicas das três aulas. Trata-se do livro: **GOFFMAN, Erving. Manicômios, Prisões e Conventos. Tradução de Dante Moreira Leite. 7ª edição. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001**, que, mais uma vez, lembramos sobre a necessidade de leitura.

Considerando que há vinte e cinco anos o Estatuto da Criança e do Adolescente está em vigor, várias são as experiências positivas de apoio à execução de medidas socioeducativas, realizadas por instituições em nível estadual ou municipal, ou organizações da sociedade civil, espalhadas por todo o Brasil. Assim, as orientações técnicas a seguir buscam sistematizar uma proposição de metodologia de atendimento, como sugestão e ponto de partida para a elaboração dos Programas de Atendimento, a partir de experiências já realizadas.

As orientações apresentadas, portanto, não substituem o trabalho a ser desenvolvido por cada equipe técnica responsável pelo respectivo Programa de Atendimento **na tarefa de elaborar sua própria metodologia de trabalho**. Para tanto, devem ser consideradas as experiências existentes em sua comunidade ou cidade, o contexto e realidade local, as relações constituídas com o conjunto do Sistema de Garantia de Direitos e a rede de serviços do SINASE. Assim, o objetivo das proposições a seguir é de estabelecer orientações propositivas.

Assim, sugere-se que o trabalho técnico a ser desenvolvido no espaço do Serviço de execução de medidas socioeducativas - em uma unidade de atendimento, ou em um serviço em meio aberto - organize-se em três eixos estratégicos: **a acolhida, a articulação do plano de atendimento e as atividades de acompanhamento**. Tais dimensões do fazer prático não precisam efetivar-se de forma estanque, ao contrário, devem buscar uma interface permanente, que possibilite reflexão sobre a prática e potencialização de ações

1 - Acolhida

A dimensão da acolhida deve levar em consideração a tarefa de fazer as pessoas sentirem-se bem na instituição. Portanto, a atenção a esta dimensão não se refere apenas ao momento inicial de chegada do adolescente, ou de sua família, mas deve estar presente no cotidiano do trabalho a ser desenvolvido. **Inicialmente é importante estabelecer uma relação de empatia com o adolescente, demonstrando confiança, credibilidade e segurança, que são essenciais para a construção de vínculos.**

A acolhida deve considerar as especificidades do encaminhamento recebido (decisão judicial), bem como as experiências institucionais já vividas pelos adolescentes e suas famílias. Nesse sentido, cabe salientar que o encaminhamento de um adolescente ao serviço deve decorrer de uma determinação da autoridade judicial para o cumprimento de uma medida socioeducativa. A equipe técnica responsável pela acolhida inicial deve ter ciência do teor do encaminhamento realizado, certificando-se do percurso do adolescente até o respectivo momento de acolhida. **É importante que se certifique se o adolescente tem ciência da decisão judicial que foi tomada sobre sua vida, em que instuição está ingressando, qual medida socioeducativa terá que cumprir e em que termos.**

Cabe referir que parte significativa dos adolescentes que fazem parte do público a ser atendido, em razão de suas diferentes experiências de vida (nas ruas, sob violência, em instituições de acolhimento, ou em cumprimento de outras medidas socioeducativas, em especial de internação), já possuem trajetórias de frequência em instituições. Estas experiências nem sempre são positivas. **É importante que a acolhida a ser realizada considere essas experiências anteriores e busque resignificá-las** a partir de novas possibilidades.

Também é importante que se tenha preocupação de **compreender as circunstâncias jurídicas da situação em questão, em especial quanto à pertinência da medida socioeducativa aplicada.** Neste sentido, cabe à Equipe, em especial ao advogado, buscar informação sobre o processo judicial que o adolescente foi parte. É importante saber, ainda, se o adolescente foi esclarecido quanto aos seus direitos e deveres, se contou com defesa técnica, através de advogado, se entendeu adequadamente os papéis dos atores dos Sistemas de Justiça e Segurança, com quem teve contato (promotor, juiz, técnicos do Judiciário, delegado, policiais civis e militares, por exemplo) se tem ciência do teor da medida socioeducativa que irá ter que cumprir e das consequências no caso de não cumprimento adequado.

Todas estas informações serão necessárias para que a relação a ser estabelecida com o adolescente seja positiva, na medida em que tenha como ponto de partida informações importantes e verdadeiras, tanto do ponto de vista da equipe de trabalho, quanto do próprio adolescente.

De outra parte, **quando o adolescente e sua família forem acolhidos no Serviço é preciso que sejam disponibilizadas informações muito claras sobre o funcionamento e as atividades que serão desenvolvidas, em especial quanto às regras de funcionamento institucional,** onde estão previstas, como serão apuradas e quais consequências de seu não cumprimento.

Nessa fase da acolhida inicial, a equipe de trabalho deve **começar a busca de informações sobre a realidade de vida dos adolescentes, na perspectiva da construção de um Plano Individual de Atendimento – PIA** (art. 52 e seguintes da Lei 12.594/2012). **Sugere-se que a equipe do Serviço defina um conjunto de informações necessárias a serem buscadas no momento da acolhida inicial,** as quais podem ser obtidas em entrevista individual com o adolescente, ou conjunta com seus responsáveis, sem prejuízo da continuidade da busca de outras informações que se fizerem necessárias, visto que o prazo previsto na legislação para a realização do PIA é mais

amplo (art. 55, § único – internação, 45 dias; e art. 56 – medidas em meio aberto, 15 dias, Lei 12.594/12).

Salienta-se que todas as informações iniciais precisam ser registradas para posterior preenchimento do Plano Individual de Atendimento, propriamente dito. Nessa direção, cabe que se encontra em elaboração uma ferramenta digital para o registro dos PIAs no SIPIA/SINASE. No entanto, no momento inicial de acolhida é muito importante que o objetivo da equipe de trabalho não se restrinja ao preenchimento de formulários, mas esteja focado na acolhida e formação de vínculos com o adolescente.

Faz parte da dimensão da acolhida **a preocupação com a viabilização de espaço físico para esta finalidade na estrutura da Instituição**. É importante que a equipe e, especialmente, o gestor responsável, dediquem atenção à configuração física da sala de espera do equipamento. **Tal espaço deve ser acolhedor para quem chega pela primeira vez, ou a ele retorna.**

Como resultado de uma boa acolhida, espera-se que o adolescente e sua família sintam-se bem na instituição - independente da circunstância difícil que estejam vivendo, em razão da medida socioeducativa que deverá ser cumprida -, reconhecendo na equipe de trabalho pessoas em que podem confiar. Ou seja, espera-se que a partir de uma boa acolhida, **esteja formado o vínculo inicial necessário para que possa ser dada continuidade ao trabalho**. Nesse sentido, cabe reafirmar que a dimensão de acolhida deve ser observada de forma permanente no trabalho. **Vínculos podem ser fortalecidos ou fragilizados, dependendo da atenção que se dê, ou não, a esta dimensão no cotidiano do trabalho. Acolher e cuidar dos vínculos deve ser um objetivo permanente da equipe de trabalho.**

2 - Plano Individual de Atendimento

O Plano Individual de Atendimento (PIA) está previsto na Lei 12.594/12, como instrumento necessário à execução das medidas socioeducativas. **Sua função é possibilitar a “pactuação” com o adolescente e sua família acerca do cumprimento da medida socioeducativa a que estiver sujeito**. Serve, ainda, como **parâmetro comum a todos os agentes institucionais envolvidos na execução da medida socioeducativa**, no sentido de possibilitar o estabelecimento de objetivos e metas possíveis de serem cumpridas, as quais serão avaliadas no decorrer do desenvolvimento do trabalho junto com o adolescente.

É “instrumento de previsão, registro e gestão das atividades a serem desenvolvidas com o adolescente” (art. 52, Lei 12.594/12). Sendo assim, é um instrumento de trabalho e, como tal, deve ser dinâmico e flexível, podendo ser novamente planejado e repactuado sempre que existir necessidade.

