

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-graduação em Psicologia**

**Ana Paula Goulart Kaitel**

**NA MEDIDA DO POSSÍVEL:**  
**a execução da Medida Socioeducativa de Internação na perspectiva do trabalho da**  
**equipe técnica.**

**Belo Horizonte**

**2015**

**ANA PAULA GOULART KAITEL**

**NA MEDIDA DO POSSÍVEL:**

**a execução da Medida Socioeducativa de Internação a perspectiva do trabalho da equipe técnica.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. João Leite Ferreira Neto

**Belo Horizonte**

**2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

K13m Kaitel, Ana Paula Goulart  
Na medida do possível: a execução da medida socioeducativa de internação na perspectiva do trabalho da equipe técnica / Ana Paula Goulart Kaitel. Belo Horizonte, 2015.  
133 f. : il.

Orientador: João Leite Ferreira Neto  
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

1. Medida socioeducativa. 2. Trabalho - Aspectos psicológicos. 3. Responsabilidade (Direito). I. Ferreira Neto, João Leite. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 362.85

**Ana Paula Goulart Kaitel**

**NA MEDIDA DO POSSÍVEL:  
a execução da Medida Socioeducativa de Internação naperspectiva do trabalho da  
equipe técnica.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia

---

Prof. Dr. João Leite Ferreira Neto – PUC Minas (orientador)

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Vanessa Andrade de Barros – UFMG (Banca Examinadora)

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Jacqueline de Oliveira Moreira – PUC Minas (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 27 de novembro de 2015.

*Dedico esse trabalho a todos os profissionais que atuam nas medidas socioeducativas e que fazem o impossível “na medida do possível”.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu querido marido Alexandre, que me proporcionou a possibilidade do mestrado, me incentivou, me orientou, foi paciente, compreensivo, generoso e carinhoso em todo esse processo. Meu muito obrigada!

Agradeço ao João por ter me orientado e guiado nesse processo, enriquecendo meu aprendizado e me incentivando, questionando a minha prática profissional no campo de pesquisa e meus valores e me ensinando o lugar de pesquisadora.

Agradeço à minha família, minha mãe, meus irmãos e em especial aos meus filhos, Caroline, Romanno e Renato que se mostraram tão compreensivos, interessados e pacientes durante esse processo.

Agradeço aos meus mestres do “quartinho” que tanto me ampararam, incentivaram e me fortaleceram nos momentos de dificuldade. E aos amigos de fé e de coração, especialmente Glauco, Vera e Josiane que tanto me apoiaram.

À Cione, minha grande amiga e companheira de mestrado que tanto me ajudou, contribuiu, acreditou e me incentivou nos momentos mais difíceis.

A minha amiga do coração Tatiana, que contribuiu muito e de forma tão generosa.

A Diretoria de Gestão e Pesquisa da Secretaria da Defesa Social, que permitiu que essa pesquisa se realizasse.

Ao Centro Socioeducativo Santa Terezinha, local da pesquisa, e em especial às diretoras Emanuelle e Raquel, que foram tão solícitas e me acolheram tão bem, se colocando disponíveis e contribuindo muito para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Aos profissionais da equipe técnica pesquisada, por me receberem de forma tão acolhedora e generosa. Agradeço pelas trocas, por dividirem comigo seu trabalho, suas dificuldades, suas angústias, seus saberes. Parabéns pelo trabalho que realizam!

Aos membros da Banca Examinadora, pelas valiosas contribuições feitas na qualificação e que tanto me ajudaram.

*A viagem não acaba nunca. Só os viajantes acabam. E mesmo estes podem prolongar-se em memória, em lembrança, em narrativa. Quando o visitante sentou na areia da praia e disse: “Não há mais o que ver”, saiba que não era assim. O fim de uma viagem é apenas o começo de outra. É preciso ver o que não foi visto, ver outra vez o que se viu já, ver na primavera o que se vira no verão, ver de dia o que se viu de noite, com o sol onde primeiramente a chuva caía, ver a seara verde, o fruto maduro, a pedra que mudou de lugar, a sombra que aqui não estava. É preciso voltar aos passos que foram dados, para repetir e para traçar caminhos novos ao lado deles. É preciso recomeçar a viagem.*

*Sempre.*

*José Saramago*

## RESUMO

Esta pesquisa investiga a atividade de trabalho da equipe técnica atuante na execução da medida socioeducativa de internação em Belo Horizonte. O objetivo geral consistiu em pesquisar como os trabalhadores desenvolvem suas atividades de trabalho face às diretrizes impostas para execução da medida socioeducativa, considerando o eixo analítico entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Com os objetivos específicos, estabeleceu-se verificar como os trabalhadores desempenham as atividades em sua rotina de trabalho, averiguar quais são as diretrizes normatizadoras que regulam o trabalho da equipe técnica e investigar como a equipe se utiliza das renormalizações na execução de suas atividades. Para tanto, elegemos documentos que regulam a aplicação e a execução da medida socioeducativa de internação que contêm as prescrições para a atividade de trabalho da equipe técnica, tais como ECA, SINASE, Política de Atendimento, Metodologia de Atendimento e Regimento Único, dentre outros, bem como leis e decretos estaduais acerca da carreira e das tarefas dos trabalhadores da equipe técnica. Para compreender como a equipe técnica desempenha suas atividades na sua rotina de trabalho procedemos à observação participante na Unidade onde atuam. No intuito de dar voz aos trabalhadores, realizamos entrevistas semiestruturadas. Foi possível tecer a análise, baseados na perspectiva ergológica de Yves Schwartz (2000), no conceito de “burocratas de linha de rua” de Lipsky (1980) e nas teorias de trabalho de equipe de Peduzzi (2001). Por meio da observação e das entrevistas e, mediante a tessitura teórica, foi possível levantar questões referentes ao ambiente gravoso onde os profissionais desempenham suas atividades; as infidelidades do meio enfrentadas, a antecipação do imprevisível; qual o sentido do trabalho realizado; a urgência das atividades; o saber da atividade que desempenham e como se dá o trabalho em equipe. A associação dos procedimentos metodológicos nos sugere que o trabalho desenvolvido pela equipe técnica exige dos trabalhadores renormalizações constantes, a fim de garantir a realização e a eficácia de suas atividades em virtude das inúmeras precariedades encontradas no campo.

Palavras chave: Equipe técnica das medidas socioeducativas de internação, ergologia, psicologia do trabalho.

## ABSTRACT

This research studies the work of technical professional group in the execution of the confinement measure in Belo Horizonte. The main objective consists in researching how the workers do in their work activities, in the presence of directions imposed for the execution of social-educative measures, considering the analytical path between prescript and real work. The specific objectives consist in verify how the workers do their activities in their work routine; find what are the normatizing directives that regulate the work of the technical professional group and investigate how the group uses the renormalization in the execution of the activities. In order to accomplish that, we elected documents that regulate the application of the social-educative measure of confinement Who contains the prescriptions for the work activities of technical Professional group, as ECA, SINASE, Attendance Politic, Attendance methodology, and Unique regiment, between others state laws and decree about career and tasks of the workers of the technical professionals group. To understand how the technical professionals group does their activities in their work routine we proceeded the participant observation in the Unit where they work. In order to give voice to the workers we realize semi-structured interviews. It was possible to weave the analysis based on the ergological perspective of Yves Schwartz (2000), in the concept of street level bureaucrats of Lipsky (1980) and in the theory of team work of Peduzzi (2001). Doing the observation and the interviews and using the theoretical tessitura it was possible to raise questions about the vicious environment where the workers do their activities, the infidelities of the environment, the anticipation of the unpredicted, the signifying of the work realized, the urgency of the activities, the knowledge of the activity that they do and how the technical professionals group work as a team. The methodological procedures suggest that the work developed by the technical Professional group asks for Constant renormatizations in order to guarantee the realization and the efficiency of their activities, in virtue of the many precariousness finded in the Field work.

Key words: Technical professional group social-educative measures, ergology, occupational psychology.

## **LISTA DE SIGLAS**

ASE – Agente Socioeducativo

CF – Constituição Federal

CSEST – Centro Socioeducativo Santa Teresinha

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

ECRP – Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes

FNCA – Fórum Nacional da Criança e do Adolescente

MNMMR – Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua

MSE – Medida Socioeducativa

PIA – Plano Individual de Atendimento

SEDS – Secretaria de Estado de Defesa Social

SINASE – Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo

SUASE – Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>ELEMENTOS HISTÓRICOS - CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA DE RESPONSABILIZAÇÃO PENAL.....</b>	<b>14</b>
2.1	Aspectos históricos da responsabilidade penal dos adolescentes.....	14
2.2	Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA.....	22
2.3	Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – SINASE.....	27
2.4	Organização da política socioeducativa em Minas Gerais.....	31
2.5	A socioeducação e o trabalho técnico.....	37
2.6	O trabalho técnico e sua regulamentação.....	39
<b>3</b>	<b>TESSITURA TEÓRICA.....</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>51</b>
4.1	Trabalhadores pesquisados.....	53
4.2	A observação e a escuta dos trabalhadores .....	54
4.3	O trabalho prescrito da equipe técnica .....	55
4.4	4.4 A história do Centro Socioeducativo Santa Terezinha - CSEST.....	56
<b>5</b>	<b>RETRATANDO O CAMPO.....</b>	<b>62</b>
5.1	A entrada no campo .....	62
5.2	Características do espaço.....	63
5.3	O quadro funcional e sua situação .....	64
5.4	O contexto no momento da pesquisa.....	66
5.5	A rotina institucional .....	68
5.6	As queixas e reclamações (tensões).....	69
5.7	As contingências .....	72
5.8	As reuniões.....	75
<b>6</b>	<b>DE VOLTA AO CAMPO.....</b>	<b>80</b>
6.1	Ambiente gravoso.....	82
6.2	As infidelidades do meio.....	85
6.3	Antecipar o imprevisível.....	88
6.4	O sentido do trabalho .....	90
6.5	A urgência da atividade.....	94
6.6	O saber da atividade.....	98
6.7	Equipe técnica.....	101
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>
	<b>APENDICE.....</b>	<b>124</b>



## INTRODUÇÃO

A escolha do objeto de estudo dessa pesquisa surgiu em decorrência de cinco anos de prática profissional como psicóloga em dois centros socioeducativos de internação, na cidade de Belo Horizonte/MG. Esse trabalho sempre suscitou muitos questionamentos que careciam de um estudo mais aprofundado, valendo-se de métodos científicos válidos, na perspectiva de produzir um saber que pudesse ser utilizado em favor da própria atividade realizada. Pesquisar a atividade da equipe técnica na execução das medidas socioeducativas (MSE) possibilita problematizar, por um lado, o trabalho que é prescrito para o atendimento a este público nas legislações específicas e na política pública e, por outro, como são executadas essas medidas na prática, pautando-se no eixo analítico entre o trabalho prescrito e o trabalho real através do estudo de uma equipe em um centro de internação em Belo Horizonte.

O termo “na medida do possível” usado por todos os técnicos pesquisados ao falar das condições do seu processo de trabalho, simboliza parte das reflexões que esses profissionais fazem acerca de sua atividade de trabalho. Levando-se em consideração que os trabalhadores atuam na execução de MSE de internação, podemos pensar em uma analogia presente no termo “na medida do possível”, que tanto pode se referir às possibilidades de atuação dos trabalhadores quanto aos alcances possíveis da medida socioeducativa. A promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), lei federal nº 8.069, em 1990, inaugurou o novo referencial jurídico para o tratamento de crianças e adolescentes no Brasil e instaurou a doutrina da proteção integral, em contraposição ao paradigma da situação irregular contido no Código de Menores. O ECA também estabeleceu a responsabilidade penal dos adolescentes mediante cometimento de ato infracional, ficando sujeitos às medidas socioeducativas. Dentre as medidas aplicáveis, a medida de internação se revela a mais severa, pois prevê a privação de liberdade mediante a internação do adolescente em estabelecimento educacional. Contudo, os aspectos coercitivos da legislação anterior não foram eliminados, permanecendo presentes duas lógicas distintas: a da coerção e a da socialização.

Todavia, no Estatuto da Criança e do Adolescente não estavam contidos dispositivos que orientassem a execução das MSE. Mediante essa necessidade, em 2006, foi instituído o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). Essa lei consiste em um conjunto de princípios, regras e critérios que tem como objetivo evitar a discricionariedade e orientar a execução das MSE.

Atuando como um guia para a execução das MSE, o SINASE propõe que haja uma equipe técnica interdisciplinar, compreendendo, no mínimo, profissionais graduados das áreas

de saúde, educação e assistência social que trabalhe na efetivação das medidas socioeducativas. Essa equipe é responsável por promover a responsabilização do adolescente e desenvolver os eixos da medida socioeducativa: família, relações sóciocomunitárias, profissionalização, escolarização, cultura, esporte, lazer e saúde. A equipe técnica, frente à complexidade das prescrições e a multiplicidade de diretrizes se revela como peça fundamental para a execução das MSE. Entendemos que a complexidade da atividade profissional vai muito além da mera execução das tarefas prescritas, uma vez que ao desempenhar suas atividades o trabalhador precisa usar de outras habilidades.