Conforme a definição prevista na Lei 12.594/12, deve constar do Plano Individual de Atendimento:

- I. os resultados da avaliação interdisciplinar;
- II. os objetivos declarados pelo adolescente;
- III. A previsão de suas atividades de integração social e/ou capacitação profissional;
- IV. As atividades de integração e apoio à família;

- V. As formas de participação da família para o efetivo cumprimento do plano individual; e
- VI. As medidas específicas de atenção à sua saúde. (art. 54)

Em linhas gerais, o Plano Individual de Atendimento deve identificar quem é o adolescente e sua família, quem são seus membros, quais são os vínculos que os unem, de onde vem, qual é sua história em outras instituições ou serviços de atendimento, os vínculos comunitários com quem podem contar, quais são suas potencialidades, bem como quais são as possibilidades e oportunidades vislumbradas. Deve conter metas a serem atingidas pelo adolescente, não apenas no âmbito específico do Programa, mas na rede de atendimento em que estiver inserido.

Mais uma vez salienta-se que, em breve, deve ser disponibilizado um formulário a ser preenchido com os dados do PIA no SIPIA/SINASE. Este registro de dados, por meio de tecnologia, deve facilitar a comunicação e compilação de informações em nível nacional e mostra-se essencial para que se produzam dados sobre o SINASE. No entanto, o enfoque na elaboração do PIA não pode ser apenas preencher dados, mas sim construir um efetivo PIA, que tenha sentido para o adolescente, sua família e a equipe de atendimento.

Ou seja, o PIA é um instrumento que serve como parâmetro no estabelecimento do trabalho e na relação a ser desenvolvida junto ao adolescente. Ainda, deve auxiliar na organização da atuação interdisciplinar da equipe de trabalho. Cada PIA, construído e pactuado, deve constituir-se no caminho a ser seguido pela equipe, enquanto distribuição de tarefas, avaliação de resultados e de responsabilidades técnicas assumidas.

Cabe referir que o PIA precisa ser constituído a partir da realidade de vida dos adolescentes e seu contexto sociofamiliar, com enfoque interdisciplinar e sempre buscando a participação protagonista dos adolescentes e famílias envolvidos. Da mesma forma, a participação deve ser contemplada na definição das ações, dos recursos da rede a serem mobilizados, e das metas a serem realizadas, visando ao adequado cumprimento da medida socioeducativa, a partir de “pactuação” necessária a ser ritualizada e sistematizada.

Deve partir de uma avaliação interdisciplinar (art. 54, I), cuja elaboração consiste em reflexão conjunta - com posterior registro - de modo a contemplar os diferentes saberes e experiências dos membros das equipes de trabalho, levando-se em conta as dimensões psicológica, social, pedagógica, jurídica, de saúde e de preparação para o trabalho, quando for o caso. Este procedimento subentende atendimentos técnicos das diversas áreas e reuniões interdisciplinares, ou seja, ações articuladas e complementares nas quais é fundamental o envolvimento do adolescente e da família em atendimento. **É importante que parta das informações coletadas na acolhida inicial, mas complementadas nesta fase de planejamento do trabalho propriamente dito e no decorrer do seu desenvolvimento.**

Concluída a elaboração do PIA, dentro do prazo legal já referido, o mesmo deverá e ser encaminhado à autoridade judiciária responsável pelo processo de execução da medida socioeducativa. O juiz, então, dará vistas ao promotor e ao defensor responsáveis, pelo prazo de 3 dias a cada um. Poderão ser requeridas novas perícias e

avaliações e, ainda, poderá ser impugnado o PIA, portanto, determinada sua nova elaboração. Terminados todos os prazos para as atividades que estarão ocorrendo no âmbito do Poder Judiciário, o **PIA deverá ser homologado pelo Juiz** (art. 41 da Lei 12.594/12).

Sugere-se, como **estratégia específica junto aos adolescentes, a elaboração de um instrumento de pactuação de seus respectivos planos de atendimento**. Isto por que os adolescentes têm o direito de saber o que deles espera-se a partir de tal plano, se aceitam ou não conduzir suas vidas na direção proposta e se estão dispostos a compromissarem-se com as estratégias traçadas. De outra parte, independentemente do caráter dinâmico que deve ter o PIA, a sua “ritualização” junto aos adolescentes, com a participação familiar, constitui-se, por si só, em uma estratégia de conscientização da própria realidade.

Definidas as estratégias para o atendimento do PIA, as quais devem contemplar formas de inserção, na medida do possível, do adolescente na rede de serviços, bem como outras oportunidades na comunidade em geral, passar-se-á à articulação dos atendimentos a serem prestados. Assim, **deve ser desencadeado o trabalho de articulação junto à rede de atendimento, a ser feito pelos membros da equipe designados para tal tarefa**.

Cabe salientar que cabe à equipe do serviço manter em sua estrutura administrativa prontuários de atendimento com os nomes dos respectivos adolescentes, que possam conter as avaliações realizadas pelos diferentes profissionais, as estratégias traçadas coletivamente e todas as novas situações constatadas em atendimento. O registro, antes de tudo, deve ser um instrumento de comunicação interno da equipe, de linguagem comum, de planejamento e avaliação coletiva. De outra parte, deve manter a preocupação de garantir a privacidade, ou seja, além da equipe responsável, dos próprios adolescentes e seus familiares envolvidos e, eventualmente, do defensor do adolescente, não deve interessar a outras pessoas o conteúdo dos respectivos registros e seu acesso deve ser pautado por princípios éticos.

Além do trabalho articulado junto à rede de serviços parceiros, o PIA deve prever as atividades que o adolescente deve comprometer-se a realizar dentro do espaço específico da instituição de execução de medidas socioeducativas, como uma das estratégias para o acompanhamento e cumprimento das medidas.

3 - Planejamento de Atividades Individuais e Coletivas a serem desenvolvidas

Considerando as experiências de suporte à execução das medidas socioeducativas desenvolvidas no País, bem como o acúmulo técnico existente na área, é importante esclarecer aqui acerca da necessidade de planejamento sistemático de atividades de atendimento individualizado e coletivo aos adolescentes.

Embora as medidas socioeducativas tenham caráter sancionatório, pois restringem direitos e são aplicadas pela autoridade judicial em razão da prática por parte dos

adolescentes de atos infracionais, seus **objetivos durante a fase de cumprimento, devem ser:**

- **responsabilização do adolescente, enquanto apropriação, ou compreensão acerca do ato praticado, seu significado pessoal e social;**
- **aquisições de direitos sociais, em geral violados, ou não garantidos até então.**

Sua operacionalização, portanto, deve referenciar-se numa ação educativa, embasada na concepção de que o adolescente é sujeito de direitos e pessoa em situação peculiar de desenvolvimento. Assim, como forma de operacionalização de tais objetivos, sugere-se que sejam planejadas atividades de atendimento e acompanhamento individualizado e de atuação coletiva.

O adolescente atendido deve frequentar atividades escolares, de capacitação profissional, artísticas e esportivas. Da mesma forma, atendimentos individuais específicos, como de saúde mental, física, ou bucal, ou de defesa judicial, os quais devem ser acessados, o quanto mais possível, junto aos serviços oferecidos pelas demais políticas públicas, como forma de efetivação do princípio da incompletude institucional².

Nessa direção, chama-se atenção para a necessidade de ter-se muito cuidado no planejamento das atividades coletivas e individuais, para que a instituição executora das medidas socioeducativas, às vezes com a melhor das intenções, não acabe por oferecer atividades que não lhe cabem. Tal risco existe, em especial, porque muitas vezes não se conta com a oferta de atividades na comunidade, a qualidade dos serviços existentes não corresponde às necessidades, ou os profissionais da instituição contam com habilidades que poderiam estar ofertando aos adolescentes.

- Atividades Individuais de Acompanhamento

O acompanhamento individual aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas constitui-se em atividade precípua do orientador da medida socioeducativa, ou do seu técnico de referência, o que não impede que acesse a outros profissionais, dependendo nas necessidades e especialidades disponíveis.