Tendo em vista as contribuições da ergologia de Yves Schwartz (2000a), esta pesquisa busca analisar a atividade de trabalho da equipe técnica a partir do saber do trabalhador, considerando ainda as normativas que orientam o trabalho. Buscou-se descobrir através dos relatos da própria prática profissional, como os trabalhadores gerenciam suas atividades, como fazem escolhas, assumem riscos, e renormalizam as tarefas mediante as infidelidades do meio, fazendo um uso de si, se apropriando do trabalho de forma singular.

Mediante a precariedade estrutural, as diversas imprevisibilidades e dificuldades apresentadas pelo contexto institucional, os trabalhadores se deparam com o real da atividade e a impossibilidade do trabalho prescrito e se veem compelidos a encontrar meios de desenvolver suas atividades. Frente ao alto grau de autonomia e discricionariedade que a equipe técnica dispõe para executar seu trabalho, cria-se a possibilidade de reinterpretações dos princípios da política. Neste caso, a influência dos “*street-level bureaucrats*” (Lipsky, 1980), ou “burocratas donível de rua” é determinante. A equipe técnica responsável pela execução da MSE dispõe de liberdade para tomar decisões, adequando suas ações às imprevisibilidades, mas, em contrapartida, têm que lidar com as normas antecedentes.

Outro ponto relevante foi identificar, através dos relatos próprios, como os trabalhadores, como equipe multidisciplinar (Peduzzi, 2001), se organizam e se articulam a fim de desenvolver suas atividades, mediante os diversos saberes constituídos e investidos, presentes nas disciplinas da equipe técnica.

Para tanto, lançamos mão de leis e documentos de esferas nacionais e estaduais que regulam a política, o trabalho dos técnicos, a profissão e suas prescrições. Para nos aproximarmos do real da atividade, procedemos à observação participante e nos valem de entrevistas semiestruturadas para dar voz aos trabalhadores.

A partir desses instrumentos, trouxemos, no capítulo dois, elementos históricos da criação das leis referentes às crianças adolescentes no Brasil, a construção da política de responsabilidade penal do adolescente, bem como o trabalho técnico e sua regulamentação.

No capítulo três, apresentamos a tessitura teórica, pautada pela perspectiva ergológica de Yves Schwartz (2000a), os conceitos da administração pública de Lipsky (1980), e a perspectiva do trabalho em equipe em Peduzzi (2001). O percurso metodológico será mostrado no capítulo quatro. A observação participante foi retratada no capítulo cinco, mostrando elementos referentes ao campo, às atividades desempenhadas e aos trabalhadores. Os relatos dos trabalhadores foram apresentados no capítulo seis. Nas considerações finais, fizemos um apanhado das principais informações colhidas durante a pesquisa.

Mediante a interlocução dessas vertentes metodológicas, permitiu-se inferir que o trabalho da equipe técnica é extremamente ergológico, discricionário; um trabalho vivo, é subjetividade em ação, são os fins que modelam os meios.

## **2 ELEMENTOS HISTÓRICOS-CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA DE RESPONSABILIZAÇÃO PENAL**

Neste capítulo, faremos um breve histórico da construção da responsabilidade penal dos adolescentes no Brasil, visando compreender como foram construídas as legislações, procurando situar melhor o trabalho socioeducativo dentro das normativas vigentes atualmente.

### **2.1 Aspectos históricos da responsabilidade penal dos adolescentes**

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei 8.069/90, é a legislação específica vigente no Brasil no que tange aos direitos das crianças e adolescentes. Tem como pilar a Doutrina da Proteção Integral, em oposição ao velho paradigma da situação irregular contido no Código de Menores – Lei 6.697/79. O ECA veio se contrapor a uma história de opressão, controle e exclusão social, trazendo mudanças também nos referenciais quanto ao trato da situação penal dos adolescentes.

Historicamente, a legislação brasileira, em seu ordenamento jurídico, sofreu uma forte influência das normativas internacionais. O tema da responsabilidade penal dos adolescentes na América e na Europa não é novo, e no Brasil passou por três etapas distintas. Mendéz (2006) descreve essas etapas como: período indiferenciado, caráter tutelar, e responsabilidade penal. A primeira etapa, período indiferenciado, teve início no século XIX até 1919, e se caracterizou por não diferenciar os adultos das crianças, no que tange aos direitos e deveres. A segunda fase, chamada de caráter tutelar, teve início entre o final do séc. XIX e início do séc. XX, se estendendo até a promulgação do ECA, em 1990. Nela, instaurou-se a tutela do Estado sobre os menores de idade, órfãos e abandonados, que eram vistos como um risco iminente à sociedade. A terceira etapa, denominada de responsabilidade penal, foi instituída através da promulgação do ECA, que vigora até os dias de hoje, apresentando um caráter de ruptura em relação às práticas anteriores.

Quando a corte portuguesa desembarcou no Brasil em 1808, eram as ordenações filipinas que regiam a lei e tiveram vigência no Brasil até o código civil, em 1916. Esse período, denominado de indiferenciado, se caracterizava por tratar os menores de idade quase da mesma forma dos adultos, com a exceção dos menores de sete anos que eram considerados incapazes, tendo seus atos comparados aos dos animais, assim como no direito romano.

Dois anos após a Proclamação da República, a Constituição do Império foi outorgada em 1824, gerando o primeiro Código Criminal do Império, em 1830. Pelo código, a imputabilidade penal plena foi fixada nos 14 anos de idade. As crianças de faixa etária entre 7 e 14 anos que cometessem crimes, comprovando-se que agiram com consciência do ato cometido, poderiam ser consideradas imputáveis e recolhidas às casas de correção pelo tempo que o juiz determinasse, até os 17 anos de idade (SOARES, 2003).

Havia também uma preocupação com o recolhimento das crianças órfãs. Essa função ficava a cargo da Igreja, principalmente pelas Santas Casas de Misericórdia, através da Roda dos Expostos. Essa instituição recebia subsídios do Estado para realizar ações assistencialistas, recolhendo os órfãos e abandonados para moldá-los, com o objetivo de se tornarem a classe trabalhadora, afastando-os da vadiagem e da prostituição. O sistema da Roda dos Expostos validava e institucionalizava a desvalorização da criança (negra, mestiça, ilegítima) no Brasil Colônia: “[...] expostos, recolhidos e assistidos eram conduzidos precocemente ao trabalho e explorados, para que pudessem ressarcir aos “seus criadores” ou ao Estado os gastos feitos com sua criação”. (FALEIROS, 1995, p. 235).

No Brasil, com a promulgação da Lei do Ventre Livre em 1871, aumentou o índice de mortalidade infantil dos recém-nascidos escravos, por conta do descaso por parte dos senhores que já não tinham mais a obrigação de sustentar os filhos de escravos, considerando que, até a maioria, essas crianças seriam geradoras de gastos desnecessários. Respondendo às pressões internacionais, a abolição da escravatura foi promulgada em 1888, trazendo grandes impactos à estrutura e organização social, pois, nenhuma política social tinha sido pensada para garantir a subsistência dessa população. Assim, apobrezia e a miséria começaram a se proliferar nos centros urbanos. Crianças e adolescentes eram motivo de preocupação, em função da falência da roda dos expostos, do alto índice de mortalidade infantil e da presença constante de crianças perambulando nas ruas e cometendo pequenos delitos, sendo este o panorama de algumas cidades do Brasil:

[...] da noite para o dia [surgia], uma perigosa malta de pessoas marginalizadas que ameaçavam a ordem vigente (...) “No interior dessa malta, destacava-se, pela primeira vez, o grupo de crianças e adolescentes. No período anterior, eram pouco visíveis, pois as crianças tinham como destino as Casas dos Expostos e os adolescentes trabalhavam como escravos (PEREIRA, 1994).

Segundo Rizzini (1997), construiu-se a categoria do “menor” como pobre potencialmente perigoso, estabelecendo a relação da criminalidade com a pobreza. Esta

precisaria da tutela e do assistencialismo do Estado, pautado por um referencial jurídico. Em função dessa nova categoria, criaram-se instituições com a função de prevenção, educação, recuperação e repressão, utilizando-se de serviços jurídicos, médicos e assistenciais. A partir da metade do século XIX, a preocupação com a mortalidade infantil, principalmente da infância pobre, fez surgir a medicina higienista, contando como um de seus precursores o Dr. Moncorvo Filho, criador do Instituto de Proteção e Assistência à Criança em 1891:

Através de uma concepção higienista e saneadora da sociedade, buscar-se-á atuar sobre os focos da doença e da desordem, portanto, sobre o universo da pobreza, moralizando-o. A degradação das classes inferiores é interpretada como um problema de ordem moral e social. Garantir a paz e a saúde do corpo social é entendido como uma obrigação do Estado. A criança será o fulcro deste empreendimento, pois constituirá um dos principais instrumentos de intervenção do Estado na família, atingindo os transgressores da ordem no nível mais individual e privado possível (RIZZINI, 1997, p. 26)

Essas concepções coincidem com a Proclamação da República em 1899, pautadas por mudanças ideológicas e discursivas advindas do desenvolvimento científico na esfera internacional, trazendo mudanças para o panorama brasileiro:

Na virada do século, os asilos para crianças e adolescentes se transformaram em reformatórios, institutos, escolas premonitórias e correccionais. Estas novas instituições deveriam seguir princípios científicos reclamados por grandes nomes da intelectualidade brasileira da época (...). Tais princípios referiam-se, basicamente, à idéia de diagnóstico/classificação e educação, balizas do emergente controle social. (MIRANDA JR., 2000, p.17)

Segundo Soares (2003), as esferas jurídicas, filantrópicas, médicas e a elite social começaram a discutir a situação da infância. Contudo, as opiniões eram ambíguas, uma vez que havia tanto uma preocupação em proteger e defender a criança, quanto o interesse em defender a sociedade contra essa infância que, supostamente, representava uma ameaça à ordem pública, pois era o paradigma da criança em perigo e da criança perigosa. “Cuidar” dessas crianças era também cuidar dos interesses da sociedade. Apontava-se a prevenção social através da criação de uma legislação específica, que permitisse ao Estado, tanto desempenhar a livre tutela sobre a infância quanto exercer o controle social. Em certa medida, vê-se ainda hoje essa discussão. Parte da sociedade busca políticas que protejam e deem melhores condições às crianças e aos adolescentes em situação de vulnerabilidade, enquanto outra, deseja que o Estado as encarcere por serem consideradas perigosas, protegendo a sociedade. Exemplo disso são as manifestações em defesa da diminuição da maioria penal.

No final do século XIX, iniciou-se uma fase de caráter tutelar, segundo Mendéz (2006), pautada pelo Movimento dos Reformadores, que teve origem nos EUA. Em 1911, o Congresso Internacional de Menores em Paris e a Declaração de Gênova dos Direitos da Criança, adotada pela Liga das Nações em 1924, foram molas propulsoras para solidificação da ideia de um Direito da criança. No início do século XX, de acordo com Rizzini (1997), a experiência americana de um tribunal especial para julgar os “menores”, deu margem a discussões sobre a criação de uma justiça específica para a infância no Brasil. A prática americana influenciou rapidamente outros países, que aderiram à criação de Tribunais de Menores, e em 1923, o Decreto 16.273 criou, no Distrito Federal, o primeiro Tribunal de Menores, que tinha como primeiro Juiz de Menores brasileiro e da América Latina, o jurista Mello de Mattos.

É preciso demarcar a pressão e a influência sofridas pelo Brasil, por parte de outros países e entidades internacionais, em momentos cruciais da sua história: na abolição da escravidão, nas políticas higienistas e, principalmente, na fase de caráter tutelar, entre outros. Tal pressão se tornou benéfica na medida em que forçou avanços; todavia, não parece ter havido planejamento e organização, para que tal mudança ocorresse. Em muitas situações, administrar as -se mais difícil, em alguns aspectos, do que a situação antecedente.

Em 12 de outubro de 1927 entrou em vigor o decreto nº 17.943 A, denominado Código de Menores Mello Mattos, baseado na nova legislação estadunidense e da Europa, com a contribuição de juristas, pedagogos, parlamentares e higienistas brasileiros. Seu caráter correccional repressivo instituiu as categorias de menores, abandonados e delinquentes. O juiz Mello Matos se referiu ao Código de Menores como “nova obra nacional de assistência e proteção aos menores de 18 anos abandonados, viciosos ou delinquentes” (LEMOS, 1929, prefácio). Um grande poder de decisão e julgamento foi dado às autoridades competentes pelo Código de Menores Mello Mattos, pois à menor suspeita, mesmo sem comprovação, de algum ato ilícito ou pervertido, se a autoridade julgasse haver “o perigo de vir a ser”, podia-se realizar o enquadramento em alguma sanção:

Se o menor não tiver sido preso em flagrante, mas a autoridade competente para a instrução criminal achar conveniente não o deixar em liberdade, procederá de acordo com os § 2 e 3, (...) confiado, mediante termo de responsabilidade, à sua própria família, pessoa idônea, instituto de ensino de caridade (RIZZINI, 1997, p. 238).

Tal discricionariedade por parte dos executores da lei poderia levar à reclusão em instituições correccionais pelo tempo necessário, até a idade de 21 anos.

Se o menor for abandonado, pervertido, ou estiver em perigo de o ser, a autoridade competente promoverá a sua colocação em asilo, casa de educação, escola de preservação, ou o confiará a pessoa idônea, por todo o tempo necessário à sua educação, contanto que não ultrapasse a idade de 21 anos (SOARES, 2003, p. 18).

Conforme Rizzini (2000), o Código de Menores Mello de Mattos propunha proteção e assistência pautado pelo controle rígido dessa infância. Os executores procuravam anteceder e prever todas as possíveis variáveis que resultassem na delinquência e no abandono, extrapolando em muito sua zona de atuação, pois não necessitava de provas, pautando-se pela discricionariedade de quem aplicava a lei. Vários mecanismos de intervenção como a tutela, a reeducação, a reabilitação, a vigilância, dentre outros estavam previstos no Código de Menores.

Em 1942, segundo Fajardo (1999), foi criado o Serviço de Assistência ao Menor (SAM), de ordem correcional e repressiva, sob a forma de casas de correção e reformatórios, para os adolescentes delinquentes e patronatos agrícolas e escolas de formação de ofícios urbanos para os menores carentes e abandonados.

Com o golpe militar em 1964, instaurou-se a ditadura que se prolongou até a metade da década de 80 e as discussões acerca da reforma do Código de Menores cessaram (SOARES, 2003). Nesse mesmo ano foram definidas as diretrizes e bases da Política Nacional do Bem-Estar do Menor (PNEM), com a criação da Fundação Nacional do Bem Estar do Menor (FUNABEM) e a Fundação Estadual do Bem Estar do Menor (FEBEM), encarregada da execução da política nos Estados. As unidades executoras consistiam em centros de triagem e internatos, pautados pela institucionalização compulsória, sob a visão mais do controle social que do desenvolvimento social.

Em 1979, o Código de Menores Mello de Mattos (Lei n. 6.697/79) foi reformulado, incorporando a doutrina da proteção integral, mas baseada no mesmo paradigma do menor em situação irregular da legislação anterior, mantendo a intervenção absoluta do Estado sobre crianças e adolescentes pobres e abandonados, potencialmente delinquentes e perigosos. O princípio de destituição do pátrio poder (termo usado na época) baseado na situação de abandono, através da sentença de abandono, possibilitou ao Estado recolher crianças e jovens em situação irregular e condená-los ao internato até a maioridade.

Em função da ineficácia dos modelos estatais e da Igreja na atenção à criança, aliadas à exploração sexual infanto-juvenil, ao aumento da violência e ao analfabetismo, surgiram, na década de 70, algumas iniciativas e agentes sociais que, aos poucos, foram abalando a força do modelo autoritário e excludente das políticas vigentes na década anterior.

Na década de 80, o Brasil passou por uma grande transição política, da ditadura para um modelo democrático. Fervilhavam os movimentos sociais, de base popular; grupos de mulheres, sindicais e estudantis, dentre outros, que protestavam contra o regime ditatorial e reivindicavam um governo democrático. “Os movimentos sociais desse período, entre outras contribuições, trouxeram novos discursos e práticas de afirmação de outros modos de ser e de viver” (FERREIRA NETO, 2011, p.28).

Com a abertura política, a mídia passou a ter um papel importante, começando a denunciar, dentre outras coisas, a violência sofrida por crianças e adolescentes nas instituições governamentais onde ficavam recolhidos. Essa violência era justificada pela necessidade de reprimir e punir maus hábitos que, supostamente, eram decorrentes da situação irregular.

No âmbito da infância e adolescência, em 1979, começou a ser elaborada a Convenção Internacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, por um grupo escolhido pela Comissão de Direitos Humanos da ONU. As condições e a quantidade de crianças e adolescentes morando nas ruas era um fenômeno preocupante à época. Com a intenção de auxiliar, acolher e estabelecer novos vínculos, nos quatro anos seguintes, a Pastoral do Menor desenvolveu um trabalho junto às crianças e aos adolescentes nas ruas.

Um importante movimento para a causa infanto-juvenil surgiu em 1985, apoiado pela UNICEF, o Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua – MNMMR. O Movimento denunciava as péssimas condições em que viviam crianças e adolescentes em situação de rua e trazia à tona questões sociais ligadas à infância e juventude, propondo mudanças no trato desse segmento. Em 1986, aconteceu o I Encontro Nacional dos Meninos e Meninas de Rua, reunindo em Brasília 500 crianças e adolescentes de todo o Brasil, que se manifestaram criticamente acerca de vários assuntos, colocando-se também como protagonistas das questões infanto-juvenis (LONGO, 2010). Ainda nesse ano, organizações não governamentais de defesa dos direitos das crianças e adolescentes iniciaram um movimento para introduzir o conteúdo da Convenção dos Direitos da Criança da ONU na nova Constituição Brasileira.

Em 1987, foi instaurada a Assembleia Nacional Constituinte, atendendo à grande mobilização popular. De acordo com o Fórum Nacional dos Direitos da Criança e Adolescente – Fórum DCA, ainda em 1987, organizações da sociedade civil integravam o Movimento “Pró-Constituinte” e criaram a comissão “Criança e Constituinte”, com intuito de mobilizar a população e os constituintes acerca da situação da infância no Brasil. Com mais de um milhão de assinaturas, foi apresentada uma Emenda Popular em defesa dos direitos das crianças e adolescentes à Assembleia Constituinte (LONGO, 2010). Concomitante a esses fatos, a Frente Nacional de Defesa dos Direitos da Criança, constituída pela MNMMR, Pastoral do Menor, e

Comissão Nacional Criança na Constituinte, entre outras, elaborou e apresentou um documento que embasou a Emenda “Criança Prioridade Absoluta”, conforme Longo (2010), cuja fusão resultou nos artigos 227 e 228 da nova Constituição Brasileira.

Dentre a grande movimentação política que ocorreu em 1988, destacamos a criação do Fórum Nacional Permanente de Entidades Não-Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente - Fórum DCA, que se tornou o principal articulador pela inclusão da emenda dos direitos da criança e do adolescente na Constituição Federal. Destacamos também a criação do Fórum Nacional dos Dirigentes Governamentais das Entidades Executoras da Política de Promoção e Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente - FONACRIAD.

A força desses movimentos aliada à grande oposição política ao regime vigenteculminou em grandes mudanças, dentre elas, a promulgação da Constituição Federal em 1988, contendo uma nova perspectiva acerca dos direitos da criança e do adolescente.

Em 1989, assim, se promulga a Constituição Federativa do Brasil (CF), após um longo período chamado de Transição Democrática, a partir de uma abertura "lenta, gradual e pacífica", promovida pelos últimos governos da ditadura militar, e consolidado num processo de articulações entre setores das oposições dentro e fora do Estado com apoios de movimentos sociais e populares. (FAJARDO, 1999, p.8)

A nova Constituição, também conhecida como constituição cidadã, enfoca o ser humano através dos direitos fundamentais (dimensões da dignidade da pessoa humana, artigo 1º, III) tendo um caráter progressista, lançando novos olhares para os problemas sociais e outros parâmetros para atuação estatal em questões sociais. No âmbito das políticas públicas, isso também pode ser sentido como “orientações governamentais que sedimentam ou alteram a posição estatal em relação aos problemas da coletividade” (LOBATO, 2009, p.722)

Dentre os segmentos sociais contemplados, encontramos a infância e a adolescência presentes no artigo 227 da Constituição Federal:

**Art. 227.** É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (BRASIL, 1988).

Segundo Cirqueira (2007), os magistrados defendiam a manutenção do paradigma tutelar da legislação anterior, onde a tutela era vista como proteção e o juiz como “protetor”, sendo contrários ao novo paradigma imposto pela nova CF, pois as mudanças contidas nesse

artigo restringiam muito o poder ilimitado do juiz sobre o “menor”. Na elaboração da nova Lei, houve esforço dos legisladores para implantar a lógica da desjudicialização visando reduzir o papel e a interferência do Poder judiciário nas questões relativas à infância.

O Código de Menores permitia uma subjetividade muito grande na aplicação de medidas, e esse fato ocasionava decisões injustas e arbitrárias. Era um sistema de controle da pobreza, que Emílio Garcia Mendez (2000) define como sociopenal, pois aplicavam sanções de privação de liberdade a situações não tipificadas como delito, subtraindo-se garantias processuais e, em nome da “proteção”, cometiam-se violações e concretizava-se a criminalização da pobreza e a judicialização da questão social na órbita do Direito do Menor.

Em 1989 foi aprovada - por unanimidade - pela Assembleia Geral das Nações Unidas a Convenção Internacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, adotada pelo Brasil em 1990.

Segundo Amaral e Silva (2006), um dos redatores do ECA, a movimentação para a formulação do Estatuto voltado aos direitos das crianças e adolescentes foi sendo articulado 4 a 5 anos antes de sua promulgação em 1990, juntamente com o pessoal do Ministério Público de São Paulo e o Professor Antônio Carlos Gomes da Costa, um importante militante dos direitos da infância. Outros movimentos e entidades foram se juntando e começaram os trabalhos.

Após a promulgação da nova Constituição, segundo Guiraud (2008), vários segmentos da sociedade interessados na questão infanto-juvenil uniram-se ao Fórum DCA. Com forte representação política, esse grupo realizou ações de mobilização junto ao Congresso Nacional e à sociedade para acelerar o processo de regulamentação dos dispositivos referentes à criança e ao adolescente e revogar o Código de Menores. Merecem destaque: o MNMMR, a Pastoral do Menor, a Frente Nacional de Defesa dos Direitos, a Coordenação dos Núcleos de Estudo ligados às universidades, a Sociedade Brasileira de Pediatria, a Associação Brasileira de Proteção à Infância e à Adolescência e a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB.

Segundo Costa (2010), outro redator do Estatuto, três grandes setores da sociedade estavam envolvidos na redação do ECA: a esfera jurídica, que incluía juízes, professores de direito e advogados; dentre as políticas públicas a FUNABEM, a Secretaria de Assistência Social, órgãos executores da política e, mais tarde, a FONACRIAD; e as organizações da sociedade civil, como a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), a Sociedade Brasileira de Pediatria, o MNMMR, a organização Ba’Hai, o Movimento Ecumênico, a UNICEF dentre outras organizações.

Segundo Amaral e Silva (2006), preocupando-se em garantir uma doutrina de proteção integral, os redatores do Estatuto pesquisaram em busca de uma síntese dos conteúdos dos tratados internacionais de direitos humanos, tendo como base os documentos das Nações Unidas, a fim de criar uma lei abrangente e consistente, em conformidade com o Art. 227 da CF. Várias reuniões e articulações políticas foram feitas no sentido de sensibilizar e alertar os políticos responsáveis pela mudança.

Entretanto, não só de normativas internacionais foi composto o ECA, mas, também, da contribuição de vários setores do país. Houve material vindo de movimentos populares, movimento de classes profissionais e universidades que enviaram críticas e sugestões. Esse material era aceito em sua maioria, separado, classificado e levado às reuniões. Foi uma construção conjunta, e, “o bonito no Estatuto é que coincidiram perfeitamente as sugestões dos movimentos populares, dos pedagogos, dos assistentes sociais e dos juristas. Verificamos que elas coincidiam exatamente com aquelas normas internacionais de direitos humanos” (Amaral e Silva, 2006).

Elabora-se o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e inicia-se o consequente reordenamento institucional, com a criação da Fundação Centro Brasileiro para a Infância e a Adolescência, em substituição à Funabem, mas com a tarefa peculiar e transitória de fomentar a organização nacional, estadual e municipal dos Conselhos de Direitos e dos Conselhos Tutelares. A promulgação da Constituição Federativa do Brasil, em 1988 e do ECA, em 1990, marcam o início de uma nova fase, que pode ser chamada de desinstitucionalizadora, caracterizada pela implementação de uma nova política que se baseia numa legislação que rompeu com paradigmas anteriores de atenção à criança desamparada (FAJARDO, 1999, p.8).

Segundo Mendéz (2006), a fase da responsabilidade penal dos adolescentes inaugura-se com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em 13 de julho de 1990, no Brasil, e é a primeira inovação substancial latino-americana depois do modelo tutelar de 1919.

## **2.2 Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA)**

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), instituído pela Lei nº 8.069/90, foi promulgado em 13 de julho de 1990. Em seu artigo 2º, utilizando-se de um critério etário, define a adolescência como o lapso temporal entre os 12 e os 18 anos de idade, e a infância comportando a faixa etária entre 0 e 12 anos incompletos.

O Estatuto estabeleceu uma verdadeira transformação paradigmática, trazendo profundas mudanças jurídicas, políticas, sociais e culturais no que diz respeito à infância e

adolescência no Brasil, materializando uma luta histórica pelo reconhecimento da criança e do adolescente como cidadãos.