O acompanhamento individualizado, realizado por um ou mais profissionais da equipe de trabalho, constitui-se na atenção necessária e na referência de regras e limites que precisam ser constituídos para que o adolescente tenha condições de prosseguir adequadamente o cumprimento de sua medida socioeducativa e execute seu PIA com efetividade. Neste sentido, o papel a ser desempenhado por quem realizar o acompanhamento individual é de “pessoa presente” na retaguarda, ou seja, orientar, estar disponível quando necessário, indicar caminhos, no sentido de apontar os limites que não devem ser ultrapassados. No entanto, deve ficar claro que as escolhas e a responsabilidade por elas, são do próprio adolescente, que responde por seus atos.

² Um conceito mais aprofundado de incompletude institucional você pode ver em: 780350628Unidade3.TextosobreIntersetorialidadeeincompletudeinstitucional.2p.emeia (2).doc

Faz parte do âmbito do acompanhamento individual, os atendimentos individuais e familiares, as visitas domiciliares, quando for o caso, e as visitas às demais instituições onde o adolescente também cumpre seu Plano Individual de Atendimento.

As modalidades de acompanhamento individual, em seu conjunto, devem proporcionar espaços de escuta, que permitam a reflexão sobre as respectivas realidades individuais e familiares, garantindo que cada adolescente tenha respeitada a sua singularidade, isto é, as dificuldades e situações problemas específicas que estejam enfrentando com relação à medida socioeducativa em execução.

O acompanhamento individualizado da medida socioeducativa **deve propiciar o conhecimento da caminhada de cada adolescente**, intervindo quando entender necessário e tendo condições de informar o andamento das atividades à autoridade judiciária no momento que for solicitado, ou que estiver previamente estabelecido. No entanto, cabe reforçar: **acompanhar, monitorar, estar presente, ser referência, informar regras e limites a serem seguidos, em nenhum momento pode significar falta de respeito à privacidade, à individualidade e às próprias escolhas dos adolescentes, ou das famílias. O apoio aos adolescentes significa suporte à construção da responsabilidade no cumprimento de sua medida socioeducativa, da liberdade e da autonomia.** Conquistas a serem buscadas pelo adolescente, por mais difícil que a situação se apresente.

- Atividades de Acompanhamento Coletivo

A execução do Plano Individual de Atendimento, como já referido, prevê a inserção dos adolescentes em atividades coletivas oferecidas pela instituição socioeducativa, ou pelas demais políticas públicas nas comunidades, onde estão inseridos. **Sempre que possível, o adolescente deve ser inserido em serviços que ofereçam atendimentos a outros adolescentes, sejam atividades artísticas, de capacitação profissional, ou esportivas.**

No caso de instituições de execução de medidas socioeducativas privativas de liberdade, sugere-se que serviços específicos, como a escola, a profissionalização, ou o atendimento em saúde, sejam realizados sob a coordenação das respectivas políticas públicas setoriais, ainda que no espaço institucional da execução da medida socioeducativa. Isso porque não é possível que a instituição executora se torne especialista e possa realizar com competência funções que dizem respeito a políticas públicas, que possuem planejamento, profissionais e recursos próprios. Além do mais, lá fora, quando o adolescente encerrar o cumprimento da medida socioeducativa, deverá ter acesso às políticas públicas oferecidas a toda a comunidade.

Como tarefa específica do Programa de Atendimento, podem ser oferecidas atividades de acompanhamento coletivo, destinadas a grupos de adolescentes atendidos.

O atendimento em grupos necessita ser planejado em complemento ao acompanhamento individual, com o objetivo de possibilitar um espaço coletivo de reflexão sobre a realidade de vida dos adolescentes em atendimento, considerando suas peculiaridades e conflitos inerentes, ou ainda, oportunizar o acesso à informação com

relação às demandas individuais e coletivas típicas da adolescência, como sexualidade, preparação para o trabalho, consumo de drogas, violência, relacionamentos afetivos, entre outros.

Para o adequado funcionamento das atividades coletivas, sugere-se que sejam instituídos **“grupos de apoio ao cumprimento das medidas socioeducativas”**, contando com um técnico de referência. O profissional responsável pelo acompanhamento do grupo, preferencialmente, precisa possuir experiência em acompanhamento de grupos e/ou formação específica para tal atividade.

Para o adequado funcionamento dos grupos, sugere-se, ainda, que sejam planejadas as regras de convivência em tais espaços, as atividades que serão realizadas e os momentos específicos de ingresso dos adolescentes nos respectivos grupos. O profissional adulto, responsável pelo grupo, deve adotar postura facilitadora do processo na dinâmica grupal, tendo em vista a oportunizar vivências e reflexões. Deve evitar o papel transmissor de orientações dirigidas, priorizando-se a circulação e valorização das experiências trazidas pelos integrantes do grupo. É importante a observação sobre a atuação de cada um dos membros do grupo, verificando se tem participado, se está sentindo-se bem, se encontra-se vinculado ao grupo.

Quanto **às atividades coletivas a serem propostas ao grupo, precisam ser planejadas com flexibilidade e a partir do surgimento de assuntos, ou interesses, específicos, sempre aproveitando-se oportunidades**, cabendo ao facilitador disponibilizando informações, questionar, chamar atenção para outros pontos de vista etc.

Finalmente, cabe referir que o trabalho em grupos com adolescentes costuma não ser uma tarefa fácil para a equipe de facilitadores. Exige bastante do profissional que se dedica à função de facilitador, mas, por outro lado, costuma trazer muita satisfação! A identificação de potencialidades individuais e coletivas é um desafio, mas costuma ser surpreendente. Trata-se de uma forma possível de romper com estereótipos sociais e expectativas negativas. Para o sucesso de tal atividade é importante que conte com planejamento e avaliação permanente de resultados.

Além das atividades realizadas no âmbito do Programa de Atendimento, **cabe destacar a importante contribuição que podem ter as parcerias com entidades não governamentais na oferta de serviços complementares no acompanhamento de adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas, no caso do meio aberto, mas também dentro das instituições que privativas de liberdade. Quanto mais oxigenação institucional, melhor será para os adolescentes e mais facilitada será a gestão.**

Em meio ao conjunto de tais parcerias possíveis, em várias áreas e campos de trabalho, **destaca-se a potencialidade que podem ter atividades de esporte, cultura, profissionalização e lazer.**

No caso específico da profissionalização, vê-se que não se trata de uma oferta complementar, deve fazer parte, necessariamente, da execução da medida

socioeducativa³, em meio fechado ou aberto, como a escola, ou o atendimento de saúde. Porém, quem realiza esta oferta, tanto pode ser uma política estatal com tal finalidade, ou uma parceria com instituição não governamental⁴.

As experiências com parcerias que proporcionam a participação dos adolescentes, por exemplo, em grupos musicais, teatrais, circenses, oficinas de literatura ou bibliotecas comunitárias, têm sido de grande proveito. Também a inclusão de adolescentes em oficinas desportivas, ou seu ingresso de programas comunitários de incentivo a esportes específicos são de grande contribuição para o sucesso no cumprimento das medidas socioeducativas.

Relatórios Avaliativos

O relatório avaliativo da execução das medidas socioeducativo é um instrumento de extrema importância, não só como mecanismo no âmbito da relação interinstitucional, mas também para com o adolescente.

A previsão normativa é de que cabe ao Sistema de Justiça avaliar a execução das medidas socioeducativas impostas aos adolescentes, dentro do prazo máximo de seis meses, ou a qualquer tempo. Portanto, **em um intervalo de tempo - estabelecido em interlocução com o Poder Judiciário - a equipe de trabalho responsável pelo acompanhamento de cada adolescente precisará realizar relatórios de acompanhamento da medida, a serem encaminhados ao Poder Judiciário. Sendo assim, deve estar prevista sua sistemática no Programa de Atendimento específico.**

Regimento Disciplinar e Comissões de Avaliação disciplinar

Conforme previsão do art. 71 e seguintes da Lei 12.594/12, **todas as instituições de atendimento socioeducativo devem contar com um Regimento Disciplinar**, que seja a referência para seu funcionamento interno e, também, para o enquadramento de eventuais comportamentos dos adolescentes contrários a tais regras.