As sete mudanças substantivas trazidas pelo Estatuto, de acordo com Piloltti e Rizzini (1995), foram: 1. A criança e o adolescente reconhecidos como sujeitos de direitos e não mais como objetos, como nos Códigos de Menores de 1927 e 1929; 2. A falta de renda familiar não deve ser motivo suficiente para suspensão ou a perda do pátrio poder; 3. Somente com o flagrante do ato infracional ou por ordem escrita e fundamentada da autoridade judiciária competente o adolescente poderá ser privado de sua liberdade; 4. No decorrer do processo legal, outra pessoa pode exercer o direito de defesa que não o Curador de Menor ou o Ministério Público, como no Código de 1979; 5. A internação ocorrerá por tempo determinado; 6. O Magistrado não tem mais decisão absoluta; 7. O Estatuto cria mecanismos para a participação da sociedade civil através dos Conselhos de Direitos e do Conselho Tutelar na criação de políticas públicas e na promoção e proteção dos direitos da Criança e do Adolescente.

Desaparece a caracterização de risco, do “menor” representando um perigo iminente à sociedade, da situação irregular e se estabelece que, quando os direitos das crianças ou adolescentes são violados ou negligenciados, são a família, a sociedade e o Estado que estão em situação de irregularidade. O Ministério Público é eleito como órgão de defesa dos direitos da infância e juventude, devendo zelar pelos interesses individuais ou coletivos das crianças e dos adolescentes.

As políticas públicas na área da infância e da juventude são descentralizadas e municipalizadas. Surge a cogestão entre o governo e a sociedade civil. São criados os Conselhos de Direitos e Conselhos Tutelares para formulação de políticas e atendimento às crianças e adolescentes, respectivamente. A efetivação dos direitos fundamentais da criança e do adolescente brasileiro passa a ser dever de todos.

A figura do Juiz de Menores que tratava da situação irregular do menor cedeu lugar ao Juiz da Infância e Adolescência, que julga tanto os atos infracionais cometidos, quanto as irregularidades cometidas pela família, pela sociedade ou até pelo Estado. No novo paradigma, a tutela do poder judiciário sobre os menores foi deslocada para a esfera Executiva Municipal. O Conselho Tutelar passou a ser a referência no caso de violação de direitos, em vez das autoridades policiais e judiciais. O Judiciário foi convocado a interagir com diferentes instâncias da ampla rede de equipamentos e instituições, uma vez que não desempenha mais a função assistencialista.

No âmbito jurídico, instaurou-se a responsabilização penal do adolescente, que acaba com a ambiguidade entre proteção e responsabilização do adolescente infrator. A Constituição

Federal, em seu art. 228, prevê que são penalmente inimputáveis os menores de 18 anos, sujeitos às normas do ECA.

O ECA em seu art. 103 estabelece que a conduta descrita como crime ou contravenção penal é considerada ato infracional, quando praticada por adolescente. O adolescente (entre 12 e 18 anos) que comete um ato infracional, depois de apurada e comprovada a autoria e materialidade do ato, fica sujeito à aplicação de medida socioeducativa, evitando a não responsabilização do adolescente por suas ações. As medidas socioeducativas variam desde a advertência até a internação em estabelecimento educacional, restrito de liberdade por, no máximo, 3 anos, obedecendo aos princípios da brevidade e excepcionalidade, pois se trata da medida mais gravosa. Tais medidas devem ser aplicadas levando em conta a condição do adolescente de cumpri-la, de acordo com a gravidade e a reincidência do ato, bem como de seu contexto. As crianças de até 12 anos incompletos, que cometerem atos infracionais, serão submetidas às medidas protetivas, que têm a função de garantir e/ou restituir direitos que estejam sendo violados ou ameaçados, como prevê o ECA em seu art. 98.

Ainda sobre a medida socioeducativa de internação, cenário dessa pesquisa, outra questão merece ser destacada: dentro do período da internação, que tem o prazo máximo de 3 anos, não é estabelecido previamente quanto tempo o adolescente irá permanecer internado, sendo que “a medida não comporta prazo determinado, devendo sua manutenção ser reavaliada, mediante decisão fundamentada, no máximo a cada seis meses” (BRASIL, 2006, p.30). Esse é outro aspecto que difere da lógica prisional, na qual o tempo de reclusão é definido a priori na sentença.

A dimensão pedagógica busca atuar nos eixos da ressocialização, educação e profissionalização, uma vez que o ECA considera o adolescente como “pessoa em condição peculiar de desenvolvimento” (BRASIL, 2006, p. 30).

Para que o adolescente seja desligado, é preciso que haja o entendimento que a medida foi cumprida e que houve a responsabilização pelo ato cometido. Mas é preciso pensar a responsabilização numa dupla dimensão, que a MSE encerra: a jurídico-legal e a socioeducativa, sendo, portanto, um paradoxo, pois, ao mesmo tempo em que o adolescente foi sentenciado com uma medida punitiva restritiva de liberdade é preciso também que seja feito um trabalho pedagógico. Contudo, a Política Socioeducativa (2012) propõe uma responsabilização diferenciada, que não seja meramente retributiva e punitiva, levando-se em consideração que a própria CF garante aos adolescentes o direito à proteção especial, baseando-se nos princípios da brevidade, excepcionalidade e respeito à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento, quando em medida privativa da liberdade. Assim, de acordo com a Política

Socioeducativa (2012, p.34), “deparamo-nos com duas dimensões cruciais da MSE: a dimensão do “não”, do limite imposto pela lei e pelas regras, e a dimensão do “sim”, da garantia de direitos e da oferta de oportunidades”.

Numa dimensão jurídica, o adolescente é responsabilizado pelos atos que cometeu e não mais em função de sua condição de vulnerabilidade e suposta periculosidade. Ao perceber que não foi vítima de um ato discricionário, mediante a igualdade processual e o direito de defender-se, o adolescente tem a possibilidade de entender-se como um sujeito de direitos e deveres, compreendendo a justiça como um valor concreto. Costa (2006) esclarece que a dimensão punitiva, todavia, não nega a dimensão pedagógica, ao contrário, trata-se de um recurso pedagógico, em que uma complementa a outra, pois a desresponsabilização do adolescente pelo ato cometido nega sua condição de sujeito de direitos e deveres com capacidade de resposta.

Todavia, punir o adolescente simplesmente não garante que ele irá se responsabilizar por seus atos, ao contrário, punir pode gerar no adolescente a crença de que seu ato está quitado sem, contudo, ter se responsabilizado por ele. Segundo Glioche (2007):

[...] percebemos que apenas quando o sujeito reconhece em seus atos algo que se relaciona com seu ser podemos pensar em alguma modificação posterior de suas atitudes. É quando o sujeito se torna capaz de dizer “eu devo, de alguma forma, ser responsável por isso”. Essa virada promove no sujeito uma responsabilização do que lhe ocorre, deixando de queixar-se dos outros e passando a reconhecer em si a responsabilidade por sua vida. (GLIOCHE, 2007, s/p)

A responsabilidade do adolescente pelo ato infracional será alcançada na medida em que ele conseguir refletir sobre seu ato, que se implique em seu processo e que o faça estabelecer um vínculo com a instituição.

A proposta é trabalhar com as normas institucionais e as normas sociais, levando em consideração o que é singular de cada adolescente. Assim, a dimensão pedagógica, atuando no desenvolvimento dos eixos da medida socioeducativa, articulada com o que o adolescente localiza de próprio em suas atuações, poderá possibilitar a sua responsabilização perante o ato infracional cometido, lembrando que cada adolescente irá significar de maneira singular as intervenções realizadas. A responsabilização pelo ato infracional é, portanto, o ponto crucial para o seu desligamento. Essa avaliação é feita pela comunidade socioeducativa, juntamente com o adolescente e sua família, pelos técnicos do judiciário, que fiscalizam e orientam as medidas socioeducativas, e julgada pelo Juiz da Infância e da Adolescência.

De acordo com o ECA, o adolescente em conflito com a lei é passível de inclusão social, não sendo mais apenas objeto de intervenção estatal, como na doutrina da situação irregular.

As medidas buscam a responsabilização da adolescente frente sua conduta e isso, por si só, já é educativo; concomitante a isso, procuram assegurar durante o cumprimento da medida condições para o desenvolvimento pessoal e da cidadania.

A partir desse novo paradigma instituído pelo ECA, foi necessária uma adequação e adaptação do Estado, da família e da sociedade à nova lei, uma vez que, até então, não havia um Estatuto tão abrangente, trazendo tantas garantias aos adolescentes. Era preciso um reordenamento institucional com novos atores, com papéis e lógicas diferenciadas na articulação de outros saberes, sendo esse um dos desafios ao atendimento dos adolescentes em conflito com a lei. Trazer a lei para a prática do trabalho cotidiano no atendimento ao adolescente tem sido outro desafio dos executores das medidas, desde a promulgação do ECA em 1990, pois, a lei precisa ser operacionalizada nas políticas, serviços, programas, atividades e ações do cotidiano (TEIXEIRA, 2006).

Não existindo um modelo de administração e execução dessas medidas, o ponto de partida foi o modelo penitenciário, repressor, já utilizado antes, e que, paulatinamente, vem sendo adaptado de acordo com as peculiaridades do ECA. Esses elementos de herança institucional prisional tiveram, e ainda têm, forte influência na execução do novo modelo implantado, dificultando a consolidação plena da nova lógica prevista no ECA. Além disso, não basta apenas uma lei para que um novo paradigma se estabeleça, é preciso que ele seja implementado e internalizado por todos, pois, por séculos, as crianças e adolescentes pobres foram vistas como “coisas” menores e perigosas. Mesmo após mais de duas décadas da promulgação do ECA, ainda se percebe a força do modelo prisional dentro das Unidades Socioeducativas, principalmente na fala e nas atitudes de alguns trabalhadores, o que preocupa, pois se pautam em lógicas conflitantes. (MENICUCCI E CARNEIRO, 2011).

Por essas razões, a cultura menorista (do menor) ainda está presente e atuante. Opera-se com os dispositivos do Estatuto da Criança e do Adolescente, persistindo muitas vezes a lógica da Doutrina da Situação Irregular. Quando o Código de Menores foi revogado e o ECA passou a ser o referencial, poucas mudanças nas instituições de privação de liberdade de adolescentes de fato ocorreram. Foram aproveitados os mesmos atores, com a mesma ideologia, nos mesmos espaços, com a mesma rotina e as mesmas práticas. Algumas instituições mudaram de nome, mas pouco foi realizado no sentido de conscientizar e capacitar esses atores acerca de uma mudança tão grande.

### 2.3- Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – SINASE

A partir da implementação do ECA, em 1990, e sua execução, evidenciou-se a necessidade de definir bases para as políticas de atendimento ao adolescente autor de ato infracional, como também, formular uma regulamentação mais específica no que tange aos procedimentos da execução das medidas no campo, a fim de aproximar a política e o funcionamento do sistema de atendimento socioeducativo ao conjunto de princípios e garantia de direitos estabelecidos pelo ECA.

Assim, em 18 de janeiro de 2012, foi sancionada a Lei Federal 12.594, que instituiu o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), regulamentando a execução das medidas socioeducativas. No texto da Lei, o SINASE se define como:

“o conjunto ordenado de princípios, regras e critérios que envolvem a execução de medidas socioeducativas, incluindo-se nele, por adesão, os sistemas estaduais, distrital e municipal, bem como todos os planos, políticas e programas específicos de atendimento a adolescentes em conflito com a lei” (SINASE, art. 1º, § 1º).

Contudo, sua gênese se deu de forma paulatina e articulada. No final dos anos 90, surgia a constatação de que pouco havia mudado e que o sistema socioeducativo continuava prisional. Segundo Teixeira (2006), avaliações nacionais e internacionais sobre a situação da implementação do ECA mostraram que, onde ocorreram menos avanços foi no atendimento a adolescentes autores de atos infracionais.

Diversas denúncias do Ministério Público, de órgãos nacionais e internacionais, confirmaram essa avaliação. De acordo com Teixeira (2006), a Anistia Internacional redigiu o relatório sobre o desperdício de vidas. No ano de 2001, a IV Caravana de Direitos Humanos da Câmara dos Deputados inspecionou, em cinco estados, 18 instituições para internação de adolescentes, e redigiu o dossiê “Sistema FEBEM, a produção do mal”. O dossiê expôs o modelo de “atendimento” praticado pelas instituições, pautado por mecanismos que reproduziam o paradigma do antigo Código de Menores (IV CARAVANA DE DIREITOS HUMANOS, 2001).

Em 2006, o Conselho Federal de Psicologia (CFP) e Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CF/OAB) fizeram uma parceria que resultou em Inspeções dos Direitos Humanos, que ocorreram em 30 unidades de privação de liberdade, em 22 estados do país, para avaliar os níveis de efetivação dos direitos dos jovens nessa condição, denunciar as violações, suscitar o debate e propor ações (CFP, 2006). Das 30 unidades visitadas, em 17 delas

a comissão recebeu reclamações explícitas de espancamentos; 5 unidades estavam sem escolarização, 15 não tinham programas de profissionalização; 24 possuíam alojamentos inadequados, precários, insalubres e com superpopulação de adolescentes; 17 delas não possuíam assistência jurídica e/ou Defensoria Pública. Dentre as 30 unidades, 17 delas apresentaram variadas queixas relativas à saúde. Foram pedidas medidas urgentes a cada uma das esferas competentes no sentido de sanar, punir, inspecionar e/ou dar subsídios para que as irregularidades fossem resolvidas. Importante ressaltar que o Centro Socioeducativo Santa Teresinha, instituição onde se deu essa pesquisa, foi um dos 30 centros inspecionados.

Houve pressão de vários setores da sociedade, tendo como alvo juízes, promotores de justiça, conselheiros de direitos, técnicos e gestores de entidades e/ou programas de atendimento socioeducativo, em busca de uma mudança de visão em direção ao acompanhamento do adolescente não só das unidades de internação.

O processo democrático e estratégico de construção do SINASE concentrou-se especialmente num tema que tem mobilizado a opinião pública, a mídia e diversos segmentos da sociedade brasileira: o que deve ser feito no enfrentamento de situações de violência que envolvem adolescentes enquanto autores de ato infracional ou vítimas de violação de direitos no cumprimento de medidas socioeducativas. (SINASE, 2006, p.13)

O objetivo era criar uma proposta de lei de execução de medidas socioeducativas, bem como debater e avaliar a prática pedagógica desenvolvida nas Unidades socioeducativas, com vistas a subsidiar o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) na elaboração de parâmetros e diretrizes para a execução das medidas socioeducativas. Evitar ou limitar a discricionariedade também era um dos objetivos para a criação do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), buscando impedir que as medidas socioeducativas se transformassem em penas privativas de liberdade, sob condições execráveis, não condizentes com o Estado Democrático de Direito. Em 2006, o SINASE foi instituído pela Resolução 119/2006:

Em comemoração aos 16 anos da publicação do Estatuto da Criança e do Adolescente, a Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República e o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente apresentam o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – SINASE, fruto de uma construção coletiva que envolveu nos últimos anos diversas áreas de governo, representantes de entidades e especialistas na área, além de uma série de debates protagonizados por operadores do Sistema de Garantia de Direitos em encontros regionais que cobriram todo o País (SINASE, 2006, p.13)

Contudo, os estados ainda não eram obrigados a cumpri-lo, por ainda não ser uma lei e sim, uma resolução. Embora ainda não tivesse o peso de lei, o SINASE introduzia o conjunto de mecanismos norteadores para prática da execução das medidas socioeducativas e a preparação do sistema socioeducativo para as normativas que se tornariam lei. Assim, após 22 anos da promulgação do ECA e mais de 12 anos do início das articulações, o SINASE foi instituído em 2012.

O SINASE procura desenvolver programas de atendimento em meio aberto e fechado, por meio de verbas advindas de entes federativos, desde a União até o município, levando em consideração a intersetorialidade, procurando integrar a família, a comunidade e o Estado como corresponsáveis.

Visando a territorialização, o SINASE propõe que o adolescente seja atendido, primeiramente, no âmbito geográfico de seu município de origem “de modo a fortalecer o contato e o protagonismo da comunidade e da família dos adolescentes atendidos” (BRASIL, 2007, p.52). Busca-se, assim, garantir ao adolescente a convivência com a família, com a comunidade e a cultura locais, embora, muitas vezes na prática, isso não seja possível. Nos casos onde a medida aplicada será em meio semiaberto ou fechado, por falta de equipamentos que possam atender ao adolescente em seu município, ele é transferido para a capital ou para a cidade mais próxima, onde haja vagas, em alguns casos isolando o adolescente de sua família e sua comunidade.

As medidas de prestação de serviços à comunidade (PSC) e liberdade assistida (LA) que são medidas em meio aberto, são da competência do município. A medida de semiliberdade, em que é limitado o direito de ir e vir, é uma cogestão, mediante convênios firmados entre o município e a iniciativa privada. Uma das diretrizes do SINASE prevê que “os órgãos executores de medidas socioeducativas devem estabelecer convênios, termos de parceria e outras formas de contratos destinados ao atendimento do adolescente em conflito com a lei” (SINASE, 2006, p.36).

Três eixos norteiam o trabalho socioeducativo a ser desenvolvido: família/escola/profissionalização, que têm como produto final a construção de um novo projeto de vida por parte do adolescente.

Para que esses eixos se desenvolvam, o SINASE prevê a elaboração do Plano Individual de Atendimento (PIA), que é “uma importante ferramenta no acompanhamento da evolução pessoal e social do adolescente na conquista de metas e compromissos pactuados com esse adolescente e sua família durante o cumprimento da medida socioeducativa” (BRASIL, 2007, p.95). A elaboração do PIA, segundo as diretrizes do SINASE, deve se iniciar

logo no acolhimento do adolescente, no qual se realizará um “diagnóstico polidimensional por meio de intervenções técnicas junto ao adolescente e sua família, na área jurídica, da saúde, psicológica, social e pedagógica” (BRASIL, 2007, p.95-96). Para fazer cumprir as diretrizes surgidas do atendimento ao adolescente é necessário que a equipe técnica, usando do que está instituído pelo ECA e pelo SINASE, articule a rede de atendimento, acessando diversos campos das políticas públicas e sociais.

Através do art. 86, o ECA estabelece que a política de atendimento para a garantia de direitos da criança e do adolescente se dê através de ações governamentais e não governamentais, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Já o SINASE, como política pública, adota o princípio da Incompletude Institucional, articulando os diversos subsistemas do Sistema de Garantia de Direitos em oposição à lógica das Instituições Totais, estimulando a intersetorialidade. Essa premissa visa garantir o compromisso do sistema de saúde pública, assistência social, trabalho, cultura, esporte, lazer entre outros, na busca da garantia da proteção integral ao adolescente. Assim, torna-se de responsabilidade do órgão competente por cada área, através de suas atribuições, o acesso do adolescente aos direitos garantidos legalmente. Fica a cargo do SINASE articular todos esses sistemas através da coordenação de programas em meio aberto (municípios) ou fechado (estados) para o atendimento do adolescente juntamente com sua família.

O SINASE também determina a composição mínima da equipe técnica interdisciplinar, que deverá contar com profissionais graduados da área da saúde (onde é incluída a psicologia), educação e assistência social e, havendo a necessidade, profissionais de outras áreas. Determina também que a elaboração do PIA ficará sob a responsabilidade da equipe técnica, contando com a participação da família e do adolescente. Contudo, as articulações e decisões sobre a condução do caso de cada adolescente, deliberadas no PIA, conta com a participação de membros de toda a comunidade socioeducativa, uma vez que se entende que o trabalho socioeducativo é contínuo e conta com a participação de todos, acontecendo em todos os lugares e espaços onde o adolescente esteja durante sua internação. Tanto o PIA quanto os relatórios técnicos de acompanhamento enviados ao Poder judiciário, informam e norteiam as decisões judiciais acerca da manutenção, progressão ou desligamento do adolescente da MSE. Mesmo contando com tantas garantias legais que visam proteger os direitos das crianças e adolescentes de forma integral, percebe-se que, na prática, a inclusão do adolescente em conflito com a lei esbarra em diversas dificuldades. Dentre outras coisas, a territorialização é prejudicada pela falta de vagas, a intersetorialidade é dificultada pela falta de articulação entre as instâncias de atendimento, e a comunicação entre a União, o Estado e os Municípios ainda é precária.

Embora o ECA já esteja vigorando há quase 25 anos, percebe-se ainda uma dificuldade por parte da sociedade e dos executores, tanto na apreensão da lei quanto na sua execução, e na implementação das políticas públicas voltadas a crianças e adolescentes pautadas pelo ECA:

Entretanto, após 21 anos de vigência, o ECA ainda padece com a falta de conhecimento dos seus princípios por boa parte da população, além da pouca aplicação de recursos públicos para sua real implementação. Um exemplo claro disso é a falta de programas de execução de medidas socioeducativas em muitos dos municípios brasileiros, principalmente naqueles de pequeno porte e mais afastados dos grandes centros urbanos. (MELO SILVA, 2011. p.42)

Outras diretrizes e instrumentos foram sendo instituídos, na intenção de sistematizar e controlar a execução das medidas socioeducativas, a fim de apurar os procedimentos para o cumprimento do aparato legal. Tal aparato é importante para evitar arbitrariedades e a discricionariedade praticada, anteriormente, pelos que aplicavam e executavam a lei na época do código de menores, pautados pela situação irregular.

Entretanto, o arcabouço de instrumentos instituídos para sistematizar os procedimentos torna-se impraticável, tendo em vista a distância entre a prescrição e a realidade institucional encontrada no sistema socioeducativo. A precariedade estrutural das Unidades, a defasagem de profissionais, a carência material, a falta de investimento e de valorização dos trabalhadores são algumas das dificuldades encontradas. Entende-se que grande parte do que está instituído nas prescrições depende das renormalizações e da discricionariedade praticada pelos profissionais que atuam na execução das medidas, que, diariamente, buscam meios de suprir a infinidade de “carências” do sistema, “tapando os buracos” institucionais.

#### **2.4- A Organização da Política Socioeducativa em Minas Gerais**

A execução da medida socioeducativa de internação, assim como sua organização e implementação, fica a cargo de cada estado, como descrito no SINASE. No Rio Grande do Sul temos a Fundação de Atendimento Socioeducativo – FASE, vinculada à Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social, que fica responsável não só pela medida de internação, mas, também, pela semiliberdade (FASE, 2002). Em São Paulo, a Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania é responsável pela Fundação CASA, que atende as medidas de internação e semiliberdade; as medidas de PSC e LA são da responsabilidade da Secretaria de Estado da Assistência e Desenvolvimento Social (FUNDAÇÃO CASA, 2006). Já no Rio de Janeiro, o Departamento Geral de Ações Socioeducativas – DEGASE, vinculado à Secretaria de Educação, é o responsável pela administração (DEGASE, 1994). No estado de

Minas Gerais, a Secretaria da Defesa Social é responsável tanto pelo sistema prisional, quanto pelo sistema socioeducativo, diferentemente dos estados citados acima, nos quais os presídios estão sob a responsabilidade de outras secretarias. Esse fato nos diz um pouco da organização da política e do paradigma empregado no estado. A administração do prisional e do socioeducativo é realizada pela mesma secretaria em Minas Gerais, e, mesmo que estando vinculados a subsecretarias diferentes, nos remete a uma identificação por parte da gestão da política do sistema prisional com o sistema socioeducativo, e este fato não é recente.

Faremos uma retrospectiva para compreender a construção dessa política e sua implementação em Minas Gerais, usando como ponto de partida a promulgação da Constituição Federal de 88, que instituiu um novo paradigma legal. Visando uma adequação, em julho de 1988, foi criada a Superintendência de Atendimento e Reeducação do Menor Infrator – SAREMI – na então Secretaria Estadual do Interior e Justiça. Essa superintendência ficaria responsável por gerir as instituições destinadas aos “menores infratores”, como também aos presídios.

Art.1º - A Secretaria de Estado de Justiça tem por finalidade a consecução e metas setoriais inseridas na estratégia global da política do Governo do Estado, visando especialmente à organização penitenciária, à assistência ao menor infrator, ao apoio administrativo aos serviços judiciários, à assistência judiciária aos carentes de recursos, à promoção de estudos que conduzam à redução dos índices de criminalidade e à recuperação de presos para reintegrá-los na sociedade. (MINAS GERAIS, Decreto nº 28.330/88,)

Todavia, quando analisamos o texto do decreto, percebemos que o adolescente ainda é tratado como “menor”, como no código de menores, e colocado no mesmo patamar que os presos do sistema penitenciário. O nome da Secretaria traz a ideia de uma “reeducação” que ainda se encontra vinculada a uma postura correcional, herança do código de menores e da situação irregular.

As ações atribuídas a essa Secretaria, no que diz respeito ao trabalho a ser desenvolvido com os adultos e com os adolescentes, guardam entre si muita similaridade, sendo que o que difere é a necessidade de promover o desenvolvimento físico, afetivo, psicossocial e intelectual previsto pela CF.

III - planejar, coordenar, supervisionar, orientar e normatizar a execução administrativa das penas privativas da liberdade, das medidas de segurança e das providências de reinserção social de apenados e de amparo ao egresso em seu processo de reintegração na sociedade;

IV - planejar, coordenar, supervisionar, orientar e normalizar as atividades de atendimento e internação do menor infrator aquelas relativas à sua reinserção na sociedade, promovendo o seu desenvolvimento físico, afetivo, psicossocial e intelectual. (MINAS GERAIS, Decreto nº 28.330/88)

Até este momento não é percebida uma mudança significativa no paradigma utilizado que diferencie adultos de adolescentes. Essa vinculação ao antigo paradigma, contido não só no código de menores, mas permeando toda a história da legislação referente a crianças e adolescentes no Brasil, mostra-se muito difícil de ser rompida. A força dessa herança institucional se faz presente até hoje nas Unidades Socioeducativas que guardam muito do modelo prisional e do seu paradigma. De acordo com o institucionalismo histórico, escolhas políticas feitas no passado, quando uma instituição está em processo de formação, ou quando uma política está se iniciando, modelam as escolhas de hoje e terão uma contínua influência determinante no futuro (BERNARDI, 2012).