Este tema é de extrema importância, considerando a realidade e o histórico institucional socioeducativo. O fato de não existirem regras de convivência estabelecidas para os adolescentes, claras e publicizadas, faz com que os agentes institucionais com maior poder - em regra, funcionários - exerçam-no sem observância de limites. **Assim, para que se concretize a proposição de “gestão de instituição continente”, são necessárias regras claras dirigidas aos adolescentes, mas também aos adultos institucionais.**

Conforme a previsão normativa, **além de regras gerais de convivência, o Regimento Disciplinar deve prever faltas que podem ser praticadas**, as quais serão consideradas leves, médias, graves, ou mesmo gravíssimas. **Para cada falta cometida, também a**

³ A propósito disso, veja os art. 76 e seguintes da Lei do SINASE - Lei 12.594/12. Também os artigos 60 e seguintes e 94 do ECA - Lei 8069/90.

⁴ A Lei do SINASE prevê, como possibilidade de atuação na oferta de profissionalização, parcerias com as instituições do “Sistema S” (SENAI, SENAC, SENAR) além de outras entidades não governamentais, qualificadas como instituições de aprendizagem, conforme Lei 10.097/00.

normativa deve prever eventuais sanções a serem aplicadas, bem como seus respectivos tempos de duração, as quais devem seguir limites previstos na Lei, como é o caso do art. 15, IV da Lei 12.594/12.

Para além da “tipificação de comportamentos”⁵, considerados como faltas, e suas respectivas sanções disciplinares, **cabe ao regimento estabelecer o procedimento de apuração das respectivas faltas, sempre garantindo o devido processo legal e o direito à defesa e contraditório**. Neste aspecto, sugere-se que as comissões de avaliação disciplinar, além da observância da previsão legal específica (art. 7,§ II da lei 12.594/12), contem com profissionais com formação jurídica, e que o funcionário que esteve envolvido na circunstância de infração à regra disciplinar, não seja responsável pela deliberação sobre a sanção que o adolescente eventualmente venha a responder. Ou seja, **a legitimidade da sanção, depende, não apenas de sua previsão normativa, mas também de como será apurada a falta e como será aplicada tal sanção**. Ainda que posteriormente seja submetida à homologação judicial.

O regimento disciplinar, com todo o detalhamento necessário e após sua respectiva discussão com os agentes institucionais envolvidos, deve fazer parte, ou constituir-se em um anexo, do Programa de Atendimento, sendo registrado no respectivo Conselho de Direitos.

Na medida em que o Programa de Atendimento siga as características aqui descritas, deve constituir-se em balizador do atendimento a ser prestado e cumprirá a função do estabelecimento de um regimento geral para o trabalho. Isto é muito importante em espaços institucionais em que, na ausência de regras estabelecidas, a cultura institucional tradicional tende a ocupar o espaço. Assim, não apenas no que se refere às normas disciplinares, mas no âmbito total do **Programa de Atendimento, sua função é a sistematização dos comportamentos desejados institucionalmente no atendimento à execução socioeducativa**.

Fechamento da aula

Conclui-se a aula de hoje, recomendando-se que cada pós-graduando complemente a reflexão realizada no final da aula anterior, sobre o texto de Erving Goffman. No entanto, propõe-se agora que busque relacionar o conteúdo já desenvolvido nestas duas aulas, aos argumentos apresentados pelo autor. Em que medida os conteúdos desenvolvidos dialogam com os conceitos definidos pelo autor? Escreva sobre isso, acrescentando o texto de agora ao texto anterior.

Bibliografia:

1. COSTA, Ana Paula Motta; FERREIRA, Kátia Martins; RAMIREZ, Sílvia; PONZIO, Vera; PAZ, Vlândia. **Medidas Socioeducativas. Gestão da Execução**. Porto Alegre: Marcavisual, 2014.
2. GOFFMAN, Erving. **Manicômios, Prisões e Conventos**. Tradução de Dante Moreira Leite. 7ª edição. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001;

⁵ Previsão na norma de comportamentos em abstrato que possam vir a serem cometidos pelos adolescentes e suas respectivas sanções correspondentes.

-
3. Fundação de Atendimento Socioeducativo – FASE/RS - **Programa de Execução de Medidas Socioeducativas do Rio Grande do SUL** – PEMSEIS -2002.
 4. TEXEIRA, Maria de Lourdes Trassi et ali. Aspectos do atendimento direto ao jovem com prática de delito. **Cadernos CBIA 3**. Rio de Janeiro, 1992 (p. 38-51).

3ª Aula - Gestão de Instituições Socioeducativas - limites e possibilidades

Para que seja possível a gestão do Sistema Socioeducativo de forma a atingir seus objetivos, é necessário o estabelecimento de um modelo de gestão institucional, que, ao mesmo tempo, mobilize todos os envolvidos em torno de diretrizes comuns, de forma democrática, e também possibilite o controle institucional.

Tal tarefa, que é difícil, considerando a realidade histórica das instituições responsáveis pela execução socioeducativa, requer que seja estabelecida uma metodologia de trabalho, que estipule instâncias de decisão e de participação.

Pretende-se nesta aula oferecer conteúdos voltados à reflexão sobre a gestão das instituições socioeducativas, por meio de mecanismos que permitam o estabelecimento de uma metodologia de gestão adequada a cada realidade institucional e local.

Objetivos das Medidas Socioeducativa: somente sabendo em que consiste o trabalho a ser realizado, podemos organizar sua gestão

É importante iniciar a temática da gestão institucional abordando-se os objetivos das medidas socioeducativas, como pressuposto conceitual necessário ao estabelecimento de parâmetros para a execução. Em complemento, é necessário relacionar tais pressupostos com a tarefa de gestão das instituições do SINASE e suas características.

Embora as medidas socioeducativas possuam um caráter jurídico sancionatório e restritivo de direitos, na medida em que são aplicadas após a prática de um ato infracional, sendo impostas aos adolescentes, sua execução deve ter conteúdo predominantemente pedagógico. Ou seja, o fato de um adolescente estar cumprindo uma medida socioeducativa, não faz com que deixe de ser credor de direitos a ele previstos, em razão de sua condição peculiar de desenvolvimento. Portanto, sua situação pessoal não se reduz à circunstância do ato infracional praticado e o fato de imputar-lhe responsabilidade deve ser um meio de auxiliar na organização de seus referenciais de convivência social. Nessa direção, **vê-se que a responsabilização dos adolescentes faz parte da dimensão educativa das medidas socioeducativas, a qual deve propiciar, o quanto possível, a apropriação da própria realidade pessoal e social.**

Ainda, considerando a condição de violação de direitos, que caracteriza a vida dos adolescentes em tais circunstâncias, é tarefa de quem dá suporte à execução das medidas propiciar um processo de aquisições sociais. Como ensina Francisco Contreras Pelaéz, “os Direitos Sociais são direitos do homem contextualizado” e a principal implicação desta conceituação é o reconhecimento das necessidades básicas dos indivíduos, nos contextos onde estão inseridos, e da responsabilidade da sociedade e do Estado na satisfação de tais necessidades (CONTRERAS PELAÉZ, 1994, p 24).

Na mesma direção trabalha Carlos Nicodemos ao afirmar que para a realização de uma “cidadania infanto-juvenil efetivamente universal”, que não tenha como base a estrita responsabilidade individual liberal, há que se estabelecer uma efetiva política pública voltada para adolescentes autores de atos infracionais, como forma de resgate de direitos socialmente negados (NICODEMOS, 2006, p. 77-78). **Portanto, a partir de um**

olhar genérico sobre o papel civilizatório da garantia de direitos sociais, ou de necessidades concretas dos adolescentes que em regra são alvo da intervenção sancionatória protagonizada pelas medidas socioeducativas, há que compreender a dimensão de resgate de direitos sociais das medidas socioeducativas.

Assim, a partir de um Plano Individual de Atendimento – PIA, a ser pactuado com o adolescente com apoio da equipe técnica e de sua família, espera-se que lhe seja propiciado alternativas, ou caminhos, no sentido de efetivação de seus direitos.

Nesse sentido, cabe referir os objetivos das medidas socioeducativas definidos na Lei 12.594/12, que institui o SINASE:

Art. 1º, § 2º Entende-se por medidas socioeducativas as previstas no art. 112 da Lei 8069/90, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), as quais tem como objetivos:

- I. a responsabilização do adolescente quanto às consequências lesivas do ato infracional, sempre que possível incentivando a sua reparação;
- II. a integração social do adolescente e a garantia de seus direitos individuais e sociais, por meio do cumprimento do seu plano individual de atendimento; e
- III. a desaprovação da conduta infracional, efetivando as disposições da sentença como parâmetro máximo de privação de liberdade ou restrição de direitos, observados os limites previstos na Lei.

A legislação socioeducativa é clara quando afirma seu propósito amplo de garantir direitos, seja no plano do tratamento humanitário e em condições de igualdade a todos os adolescentes sob custódia institucional, quanto no sentido de identificar e preservar as individualidades de cada adolescente, quando da execução da medida socioeducativa.

Vê-se, em consequência, que **as medidas socioeducativas podem ser compreendidas em três distintas dimensões, as quais estão inter-relacionadas: trata-se de uma responsabilização individual, em razão da prática de uma conduta prevista em lei como crime ou contravenção penal, que é sancionada pelo Estado; trata-se da possibilidade de vivência de tal processo de responsabilização como apropriação, ou compreensão acerca do ato praticado, seu significado pessoal e social; e também se trata de um processo de aquisições de direitos sociais, em geral violados, ou não garantidos até então. A partir do claro entendimento destas três dimensões é que deve estruturar-se todo o trabalho do Sistema Socioeducativo.**

Parece que o desafio está posto: realizar a gestão de alguma das instituições do SINASE, possibilitando que as medidas socioeducativas alcancem os seus propósitos, e que os adolescentes sejam respeitados em seus direitos!

As Instituições responsáveis pela execução das medidas socioeducativas

Quando se fala em instituições responsáveis pela execução de medidas socioeducativas, em regra, está-se a abordar dois perfis institucionais:

- Instituições vinculadas à Política Pública de Assistência Social e ao SUAS, na maioria das vezes, os CREAS (Centros de Referência Especializados de Assistência Social), os quais devem ofertar um Serviço de Apoio à Execução das Medidas Socioeducativas em meio aberto, ou, ainda, instituições não governamentais, que sozinhas, ou em parceria com o poder público municipal, também executam as medidas em meio aberto.

- Instituições que fazem parte dos SINASE estaduais, vinculadas aos Governos Estaduais, com a função de execução das medidas socioeducativas em meio fechado, de internação ou semiliberdade. Ainda que possam existir casos em que a instituição em si (unidade de atendimento) seja não governamental com parcerias públicas, em regra, tratam-se de instituições históricas, herdeiras das antigas FEBEMs, que especializaram-se, ao longo do tempo na área socioeducativa, mas que ainda funcionam nos mesmos prédios, com os antigos funcionários e com práticas tradicionais.

Em um caso, como no outro (instituições vinculadas à Assistência Social, ou Instituições estaduais antigas), suas características são históricas e a cultura institucional que carregam vincula-se a antigas práticas assistencialistas ou tutelares, as quais caracterizaram as políticas públicas voltadas para a infância e juventude, ou, como eram conhecidos, os menores, ao longo de boa parte do século XX (RIZZINI e PILOTTI, 2011, p. 8).

Isso significa que, embora muitas vezes, a justificativa de determinadas políticas de atendimento à infância e à juventude tenha sido de assistência e amparo, as práticas institucionais caracterizaram-se pelo “controle” dirigido a este público, pela institucionalização, pela pobreza de recursos destinados ao atendimento e pela reprodução de práticas violentas. **Em outras palavras: embora o discurso normalmente justificador de determinadas políticas seja de assistência e de cuidado, as práticas concretizaram-se ao longo da história com efeito de controle sobre os sujeitos** (MENDEZ, 1996, p. 57).

As práticas institucionais, que não foram e ainda não são isoladas, expressam o papel social que tais instituições cumprem. E nisso, cabe destacar que o objetivo ao referir-se ao histórico institucional não é deixar de reconhecer o trabalho de pessoas, que sempre, ao longo do tempo, dedicaram suas vidas ao atendimento de crianças e adolescentes, na maioria das vezes, com muito boa intenção. Trata-se de procurar entender o papel desempenhado historicamente por tais instituições, e que ainda desempenham, na sociedade.

Para entender as características das instituições de crianças e adolescentes (ou de menores, até o final do Século XX), é preciso recorrer a autores que dedicaram sua pesquisa acadêmica ao estudo do papel das instituições voltadas ao controle social desde a Modernidade, enquanto período histórico. Mais precisamente, cabe aqui destacar Michel Foucault e Erving Goffman⁶.

⁶ Erving Goffman e Michel Foucault possuem várias obras que tratam direta, ou indiretamente de instituições totais e o papel exercido por estas na Modernidade. Destacam-se as seguintes obras como referência ao estudo complementar: GOFFMAN, Erving. **Manicômios, Prisões e Conventos**. Tradução de Dante Moreira Leite. 7ª edição. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001; FOULCAULT, Michel. **Vigiar e Punir** – História da Violência nas Prisões. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. Para uma leitura complementar a esta Unidade, sugere-se a seguinte

Conforme refere Michel Foucault, o tema em questão relaciona-se à forma de exercício do poder na sociedade moderna. Mais precisamente, na visão do autor, as instituições, que, de uma forma ou de outra, realizam segregação social, tiveram ao longo do tempo relação direta com a reprodução e manutenção do poder disciplinar, característico da modernidade, o qual se diferencia da forma de poder que era exercido na sociedade anterior ao século XVIII, durante a Idade Média.

A sociedade moderna surgiu como um modelo onde os indivíduos seriam constituintes. No entanto, neste mesmo período, ramificado através das várias instituições características da sociedade ascendente, o poder disciplinar constituiu indivíduos, domesticou comportamentos, homogeneizou, classificou, excluiu. (FOUCAULT, p. 172)

Na disciplina nasceu o indivíduo, que adquiria mais visibilidade quanto maior fosse sua diferença em relação à homogeneidade, com o objetivo de torná-lo igual. Assim ganhavam mais visibilidade na modernidade as crianças, os loucos, os doentes, os delinquentes.

Nesse raciocínio, o autor afirma que a forma de punir da era moderna não se origina na justiça criminal, mas tem seu ponto de formação na técnica disciplinar que criou os mecanismos internos de sanção normatizadora. A norma e o poder regulamentados obrigam a homogeneidade, mas também hierarquizam, classificam e distribuem lugares. Permitem medir o desvio, neste sentido individualizam. Trata-se, assim, de um sistema de "igualdade formal", pois traduz toda uma gradação das diferenças individuais. (FOUCAULT, p. 150)

Nesse contexto regulador, normalizador, ou, em última instância, **de controle dos indivíduos**, o papel institucional é exercido de forma menos intensa, ou mais intensa, conforme o grau de desvio que o sujeito apresenta. As instituições vinculadas ao meio aberto tem também função de controle, mas um controle mais informal, menos intenso e, portanto, menos violento. As instituições que tem a responsabilidade de segregar os indivíduos do convívio social têm função de controle mais formal e intenso, portanto, mais reprodutor de violência.

Erving Goffman, por sua vez, contribuiu significativamente com o debate sobre as instituições modernas na medida em que introduziu o conceito de "instituições totais", definidas como "um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada." Esses locais são separados da sociedade como um todo, mas integrados a ela, na medida em que cumprem funções sociais na direção da modificação dos sujeitos que nela são internados. (GOFFMAN, 2001, p. 11)

Tendo como referencia o contexto histórico do surgimento da privação de liberdade, tal como a conhecemos atualmente, cabe abordar acerca da vasta doutrina que analisa os efeitos da prisão (ou segregação em instituições de socioeducação) na sociedade

resenha da obra de Goffman: http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/33/res01_33.pdf

Ou ainda, acesse ao livro em BENELI, Sílvio José. **A lógica da internação: instituições totais e disciplinares, (des) educativas**. São Paulo: Editora UNESP Digital, 2015.

moderna e contemporânea. Nessa direção, é ilustrativo referirmos o trabalho de Alessandro Baratta que afirma que instituições de detenção produzem efeitos contrários à reeducação do condenado e favoráveis a sua inserção na população criminosa (BARATTA, 1999, p.175-182).