Seguindo essa direção, Hall e Taylor (1996) apontam que os institucionalistas históricos estão ligados a uma perspectiva de desenvolvimento histórico que defende a ideia de que os resultados atuais das políticas públicas não são puramente resultantes dos interesses e escolhas atuais, mas seriam guiados pelas configurações institucionais, ou seja, dependentes da trajetória (*Path Dependence*) percorrida até então.

Nesse sentido, Thoenig (2010) afirma que a tentativa de fazer mudanças drásticas na administração pública, em tais contextos, geralmente resulta em fracasso, porque os atos futuros advêm da experiência, uma vez que as próprias instituições dão suporte ao projeto e às próprias decisões.

A nomenclatura “socioeducativo” só viria a ser incorporada nas instituições em 2005, com a criação do Centro Socioeducativo Nossa Senhora Aparecida (Montes Claros), Centro Socioeducativo São Cosme (Teófilo Otoni) e Centro Socioeducativo Francisco de Assis (Governador Valadares). Contudo, mantém-se a referência a santos católicos, uma herança das instituições católicas que, por muitos séculos, ficaram responsáveis por esse segmento. Ainda hoje temos, dentre os centros de Belo Horizonte, o Centro Socioeducativo Santa Terezinha (palco desta pesquisa), Centro Socioeducativo Santa Clara, Centro Socioeducativo São Benedito, Centro Socioeducativo Santa Helena e Centro de Internação provisória Dom Bosco. E como um resquício da ideia correcional, o Centro de Reeducação Social São Jerônimo.

No ano de 2003, o Governo de Minas Gerais alterou sua estrutura orgânica e, através da lei delegada nº 56/03, criou a Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) que, no seu art. 2º, dispõe sobre sua finalidade:

Art. 2º - A Secretaria de Estado de Defesa Social tem por finalidade planejar, organizar, dirigir, coordenar, gerenciar, controlar e avaliar as ações operacionais do setor a cargo do Estado visando à **preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio**, à redução dos índices de criminalidade, à recuperação de **presos** para reintegrá-los na sociedade e à

assistência judiciária aos **carentes de recursos**. (MINAS GERAIS. Lei delegada nº56/03, grifo meu)

Dentro das finalidades da Secretaria encontra-se bem descrita a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, entretanto, não se encontra menção ao socioeducativo e questiona-se onde estariam inseridos os adolescentes: se entre os presos, entre os carentes de recursos ou entre ambos. Defender o patrimônio e a ordem pública parece continuar sendo a finalidade mais importante. Na mesma lei, na parte de competências, encontramos:

Art. 2º, inc. IV - administrar o sistema penitenciário e os centros de atendimento ao adolescente em conflito com a lei do Estado de Minas Gerais, proporcionando aos indivíduos autores de ato infracional condições efetivas para se reintegrarem à sociedade como **cidadãos** ((MINAS GERAIS. Lei delegada nº56/0, grifo meu)

Novamente o socioeducativo não é citado e o sistema penitenciário e os centros de atendimento ao adolescente são colocados juntos, como coisas próximas, sem referência aos adolescentes em conflito com a lei, numa perspectiva de reintegração na condição de cidadãos. Pode-se questionar se eles não eram cidadãos antes, e qual seria o conceito de cidadão utilizado.

Segundo a Política de Atendimento(2012), em 2003, a SAREMI foi substituída pela Superintendência de Atendimento às Medidas Socioeducativas – inicialmente SAMESE - e, posteriormente, denominada de SAME. Ainda em 2003 foram planejadas várias ações visando o atendimento socioeducativo, dentre elas a extensão das Unidades para o interior do estado. Nos anos seguintes outras Unidades de administração direta foram inauguradas e alguns convênios firmados. Outra ação no sentido de uma adequação ao SINASE foi a criação das carreiras do Grupo de Atividades de Defesa Social do Poder Executivo estabelecendo a carreira de Analista Executivo da Defesa Social de nível superior, função desempenhada pelos profissionais da equipe técnica, ocorrendo o primeiro concurso em 2008.

Em 2007, através da lei delegada 117, o estado modificou a estrutura orgânica da SEDS, criando três subsecretarias: a Subsecretaria de Administração Prisional (SUAPI), a Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas (SUASE) e a Subsecretaria de Inovação e Logística do Sistema de Defesa Social (SULOG). Assim, o sistema socioeducativo foi elevado ao nível de subsecretaria, se desvinculando e deixando de ser submetido ao sistema prisional (SUAPI). Essa reestruturação também se refletiu nas competências dessas subsecretarias:

III - elaborar, coordenar e administrar a política prisional, por meio da custódia dos indivíduos privados de liberdade, promovendo condições efetivas para sua reintegração social, mediante a gestão direta e mecanismos de co-gestão;  
IV-elaborar, coordenar e administrar a política de atendimento às medidas socioeducativas, por meio da gestão das medidas privativas de liberdade, articuladas com o fomento e o apoio às medidas em meio aberto, visando proporcionar ao adolescente em conflito com a lei meios efetivos para sua ressocialização; (MINAS GERAIS. Lei delegada nº117/07, )

Nessa nova organização, percebe-se clareza e diferenciação nas ações que devem ser direcionadas ao público adulto e ao público adolescente, dispostas em incisos diferentes, denotando maior propriedade e coesão interna da política.

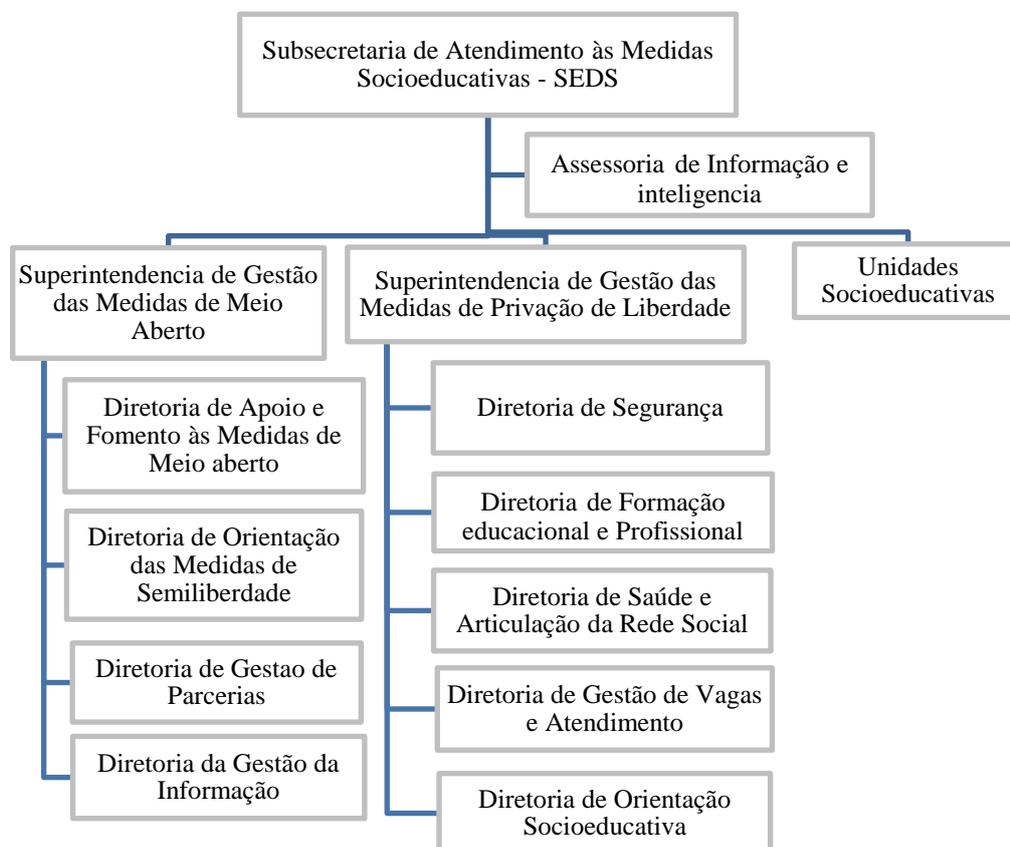
A necessidade de abarcar a questão infracional resultou na criação da SUASE, que se subdivide em duas Superintendências: uma para Gestão das Medidas de Privação de Liberdade – SGPL (execução da internação provisória e MSE de internação) e a Superintendência de Gestão das Medidas em Meio Aberto e Semiliberdade – SGAS (execução da MSE de semiliberdade e pela política de apoio e fomento às medidas em meio aberto junto aos municípios mineiros).

De acordo com a Política de Atendimento (2012), a SUASE, passou a atuar em três frentes: 1) articulação com os órgãos do sistema da justiça infanto-juvenil, ou seja: Tribunal de Justiça, Ministério Público, Defensoria Pública, Polícia Civil e Polícia Militar e, a partir de 2009, o CIA/BH, que é responsável pelo atendimento inicial do adolescente na apuração do ato infracional e aplicação das medidas cabíveis. 2) Apoio e fomento às medidas de liberdade assistida e prestação de serviços à comunidade, cuja execução é competência dos municípios. 3) Execução das medidas socioeducativas restritivas e privativas de liberdade, seja por meio de gestão direta da Administração estadual ou em gestão compartilhada com prefeituras ou organizações não-governamentais.

Segundo o Decreto nº 45.870, de 30/12/2011, a SUASE “tem por finalidade elaborar, coordenar e administrar o Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo” (MINAS GERAIS, Decreto 45.870/11) competindo-lhe, dentre outras coisas, gerir as medidas de privação e restrição de liberdade, celebrar convênios, promover a gestão por resultados, desenvolver uma política de atendimento pautada na singularidade do adolescente, desenvolver ações voltadas aos eixos da medida, estabelecer articulações com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais para fortalecer a rede.

Encontramos dispostos dessa maneira os setores da SUASE:

### Esquema 1 – Organograma da SUASE



Fonte: Governo do Estado de Minas Gerais, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental, Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional. Legislação Lei Delegada nº 180 de 20 de janeiro de 2011. Decreto nº 46.647 de 11 de novembro de 2014

Esse é o panorama atual da organização administrativa da política socioeducativa em Minas Gerais. Identificamos a separação entre a superintendência que cuida das medidas de meio aberto e a que cuida das medidas de privação de liberdade, com suas diretorias direcionadas a setores específicos. Acompanhando o percurso da política entendemos que houve uma desvinculação administrativa entre o sistema prisional e o sistema socioeducativo. Com essa nova organização, tornou-se possível implementar ações voltadas ao sistema socioeducativo, levando em consideração sua singularidade. Entendemos que esse processo se deu numa retroalimentação entre a prática das leis e as leis na prática, na qual uma move a outra e vice-versa. Surge também da necessidade de uma maior estrutura e organização em vários níveis para que a lei pudesse ser cumprida da melhor forma possível e adaptada e readaptada a realidade que se apresenta. Todavia, o paradigma do Código de Menores ainda

se encontra muito presente no sistema socioeducativo, internalizado nas ações de seus executores, na estrutura dos centros, se assemelhando mais ao sistema carcerário que a um sistema que se propõe socioeducativo.

## **2.5- A socioeducação e o trabalho técnico**

Medidas socioeducativas são a nomenclatura contida no ECA para denominar as medidas legais aplicadas a adolescentes que cometeram algum ato infracional e foram sentenciados a cumpri-las. Na semântica da palavra “socioeducativo”, o que podemos inferir é que o interesse seria o de congregar a dimensão social e a educativa, contudo, não podemos nos esquecer de que a medida socioeducativa tem um caráter punitivo, transitando entre as esferas da coerção e da socialização, sendo essa, uma característica híbrida da concepção da política, concomitantemente jurídica e social, segundo Menicucci e Carneiro (2010), com a qual os executores da política têm que lidar.

Nos art. 1º § 2º do SINASE, encontramos os objetivos das medidas socioeducativas: a responsabilização pelo ato cometido e sua reparação, se possível; a integração social e a garantia de direitos individuais e sociais e a desaprovação da conduta infracional através da sentença cabível em cada caso.

No âmbito das medidas socioeducativas, o ECA define sua intervenção a partir do cometimento de um ato infracional, análogo a um crime inscrito no código penal brasileiro e não pelo simples fato da criança ou adolescente em situação de vulnerabilidade social representar um risco para a sociedade, como acontecia na fase da doutrina da situação irregular, demarcando um avanço em relação às legislações anteriores. O ECA demarca sua natureza intervencionista, pautado pela proteção integral e pela noção de risco ou ameaça de violação de direitos da criança, definindo sua característica de garantia de direitos, uma vez que trata dos direitos das crianças, já positivados na Constituição Federal e na própria lei.

Na Constituição Federal, art. 227, as crianças e os adolescentes têm prioridade absoluta de proteção, qualquer que seja a circunstância, o que corrobora como art. 4, parágrafo único e art. 5 do ECA, que legisla sobre a garantia de prioridade. As medidas socioeducativas intervêm a partir do cometimento do ato infracional, através da violação da segurança pública, que é outro valor, também protegido constitucionalmente. Embora a legislação garanta a absoluta proteção a crianças e adolescentes, na prática percebe-se a preocupação de assegurar a proteção ao patrimônio e a segurança pública.