Segundo o autor, são antagônicos os conceitos de uma concepção educativa que promove a individualidade, o respeito, o sentimento de liberdade e de espontaneidade e de outra parte os efeitos da pena sobre os indivíduos: repressão e uniformização de comportamentos, em um regime de privações. O processo de socialização negativo, ao qual é submetido o sujeito dentro de uma instituição que priva a liberdade, é abordado sob o ponto de vista da “desaculturação”, ou “desadaptação das condições necessárias para a vida em sociedade”, redução do senso de realidade do mundo externo, formação de imagens ilusórias deste, afastamento progressivo dos valores da sociedade de onde veio. De outra parte, ocorre a “aculturação” ou “prisionalização”, ou seja, a “adaptação aos valores e regras da subcultura prisional”⁷, a qual se dá por dois caminhos, ou a educação para ser criminoso (junto à hierarquia instituída entre os demais presos), ou adaptação ao papel de bom preso, obedecendo às expectativas dos agentes institucionais, interiorizando comportamentos esperados. (BARATTA, 1999, p. 181)

Isso quer dizer que faz parte da história das instituições, que hoje tem a função de executar medidas socioeducativas, a tradição do exercício de seu papel por meio do controle. Esta ideia fundamenta-se no histórico das políticas públicas voltadas para a infância desprovida, em especial no século XX no Brasil, mas tem sua origem na identificação com as demais instituições modernas, cuja função sempre tem sido de controle, com menor ou maior formalidade, mas com efeitos de segregação sobre os sujeitos.

O papel de controle expressa-se na cultura institucional que prevalece, nas práticas instituídas, e nos espaços que acabam, por vezes, sendo abertos, para as práticas ilegais ou violadoras de direitos, ainda que de forma sutil e imperceptível, ao observador não atento.

Nesse contexto é que se precisa realizar gestão socioeducativa!

E, nesta altura, pode-se dizer que se amplia o desafio, antes referido: a gestão deve garantir que a instituição gerida realize e concretize o papel dela esperado hoje, a partir das previsões da legislação, mas irá conviver com uma cultura institucional, que, certamente, ainda não se modificou completamente e tem como herança, a lógica disciplinar e de controle.

É como se duas forças antagônicas sempre estivessem presentes na gestão: uma cultura sobrevivente, assistencialista, violenta, massificadora de comportamentos; e, de outro lado, a força propulsora da tarefa de implementação de novas práticas, previstas e respaldadas pela legislação vigente, substanciada na necessidade de realização das medidas socioeducativas em todas as suas dimensões.

⁷ Para o aprofundamento sobre os efeitos de aculturação da prisão, sugere-se o seguinte artigo:
file:///C:/Users/Costa/Desktop/202-401-1-SM.pdf

Portanto, para ser gestor de instituições que executam medidas socioeducativas, sobretudo, em meio fechado, é preciso ter muito claro o papel histórico e a cultura que as caracteriza, e que sobrevive ao longo da história.

De outro lado, se as medidas socioeducativas são sancionatórias, (e já vimos que o são em uma das suas dimensões), a ponto de, no caso das medidas mais gravosas, privar a liberdade dos sujeitos, é evidente que, quando se priva a liberdade, realiza-se “controle”, no sentido de limitar o direito de ir e vir. Isso irá ensejar várias preocupações institucionais, que irão apresentar-se como justificativa para práticas, por vezes, injustificáveis. No entanto, o controle da liberdade dos sujeitos, não pode ir além da legalidade, ou dos limites que a sentença do juiz que aplicou a medida socioeducativa definiu. E, neste sentido, **a força institucional negativa e violadora de direitos precisará ser “controlada”**.

Assim, deve-se lidar, de forma consciente, com a tarefa de “controle” sobre a liberdade de ir e vir dos adolescentes atendidos, a qual é componente da medida socioeducativa. Porém, este “controle” sobre os sujeitos não deve ir além de seus limites e deve viabilizar que os direitos, que não estão limitados pela medida socioeducativa, sejam preservados e, mesmo, promovidos. Para que isso aconteça, **é preciso que a gestão consiga estabelecer uma sistemática de “controle sobre a instituição” sob sua gestão, de forma a neutralizar, ou evitar, que a cultura institucional herdada de sua história, predomine e sobrevenha**.

Cabe aqui reconhecer, portanto, o quanto difícil é ser gestor de uma instituição que executa medidas socioeducativas, especialmente quando se priva a liberdade dos sujeitos. Vive-se em meio a uma contradição intrínseca: a medida socioeducativa de internação conceitualmente situa-se, de forma antagônica, entre os efeitos inerentes à privação de liberdade sobre os adolescentes internados, e a concepção de conteúdo educativo e de promoção de direitos. Fundamentalmente, **vive-se entre a busca pelo de respeito a direitos fundamentais, que caracteriza os objetivos que justificam a função do SINASE nos dias contemporâneos, e a força institucional, cultural, violadora de direitos**.

Metodologia para uma Gestão Contínua

A partir deste momento, serão expostos alguns princípios orientadores da proposição de metodologia para gestão contínua das Instituições Socioeducativas.

1 - Instituição que respeita os direitos dos adolescentes

Os adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas devem ser compreendidos como sujeitos de direitos, pessoas em condição especial de desenvolvimento, em processo progressivo do exercício de autonomia e de responsabilidades. Considerando que são encaminhados pela autoridade judiciária para o cumprimento de uma medida socioeducativa, a equipe de atendimento deve buscar constituir junto aos adolescentes sua responsabilidade frente ao ato infracional cometido. No entanto, esta atitude, que constitui limites e regras de convivência social, deve considerar o conjunto de direitos que os adolescentes são titulares, em especial, o direito de não intervenção na sua liberdade e intimidade, para além das restrições pertinentes à medida socioeducativa em execução.

Para além das relações pautadas no respeito ao outro (adolescente), a instituição de proporcionar acesso aos direitos, em regra, não atendidos até então na vida destes sujeitos: educação, saúde, cultura, esporte, lazer, convivência familiar e comunitária e, principalmente, respeito e reconhecimento da condição de dignidade dos adolescentes. Trata-se da tarefa ética e jurídica da instituição que executa medidas socioeducativas.

2 - Instituição Contidente

Como meta na superação a ideia de controle institucional - ainda que conscientes de que esta superação não se restringe às políticas que cada gestão possa implementar, mas diz respeito ao papel social a ser cumprido pela respectiva instituição - deve-se buscar “controlar” a força propulsora da cultura institucional tradicional, substituindo tal tendência institucional por práticas de uma **“instituição contidente”**.

A instituição faz-se contidente na medida em que concretiza um processo de organização entre os adultos, o qual é necessário para o atendimento adequado aos adolescentes. O processo de organização e gestão dos adultos, de normatização de regras e de respeito aos trabalhadores, visando o melhor atendimento aos adolescentes, acaba por contribuir na continência necessária à cultura institucional e ao seu perfil de instituição de controle sobre os sujeitos.

Por instituição contidente entende-se aquela que seja capaz de viabilizar um ambiente o mais saudável possível, calmo e seguro, para que os adolescentes que estejam sob a sua custódia possam desenvolver suas potencialidades, mesmo nas situações em que estejam privados de liberdade.

Nessa direção, aborda Maria de Lourdes Trassi Teixeira quando afirma:

Um ambiente que pode ser contidente do sofrimento do jovem e que não se desmonte, desestruture ou se desorganize com seus ataques. As manifestações agressivas, destrutivas são toleradas porque é isto que está em questão, e devem ser tratadas e para isto devem ser expressadas. Um fator de tratamento é a existência de normas, regras, leis claras que protegem os jovens e o próprio ambiente físico e humano deste ataque. (TEXEIRA, 1992, p.49).

Em outras palavras, uma instituição contidente precisa ser aquela na qual existam regras claras e transparentes para seu funcionamento, os atores institucionais referenciem-se nessas regras, os adultos falem a “mesma língua” e saibam quais são os seus respectivos papéis institucionais, ou seja, exercem sua autoridade sobre os adolescentes por meio da coerência e da atuação conjunta.

Os adolescentes necessitam desta coesão adulta institucional, desde que este exercício tenha como finalidade não o seu controle, em sentido restrito, mas a constituição de referenciais para o seu comportamento institucional. Nessa direção, utiliza-se aqui a seguinte metáfora, para que fique mais explicitado o papel que cabe aos adultos no sentido da constituição de referências saudáveis:

(...) a vida de um adolescente é como um rio, que precisa correr para frente, rumo ao mar, ou onde for seu desejo de chegar. Os adultos, no exercício de

seus vários papéis, devem constituir-se nas margens, que referenciam os limites necessários para que o rio não se transforme em lago, ou aguaceiro, em momentos de enchente. As margens precisam ser fortes, mas flexíveis, profundas e curvilíneas, se necessário, mas nunca abandonar sua função e seu lugar de margens. A presença das margens é imprescindível. Porém, ser margem também quer dizer não se postar a frente da corrente do rio, impedindo seu curso para o mar, pois a represa nos rios, faz com que se formem lagos, lagoas, às vezes causando destruições à volta (COSTA, 2011)

Portanto, uma instituição continente é aquela em que os adultos conseguem atuar em conjunto, constituindo-se em margem, referencial aos adolescentes. Uma gestão de uma instituição continente é aquela que consegue organizar os adultos para que “falem a mesma língua” e executem suas funções de modo a fortalecer as condições de realização da missão institucional.

3. Instituição que exerce seu trabalho dentro da legalidade

A instituição que adota um modelo de gestão continente deve trabalhar dentro da legalidade, neste sentido sugere-se que sejam escritas normas internas de funcionamento, após sua discussão e aprovação coletiva.

Normas escritas, nesse contexto, ajudam para que a cultura tradicional não encontre meios para expor-se, ou seja, deixam-se menos dúvidas de como se deve proceder. E o método para a construção de regras deve contemplar a participação dos adultos envolvidos e dos adolescentes, ou dos familiares. Depois de elaboradas as regras, as quais devem ser escritas, é preciso propiciar seu conhecimento a todos os envolvidos.

No entanto, para além das regras construídas pelos grupos dentro da respectiva instituição, há que se seguir as normas presentes na legislação nacional vigente, ou seja, seguir o conjunto de normas que regem o funcionamento da instituição. Aqui irá abordar-se três exemplos de áreas reguladas pela legislação vigente, que a gestão institucional deve fazer com que sejam seguidas:

Comissões de Avaliação Disciplinar

Conforme art. 71 e seguintes da Lei 12.594/12, cada Unidade de Internação de Adolescentes deve possuir um regimento Disciplinar, com previsão de faltas que eventualmente possam ser cometidas por parte dos adolescentes e suas respectivas sanções. Quando da ocorrência de uma determinada falta disciplinar, a legislação prevê a necessária instauração de procedimento de apuração da falta grave, com a necessária oitiva do adolescente e demais procedimentos.

Aqui cabe salientar que cabe a gestão da instituição responsável pela execução das medidas socioeducativas regulamentar internamente, por meio de regimentos disciplinares, a previsão das faltas e do procedimento de apuração das mesmas. Além disso, deve-se ter atenção para que a observância cotidiana de tais normas não se restrinja apenas a formalidades. A legislação deve ser obedecida em seus aspectos materiais, ou seja, deve servir de referência efetivamente para o controle disciplinar e, ao mesmo tempo, limite à cultura institucional, que em muitas oportunidades, ao longo da história destas instituições, utilizou-se da força institucional para a aplicação de sanções

de controles sem limites à legalidade. Para além de condutas individuais fora da legalidade e violadoras de direitos - as quais sempre devem ser individualmente responsabilizadas - há que se observar que a cultura tradicional das instituições de controle tende a permitir, aceitar e até promover, violações de direitos, como forma de controle, o que é inaceitável de acordo com a legislação vigente.

Cabe lembrar que, mesmo que a instituição que esteja sob gestão não se trate de uma unidade de internação de adolescentes, em menor proporção e intensidade, os problemas aqui apresentados também fazem parte do cotidiano das instituições de meio aberto. Assim, vale observar as regras de legalidade e promover a execução material de tais regras também no meio aberto.

Interlocução com o sistema de justiça sobre a avaliação dos adolescentes

A relação entre as instituições que compõem o SINASE, responsáveis pela execução das medidas socioeducativas, mas também pela aplicação, defesa, acusação, fiscalização, entre outros sempre estarão pautadas pela legalidade, na medida em que suas respectivas competências estão previstas em Lei. Assim, é essencial que a interlocução interinstitucional seja realizada dentro dos limites da legalidade. Ser gestor de uma instituição socioeducativa pressupõe compreender suas atribuições previstas em Lei e agir dentro de tais competências.

No campo do trabalho diretamente voltado aos adolescentes, um dos espaços de relação com o Poder Judiciário está na elaboração dos relatórios avaliativos dos adolescentes. É preciso que as pessoas responsáveis por tais relatórios tenham clara a dimensão jurídica de sua tarefa.

O relatório avaliativo é de responsabilidade técnica e versará sobre a execução do Plano de Individual de Atendimento, realizado e pactuado com o adolescente e sua família, o qual deve servir como parâmetro para a avaliação do adolescente. Sendo assim, o relatório a ser realizado deverá dar ênfase ao contexto de execução da medida, considerando o ponto de vista do adolescente, bem como deve relatar as atividades desenvolvidas pela equipe de trabalho socioeducativo.

Assim, cabe à gestão da instituição executora da medida socioeducativa transmitir internamente com clareza o que cabe a sua equipe de trabalho, para que a avaliação a ser feita sobre o adolescente não ultrapasse o seu papel institucional e, em última instância, a legalidade. De outra parte, para que a relação com as outras instituições também ocorra de forma clara.

Gestão de órgãos públicos com observância de normas de gestão da administração pública

Como complemento aos outros exemplos de gestão dentro dos limites da legalidade, cabe referir que a gestão de um órgão público, como a maioria das instituições socioeducativas, deve seguir preceitos previstos no Direito Administrativo como um todo.

Nessa direção, vale lembrar os princípios constitucionais a serem seguidos na administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ou seja, para que a gestão atenda ao esperado para a gestão pública, deve pautar-se por tais princípios, de acordo com a legislação.

4. Instituição que conta com instâncias de decisão e de constituição da autoridade

Uma instituição que lida com realidades complexas como as que se está abordando e que conta com um histórico que reproduz uma cultura de violação de direitos, como já analisado, precisa ser gerida com um importante respeito à autoridade. Porém, autoridade, não quer dizer “autoritarismo”, ou imposição de ideias sobre os outros, como mero exercício de poder. Autoridade é um valor a ser construído por meio do respeito aos envolvidos.

Cabe o seguinte questionamento: como garantir a constituição de uma autoridade em uma instituição continente?

Entende-se que **o caminho para este desafio está na instituição de instâncias de gestão e decisão, em vários níveis institucionais**. É importante que todas as pessoas que trabalham na instituição tenham um espaço de fala, discussão e deliberação. Isto requer que o canal para a manifestação das opiniões, resistências, concordâncias e discordâncias precisa estar instituído e valorizado.

Assim, por exemplo, caso se esteja trabalhando com unidades de internação, é muito importante que todos os plantões de equipes (em geral as instituições que funcionam 24 horas, contam com plantões de equipes 12X36 horas) tenham uma instância de reunião instituída. Neste espaço, cabe ao chefe coordenar a formação de um grupo de trabalho, que use do espaço instituído para expor suas angústias, dificuldades e conquistas. Por outro lado, delibere sobre o que esteja em seu âmbito de decisão e possa ir criando consensos sobre temas que diferenciam os posicionamentos e a atuação as pessoas.