Em seu art. 112, o ECA prevê:

Verificada a prática de ato infracional, a autoridade competente poderá aplicar ao adolescente as seguintes medidas: advertência; obrigação de reparar o dano; prestação de serviços à comunidade; liberdade assistida, inserção em regime de semi-liberdade; internação em estabelecimento educacional; qualquer uma das previstas no art. 101, I a VI (BRASIL -ECA, 1990, p.28).

Dentre as medidas socioeducativas, a medida de internação ainda mantém os aspectos coercitivos da legislação anterior, exigindo um maior preparo de seus executores:

“O objetivo da aplicação da medida socioeducativa de privação de liberdade, a reinserção social, e a possibilidade de reflexão sobre a infração cometida somente serão atingidas se os adolescentes estiverem em um ambiente de novas referências para sua conduta. Em especial, os operadores das instituições responsáveis pela aplicação de medidas socioeducativas precisam ter consciência e preparo para entender que os jovens só valorizarão o respeito à sociedade, à legalidade e aos direitos de outrem mediante o respeito de seus próprios direitos”. (BRASIL – IPEA, 2003, p.10)

Todavia, não encontramos no texto do ECA menção à equipe técnica da qual trata essa pesquisa, que seria, de acordo com o texto da lei acima, composta por alguns dos “operadores das instituições responsáveis pela aplicação das medidas socioeducativas”. Encontramos nos artigos 150 e 151 do ECA menção a uma equipe interprofissional subordinada à autoridade judiciária, que teria a função de fornecer subsídios, assessorando a Justiça da Infância e da Juventude. Contudo, essa equipe, da qual tratam esses artigos, é composta dos técnicos do poder judiciário que têm, entre outras coisas, a função de fiscalizar o trabalho realizado pelas entidades que executam as medidas socioeducativas, ou seja, fiscalizar o trabalho da equipe técnica que efetivamente executa as medidas nos centros socioeducativos.

Quanto à composição da equipe, não encontramos nos textos da política pública justificativa para a escolha de profissionais da área da psicologia, assistência social, pedagogia, terapia ocupacional e direito para compor a equipe técnica. Em uma indagação de qual seria o motivo da escolha dessas profissões e não de outras, infere-se que seja por se acreditar que tais profissionais poderiam, de acordo com sua área de atuação, desenvolver melhor os eixos da medida socioeducativa contidos na Metodologia de Atendimento (2012) proposta pela SUASE.

## 2.6- O trabalho técnico e sua regulamentação

A seguir, abordaremos alguns documentos que norteiam o trabalho das equipes técnicas. Apresentamos no quadro abaixo quais foram os documentos estudados, o ano em que entraram em vigência e o âmbito estatal ao qual pertencem.

### Quadro 1 – Documentos estudados

<b>ECA</b>	<b>Estatuto da Criança e do Adolescente – 1990 - Nacional</b>
<b>SINASE</b>	<b>Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo –2006/2012 - Nacional</b>
<b>GEDUC</b>	<b>Gestão do Sistema Socioeducativo – 2009 - Estadual</b>
<b>POLITICA DE ATENDIMENTO</b>	<b>Minas Gerais – 2012 - Estadual</b>
<b>METODOLOGIA DE ATENDIMENTO</b>	<b>Minas Gerais – 2012 - Estadual</b>
<b>SIAME</b>	<b>Sistema de Atendimento às Medidas Socioeducativas –2008 – Estadual</b>
<b>PIA</b>	<b>Plano Individual do Adolescente – 2012 - Nacional</b>
<b>REGIMENTO INTERNO</b>	<b>Minas Gerais — 2012 - Estadual</b>

Fonte: elaborado pelo autor

No SINASE encontramos menção indireta e direta à equipe técnica em diversos artigos: a necessidade dessa equipe para que uma unidade possa funcionar atendendo aos adolescentes (art. 11, inc. VI), a formação desta equipe (art.12 § 1º); sua necessidade para avaliação semestral da medida de internação (art. 42, § 1º), para reavaliação da medida aplicada (art. 43, inc. I), para elaboração do plano individual do adolescente – PIA (art. 53), para avaliação inicial e acompanhamento de doenças mentais (art.64) e apuração de falta disciplinar (art. 71, inc. VIII).

Quando partimos para a análise das diretrizes estaduais, encontramos, de forma bastante sistematizada, as atribuições da equipe técnica. A Política de Atendimento Socioeducativo de Minas Gerais, de 2012, um documento da SUASE, tem como objetivo traçar as diretrizes do trabalho com o adolescente autor de ato infracional. As determinações gerais mais importantes para toda a equipe técnica, de forma resumida são: atender ao adolescente e seus familiares, elaborar o PIA e os relatórios, participar de reuniões de estudo de caso internos e junto ao Juizado, Promotoria e Defensoria, cadastrar e acompanhar as visitas, acompanhar as ligações e proceder o acolhimento do adolescente, articular e participar de reuniões com a rede parceira, participar de

capacitações dentro e fora da Unidade, preencher o SIAME e planilhas mensais de atividades, participar de comissões disciplinares e assembleias, contribuir para o planejamento de eventos comemorativos dentro da Unidade (POLÍTICA DE ATENDIMENTO, 2012).

Além dessas atribuições acima, na sequência do texto da Política de Atendimento (2012) encontramos as atribuições específicas de cada área da equipe técnica, de forma mais detalhada.

No que diz respeito à metodologia:

A Metodologia de Atendimento Socioeducativo da Internação é um instrumento que compõe a Política de Atendimento Socioeducativo da Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas (SUASE) de Minas Gerais. Ela tem como objetivo orientar o atendimento ao adolescente em cumprimento da medida de internação em todo o Estado, conforme as determinações do Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), em consonância com a Lei nº 12.594, de 18 de janeiro de 2012 - SINASE e com os princípios extraídos da política estadual (METODOLOGIA DE ATENDIMENTO, 2012, fascículo 5, p.4).

Este instrumento contém os dispositivos metodológicos que atendem aos eixos da medida socioeducativa nos quais nos referenciamos para realizar o trabalho junto aos adolescentes, no decorrer do cumprimento da medida deles:

[..] abordagem familiar e sócio-comunitária, educação escolar, educação básica para o trabalho e formação profissional, inserção no mercado de trabalho, atividades artísticas, culturais, esportivas e de lazer, atividades externas, atendimento à saúde, atendimento individual, articulação de rede, assembleias, construção e estudo de caso, orientações sobre relatórios, festividades e comemorações (METODOLOGIA DE ATENDIMENTO, 2012, fascículo 5, p.4).

Para cada um dos tópicos descritos acima encontramos uma metodologia específica de abordagem, pautada nos princípios do ECA, da Constituição Federal e demais legislações concernentes à cada área.

A abordagem familiar e sociocomunitária tem como objetivo geral fortalecer os vínculos afetivos e corresponsabilizar a família no processo socioeducativo dos adolescentes. Para tal, baseia-se nos seguintes dispositivos: atendimento técnico, visita domiciliar, articulação da rede social, visita do adolescente à família e visita da família ao adolescente na unidade.

A educação escolar visa garantir ao adolescente o direito à educação básica. Após sua admissão, a equipe providenciará a matrícula em escola interna e manterá um acompanhamento de seu desenvolvimento. É obrigatório oferecer cursos aos adolescentes, todavia, em função da baixa escolaridade e de terem menos de 18 anos, torna-se impossível oferecer cursos

profissionalizantes como dita a Lei de Diretrizes Básicas (LDB). Uma formação básica é oferecida através de oficinas de orientação profissional e inserção em curso de qualificação profissional. A inserção no mercado de trabalho é uma extensão da qualificação profissional e precisa obedecer a legislação específica de trabalho para adolescentes. É preciso conciliar o trabalho com a escola, a família, atendimentos técnicos e demais atividades. O encaminhamento para atividade só ocorrerá se for avaliado positivamente.

As atividades artísticas, culturais, esportivas e de lazer, são garantidas aos adolescentes por meio de oficinas, de atividades, de palestras, de eventos e de atividades externas que podem ser realizadas por profissionais da Unidade ou parceiros externos, sempre levando em consideração a vinculação e o desejo do adolescente. As atividades esportivas devem ter uma articulação com a área da saúde. Proporcionar atividades externas propicia o vínculo dos adolescentes com espaços sociais e visa garantir o direito à convivência familiar e comunitária, além de ser uma forma de avaliar a responsabilização do adolescente na sua relação com a liberdade. É função da equipe de saúde iniciar ou dar continuidade e atender às demandas de saúde dos adolescentes em todos os âmbitos, saúde mental, tratamento para drogadição, tratamento dentário, DST e Aids, etc., além de fazer a inserção do adolescente na rede externa de saúde para atendimento.

O atendimento individual é um dispositivo fundamental oferecido semanalmente, que assegura ao adolescente espaço de escuta e possibilidade de falar e refletir sobre sua história, seus impasses e seus desejos. A articulação da rede social (tanto pública, quanto privada) pelo centro socioeducativo visa a busca de parcerias para realizar os encaminhamentos necessários a cada adolescente acautelado. As assembleias são o espaço de conversa/diálogo dos adolescentes com a comunidade socioeducativa para discutir sugestões, propostas e negociar ações para a melhoria do atendimento ao adolescente. A construção do caso e as reuniões de estudo de caso se dão ao longo de todo o cumprimento de medida. É o momento em que representantes de cada área se reúnem para discutir, elaborar estratégias e orientar a condução do atendimento individual. A avaliação da MSE é de responsabilidade dos técnicos e dá-se através dos relatórios, que também servem para informar ou solicitar alguma questão. As festividades são organizadas visando à integração da família, adolescente, rede, parceiros e comunidade em torno de um tema proposto (METODOLOGIA DE ATENDIMENTO, 2012).

O Plano Individual de Atendimento (PIA) é um instrumento das unidades socioeducativas, instituída pelo SINASE, que compõe a metodologia de trabalho da equipe técnica:

O SINASE – Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo estabelece que o cumprimento das medidas socioeducativas dependerá de Plano Individual de Atendimento (PIA), **instrumento de previsão, registro e gestão das atividades** a serem desenvolvidas com o adolescente.

O PIA será elaborado sob a responsabilidade da equipe técnica, com a **participação efetiva do adolescente e de sua família**, representada por seus pais ou responsável. (METODOLOGIA DE ATENDIMENTO, 2012, p. 42).

O Regimento Único dos Centros Socioeducativos (2011) contém a regulação dos procedimentos utilizados pelos profissionais da instituição no desenvolvimento de suas atividades, determinando quem faz, o que faz e quando faz. Determina os direitos e deveres dos adolescentes, quando em cumprimento de medidas socioeducativas de internação e internação provisória. Institui como se dá a acolhida ao adolescente, os atendimentos técnicos, as visitas dos familiares a ele e dele à família e as atividades externas. Para regular a convivência, define uma rotina institucional e um regulamento disciplinar, que determina quais são as transgressões disciplinares, sua apuração e sua penalidade e quais os procedimentos quando ocorre a fuga ou evasão do adolescente (REGIMENTO ÚNICO, 2011)

Dentre esses procedimentos encontramos na seção III, art. 24, que trata do atendimento na medida socioeducativa de internação, as determinações detalhadas para a atuação dos técnicos, questão: informar à família e ao adolescente sua situação processual, matricular e acompanhar a frequência e aproveitamento escolar, encaminhar para cursos profissionalizantes e acompanhar o aproveitamento, inserção em oficinas, providenciar a documentação, promover oficinas temáticas de saúde, higiene pessoal e sexualidade; promover atividades culturais de lazer, pedagógicas e esportivas; realizar visitas domiciliares, fazer encaminhamentos na área da saúde. (REGIMENTO ÚNICO, 2011).

Em todo o documento, encontram-se referências à equipe técnica, pois essa realiza atividades também conjuntamente com outras áreas. Percebe-se que o trabalho dos técnicos está imiscuído maciçamente nas atividades da Unidade.

A atividade técnica é monitorada, dentre outros instrumentos, pela Gestão do Sistema Socioeducativo (GEDUC), instituído pelo programa de choque de gestão em 2009. Trata-se de uma metodologia de gerenciamento e trabalho baseada na Gestão por Resultados.

A GEDUC, baseia-se no método PDCA, ou seja, planejamento (*Plan*), execução (*Do*), verificação (*Check*) e atuação (*Action*). Esta metodologia amplamente conhecida em Administração possibilita ao gestor ter governabilidade das atividades que se encontram sob a sua responsabilidade.

“...consubstancia-se em um processo dialético, ou seja, a partir da execução do planejamento é possível alcançar uma melhoria no gerenciamento das ações, chegando a novos patamares de qualidade e, a partir destes, é factível pensar além, criando-se um ciclo virtuoso na administração socioeducativa. (GEDUC, 2009, p.23).

Um acordo de resultados é pactuado anualmente entre a SUASE e as Unidades, determinando algumas ações que devem ser alcançadas no decorrer do ano. O alcance dessas metas impacta as Unidades e os funcionários, uma vez que a porcentagem de metas atingidas anualmente será igual ao percentual sobre o salário que os funcionários receberão ao final do período, como uma bonificação, e acarretará mais ou menos subsídios para a Unidade, de acordo com o resultado atingido.