Ainda tratando-se de unidades de internação, é importante que o respectivo chefe de equipe – antes referido, que reúne com o grupo de seu plantão - tenha espaço, junto com os demais colegas, na mesma condição, e participe de outra instância deliberativa, no caso a reunião de gestão da unidade. Neste espaço terá condições de trazer ao conjunto dos colegas de trabalho as questões tratadas por sua equipe, trocar experiências, expor suas dificuldades como gestor, deliberar em seu âmbito de decisão e, ao fim e ao cabo, fortalecer o grupo gestor da unidade e seu diretor.

De outra parte, os diretores de unidades devem visualizar uma outra instância deliberativa em que façam parte, devem compor um grupo de diretores de unidades, com interlocução com a Direção Geral da Instituição. Neste espaço de troca de experiências e dificuldades, deve ser possível avaliar o andamento da instituição como um todo, analisar seus “movimentos”, avaliar a conjuntura, deliberar sobre aquilo que é cabível a este espaço. Em síntese, o gestor de uma unidade de atendimento precisa sentir-se parte da gestão geral, com o bônus valorativo que isso carrega, mas também com a divisão de responsabilidade que é necessária.

Outras instâncias podem ser pensadas no contexto de uma instituição executora de medidas socioeducativas, como reuniões de assessores técnicos, reunião de equipes

administrativas, comissão que delibera sobre autorização de gastos, entre outras. **O importante é que todos os adultos que atuam dentro da instituição tenham um espaço de interlocução e deliberação. Também, que a existência destes espaços seja publicizada e constitua-se no canal claro de deliberação e autoridade. Em outras palavras, que as decisões sejam tomadas apenas nestes espaços, em cada âmbito, e que não exista canais paralelos de constituição de autoridade.**

A experiência de gestão neste tipo de instituição de que se está abordando, demonstra que é possível que a autoridade institucional seja constituída a partir do respeito coletivo aos espaços deliberativos. Assim, a concepção de autoridade aqui abordada não é aquela autoritária e de controle, cuja obediência deve ser cega, sem questionamentos, até porque as consequências de uma “autoridade autoritária” é de que as pessoas escoam suas opiniões e suas práticas por outros espaços. Não se calam, ou obedecem cegamente. Ao contrário, movimentam-se, produzem resistências, atuam na constituição de contra autoridades.

Portanto, é necessário muito cuidado na definição de quais são, onde atuam e quem faz parte das instâncias de gestão. Também é essencial a definição de quais deliberações são de competência de cada respectiva instância. Neste processo de gestão, por meio de instâncias que envolvam o todo da instituição, o gestor tende a constituir-se na maior autoridade a ser referenciada, que coordena internamente os processos de trabalho, mas também que representa fora da instituição aquilo que é produzido internamente.

Como complemento ao modelo de gestão por instâncias, é importante que exista também a disponibilidade e a consciência de que os gestores, em todos os níveis, mas de modo especial, o gestor mais amplo, **exercam seu trabalho por meio da presença constante junto a todos os espaços institucionais e de escuta permanente.**

A presença deve responder à necessidade de proximidade, de valorização daquilo de positivo que é feito, de reconhecimento das dificuldades. A escuta deve ser capaz e sensível, a ponto de perceber os momentos institucionais mais difíceis, as instâncias de gestão que estão precisando de maior cuidado, porque não estão cumprindo seu papel continente, de análise situacional e de prognóstico.

Claro que não é a metodologia de gestão que garante sozinha a possibilidade de que um gestor consiga, de fato, liderar uma instituição como a que se está abordando. Algumas características pessoais de liderança são essenciais. No entanto, ainda que o gestor possua características de liderança e que isso se manifeste em outros grupos e espaços em que já tenha tido experiências positivas, para a gestão de uma instituição continente, é necessário conhecer e por em prática certa metodologia de gestão. Aqui se está a sugerir este modelo, pois se compreende que ele se aproxima das necessidades observadas nas instituições do SINASE.

5. Instituição que registra, sistematiza, publiciza

Após tudo que já abordado nesta aula, cabe salientar que a gestão de uma instituição continente precisa conduzir um processo de sistematização e de escrita permanente. O registro do trabalho permite que aquilo que é de domínio de uma ou outra pessoa,

constitua-se em uma realidade a ser compartilhada por mais pessoas. Permite que se avance a partir do estágio já elaborado ou já vivido.

De outra parte, tudo aquilo de bom que é feito, seja a partir de iniciativas individuais, isoladas, ou pela ação de uma ou outra equipe, precisa ser exposto para os expectadores internos e externos. Isso faz com que fique claro a todos o que se espera e o que é valorizado, dentro e fora da Instituição. O grau de exigência coletiva forma-se a partir de um processo horizontal de constituição de grupos. Se alguém se sente valorizado por que seu trabalho está sendo conhecido pelos demais, outros irão buscar tal valorização também. Assim, a sistematização, o registro e a publicidade interna e externa ajudam na constituição de uma identidade institucional valorizada e, em consequência, capaz de cumprir sua missão.

Fechamento da aula

Ao finalizar esta aula, cabe alertar para a necessidade de gestão permanente. Nada do que foi aqui dito, como proposição de uma gestão continente e democrática, é suficiente se feito uma vez, ou por um tempo, e depois esquecido. É preciso ter-se absoluta consciência do papel que a instituição que se está gerindo deve cumprir na sociedade, seja no sentido da função histórica que tem cumprido, ou de como deveria ser a partir da nova perspectiva que se apresenta. Alicerçados na compreensão da realidade do que constitui o trabalho de gestores, há que se ter cuidados diários, presença diária, escuta permanente. Se comparar-se o conjunto de políticas públicas voltadas à garantia de direitos das crianças e adolescentes com o Sistema de Saúde, pode-se dizer que a gestão do SINASE equipara-se a gestão de alta complexidade que envolve uma Unidade de Terapia Intensiva (UTI); ora, em uma UTI trabalha-se todos os dias para que as pessoas vivam, mas sabe-se que podem morrer e que cada cuidado é importante na manutenção da vida periclitante.

Um primeiro passo para a consciência da dificuldade do trabalho do gestor socioeducativo é a busca para uma formação consistente. Isso começa a ser feito, a partir das portas reflexivas abertas nesta disciplina!

Ao final desta disciplina, espera-se que você desenvolva um exercício de sistematização a partir da produção de um texto, relacionando a teoria abordada, em especial o livro sugerido de Erving Goffman, com a análise da instituição onde você trabalha.

Bibliografia:

1. BARATTA, Alessandro. **Criminologia Crítica e Crítica do Direito Penal**. Introdução à Sociologia do Direito. – 2ª edição – Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1999.
2. BENELI, Sílvio José. **A lógica da internação: instituições totais e disciplinares, (des) educativas**. São Paulo: Editora UNESP Digital, 2015.
3. CONTRERAS PELAÉZ, Francisco J. **Derechos Sociales: Teoria e Ideologia**. Madrid: Editorial Tecnos, 1994.
4. COSTA, Ana Paula Motta. **Os Adolescentes e seus Direitos Fundamentais. Da invisibilidade à indiferença**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2011.
5. GOFFMAN, Erving. **Manicômios, Prisões e Conventos**. Tradução de Dante Moreira Leite. 7ª edição. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001;

6. FOULCAULT, Michel. **Vigiar e Punir – História da Violência nas Prisões**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
7. MÉNDEZ, Emílio Garcia. **Infância e Cidadania na América Latina**. São Paulo: HUCITEC, 1996.
8. NICODEMOS Carlos. **A natureza do sistema de responsabilização do Adolescente autor de ato infracional**. In: ILANUD, ABMP, SEDH, UNFPA (org.) Justiça Adolescente e Ato infracional: socioeducação e responsabilização. São Paulo: ILANUD, 2006.
9. RIZZINI, Irene; PILLOTI, Francisco. **A Arte de Governar Crianças. A História das políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2011.
10. TEXEIRA, Maria de Lourdes Trassi et ali. Aspectos do atendimento direto ao jovem com prática de delito. **Cadernos CBIA 3**. Rio de Janeiro, 1992 (p. 38-51).