Há também o Sistema de Atendimento às Medidas Socioeducativas (SIAME), que é um sistema para monitoramento e gestão do atendimento socioeducativo que utiliza como ferramenta, uma Planilha Mensal de Atividades, acessada via web, que é preenchida pelos técnicos, na qual o adolescente é cadastrado e são registrados todos os dados referentes à sua movimentação, saídas, saúde, escola, visitas, cursos, atendimentos, oficinas, dentre outros, com fins estatísticos para subsidiar o planejamento da política pública (DGIP, 2014).

Com relação ao cargo de técnico, os profissionais que desempenhavam essa função no sistema socioeducativo faziam parte do quadro de funcionários da Secretaria como contratados, sendo essa a única forma de contratação. Os contratos eram de 6 meses, podendo ser renovados indefinidamente a cada 6 meses; posteriormente, os contratos temporários passaram a ser de três anos, podendo ser prorrogados por, no máximo, dois anos. Procurando se adequar ao que preconiza o SINASE, o Estado instituiu, em 2004, as carreiras do Grupo de Atividades de Defesa Social do Poder Executivo. A carreira de Analista Executivo da Defesa Social, de nível superior, corresponde ao cargo ocupado pelos integrantes da equipe técnica que atua nas Unidades, sujeitos dessa pesquisa.

Entretanto, mesmo estabelecido o cargo, o primeiro concurso público para profissionais da equipe técnica só ocorreu em 2008. O concurso não disponibilizou todas as vagas existentes no sistema, e parte das vagas ainda estava destinada aos funcionários contratados. Após a realização desse concurso, as Unidades tiveram que rescindir os contratos de alguns técnicos para dar lugar aos efetivos. Assim, passaram a trabalhar com parte dos funcionários com regime estatutário, e outros, com regime de contratação temporária fazendo a mesma função, mas recebendo salários e benefícios diferenciados, como descrevemos a seguir:

O salário dos contratados não chega à metade da remuneração básica que os efetivos recebem; a jornada dos efetivos é de oito horas, enquanto que os contratados cumprem seis horas diárias, todavia, as funções são as mesmas, sem redução do trabalho em função do número de horas; os efetivos têm um plano de carreira horizontal a cada 2 anos, e um vertical a cada 5 anos, ao passo que os contratados não; as avaliações de desempenho acontecem para os efetivos que recebem um adicional de acordo com a avaliação, mas os contratados não são

avaliados; a cada 5 anos os efetivos têm direito a 3 meses de férias prêmio, a que os contratados não têm direito; os efetivos têm direito a um adicional por contingente, que varia entre 60% e 90% sobre o salário base, ao qual os contratados não têm direito; um adicional por pós graduação é recebido pelos efetivos após 8 anos de trabalho, porém os contratados não recebem. Essas informações foram fornecidas pelos funcionários e vale lembrar que no período da realização dessa pesquisa, quase todos os integrantes da equipe técnica pesquisada eram contratados. Apresentamos abaixo a síntese dos documentos apresentados, sua finalidade e suas principais tendências.

## Quadro 2 – Síntese dos documentos

ECA Principal lei que trata dos direitos das crianças e adolescentes no Brasil	Institui o arcabouço legal nacional para tratamento de crianças e adolescentes
SINASE Conjunto ordenado de princípios, regras e critérios que envolvem a execução de medidas socioeducativas	Institui parâmetros para a execução, a fim de minimizar a discricionariedade
Política de Atendimento Traça as diretrizes do trabalho com o adolescente autor de ato infracional	Determina as funções para cada cargo
Metodologia de atendimento São dispositivos metodológicos que orientam a execução dos eixos da MSE no atendimento ao adolescente	Propõe métodos que orientam a execução dos eixos da MSE.
PIA Instrumento de previsão, registro e gestão das atividades a serem desenvolvidas com o adolescente	Dispositivo de construção e acompanhamento da MSE pela equipe, Adolescente e família.
Regimento Único Define uma rotina institucional e um regulamento disciplinar. Regula os procedimentos utilizados pelos profissionais no desenvolvimento de suas atividades.	De caráter regulatório, institui procedimentos da rotina institucional.
GEDUC <b>Metodologia de gerenciamento e trabalho baseada na Gestão por Resultados, com metas pactuadas anualmente.</b>	Gestão por resultados e pactuação de metas
SIAME Sistema para monitoramento e gestão do atendimento socioeducativo com fins estatísticos para subsidiar o planejamento da política pública	Monitoramento das atividades, da movimentação dos adolescentes na MSE e do trabalho dos técnicos.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.TESSITURA TEÓRICA

A pesquisa em questão é inspirada na perspectiva ergológica de Yves Schwartz(2000)em diálogo com contribuições da ciência política através de Lypsky (1980) e dos estudos de Peduzzi (2001) sobre o trabalho em equipe.

No trabalho, o sujeito está inteiro em atividade. No sentido ergológico, trabalhar é gerir um conjunto de fatores e de variáveis presentes em um determinado contexto de trabalho, em um determinado tempo, em benefício de um objetivo. Para Schwartz (2000) “trabalhar é gerir”.

Na gerência das atividades estão presentes as negociações de normas ou renormalizações, as escolhas, os encontros, a discricionariiedade, perpassados pela história e pelos valores individuais. Dessa forma, o que se conceitua como atividade se caracteriza como “debate de normas e valores”, sempre numa dialética entre a dimensão conceitual referente às normas antecedentes e uma dimensão experiencial, que nos remete às renormatizações.

A tarefa ou trabalho prescrito, por definição, é sempre preexistente, anterior à atividade e está vinculado tanto a regras e objetivos prefixados pela organização do trabalho quanto às condições dadas. A tarefa designa aquilo que é prescrito formalmente ou informalmente, pela instituição, aos trabalhadores. Podemos entender que numa tarefa estão inseridas as normas antecedentes do trabalho, pois, de acordo com Vieira (2003, p. 55), “as normas antecedentes são um conjunto de dispositivos que compõem o ordenamento e antecedem a atividade do trabalho”, sendo a forma prescrita e prevista para sua realização, aquilo que o trabalhador tem que cumprir para alcançar os objetivos de seu trabalho. As normas antecedentes vinculam-se aos regulamentos, procedimentos e tecnologia, a um saber técnico-científico e cultural de certa sociedade e aos valores nela presentes.

Atividade é como efetivamente o trabalho é realizado e refere-se ao modo como cada trabalhador realiza uma tarefa. Trata-se de uma resposta às imposições determinadas externamente, que são, ao mesmo tempo, apreendidas e modificadas pela ação do próprio trabalhador. Assim,

"(...) o homem que trabalha não é mero executante, mas um operador no sentido de que ele faz a gestão das exigências e não se submetendo passivamente a elas. Ele aprende agindo, ele adapta seu comportamento às variações, tanto de seu estado interno (fadiga...) quanto dos elementos da situação (relações de trabalho, variações da produção, pães, disfuncionamentos...), ele decide sobre as melhores formas de agir, ele inventa 'truques', desenvolve habilidades permitindo responder de forma

mais segura seus objetivos... em uma palavra: ele opera. Assim, sua atividade real sempre se diferencia da tarefa prescrita pela organização do trabalho." (NOULIN,1992, p.26).

De forma singular, para gerir o trabalho, cada trabalhador vai avaliar os riscos de uma situação a fim de lidar com sua imprevisibilidade. Desse modo, o trabalhador não é passivo frente às normas que antecedem o trabalho, uma vez que elas não são capazes de antecipar os riscos a ponto de eliminá-los, tornando impossível a certeza do alcance dos resultados almejados.

A atividade contém certo grau de imprevisibilidade, manifestando a infidelidade do meio, onde “o meio é sempre mais ou menos infiel, ele jamais se repete exatamente de um dia para outro ou de uma situação para outra” (SCHWARTZ, 2007, p.191), e esse fato implica que a atividade de trabalho seja uma situação histórica sempre singular, sendo o risco parte indissociável no debate de normas.

Devido a essas infidelidades, o trabalhador é convocado a usar de estratégias para driblar os imprevistos, fazendo uso de inventividade, utilizando sua capacidade, recursos, experiências e escolhas, tanto no nível consciente quanto inconsciente. O trabalho revela-se um espaço onde o trabalhador detém o poder de fazer de outro jeito, de resolver, de realizar, instalando-se as renormalizações (SCHWARTZ, 2007). A renormalização faz parte da atividade humana, pois diz de sua singularidade, de sua subjetividade, da dimensão criativa que busca meios de agir. Schwartz (2000a) afirma que “toda a situação de trabalho é singular”, assim como é singular o uso que o sujeito faz de si no trabalho. A consciência da singularidade do uso de si próprio permite a objetivação e a desnaturalização das atividades de trabalho.

A perspectiva ergológica tem como objetivo “melhor conhecer e, sobretudo, melhor intervir sobre as situações do trabalho para transformá-las” (SCHWARTZ, 2007, p. 37), visando à saúde física, psíquica e intelectual do trabalhador. A ergologia se instrumentaliza como uma ferramenta de intervenção e transformação do trabalho, pautando-se pelos valores, crenças e na forma como os trabalhadores conferem significados ao trabalho (MINAYO et al, 2009; SCHWARTZ, 2007). Assim, não é possível conhecer um trabalho sem levar em conta o saber de quem o executa, uma vez que o sujeito é sempre perpassado por sua experiência de vida e de trabalho.

Schwartz (2000a) entende que no universo do trabalho convivem simultaneamente valores culturais, econômicos, éticos, morais, educacionais, que são de vital importância para que se possa compreender a vida nos espaços laborais, tornando-se importante a aproximação

da ciência e do espaço do trabalho com o intuito de elucidar melhor as relações entre essas dimensões do saber.

A característica impositiva do trabalho prescrito determina e impõe limites, mas também estabelece o espaço onde o trabalhador irá impor seu modo de operar, e essa tensão bilateral entre o prescrito e o real faz a função de mediação:

[...] a atividade de trabalho é uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho, objeto da prescrição. A distância entre o prescrito e o real é a manifestação concreta da contradição sempre presente no ato de trabalho, entre “o que é pedido” e “o que a coisa pede”. (GUERIN e COLS. 2001, p.15).

O caráter integrador e unificador contido na atividade, que age como mediador, surge como uma possibilidade de os trabalhadores superarem as contradições que lhe são impostas pelo trabalho prescrito.

Todavia, a renormalização pode ser usada pelo trabalhador como uma forma de resistir ao trabalho, usando da discricionariedade, do boicote, em razão do sofrimento de vários âmbitos: da falta de reconhecimento, condições insalubres e desumanas, desinteresse, sobrecarga, dentre outras possibilidades. Por outro lado, o trabalhador pode fugir ou driblar o trabalho real, apoiando-se muitas vezes na tarefa prescrita. Da mesma forma, as renormalizações podem ser usadas de forma criativa e inventiva na busca de uma maior eficácia e produtividade na execução do trabalho.

A atividade é conduzida por um sujeito que possui um corpo atravessado e marcado pela temporalidade, pela história, pelo social, psíquico, institucional, pelas normas e valores. Este alguém que governa a atividade pode ser nomeado de *corpo-si*, sendo esse um dos conceitos da ergologia, uma vez o trabalho não existe sem alguém que o realize.

No desempenho das atividades, o sujeito apela para o uso de si, ou seja, ele não executa simplesmente suas atividades, mas faz um uso de toda a sua singularidade, pondo a serviço toda a capacidade que possui, sendo esta muito menor do que a tarefa exige. O trabalho tensiona o uso de si, demandado pelos outros, e o uso de si permitido por si mesmo (DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. 2008).

O trabalhador, através de suas experiências, tem condições de deferir e deliberar sobre as prescrições que lhe são impostas, decidindo o que fazer de acordo com sua compreensão do que é prescrito, seu julgamento, seus valores, crenças e sua ideologia, transformando tanto o trabalho que realiza quanto o meio em que está inserido.

Visto que o trabalho dos sujeitos pesquisados está inserido no âmbito das políticas públicas, buscamos uma interlocução entre a ergologia e um conceito da administração pública a fim de ter mais subsídios para analisar a atividade de trabalho por outros ângulos.

O termo “burocratas de linha de rua” é usado por Lypsky (1980), para denominar os funcionários públicos que trabalham diariamente com as políticas em seu nível operacional, que lidam diretamente com o público dessas políticas e também com os conflitos decorrentes dessas interações. Segundo Lypsky (1980), três características básicas definem o trabalho desses trabalhadores da linha de frente: eles trabalham rotineiramente em interação com os cidadãos alvo das políticas públicas, possuem independência e poder discricionário de decisão e, embora façam parte de uma estrutura burocrática, suas decisões impactam de forma significativa os usuários as políticas. Esses profissionais ocupam um lugar conflituoso, porque sofrem pressão institucional, pois se encontram no último escalão da execução da política, sendo responsáveis pelo seu sucesso, e, ao mesmo tempo, são muito cobrados pelos cidadãos, pois representam o poder público. Encontram-se na margem, entendendo-se margem como o lugar social onde se recriam os ordenamentos sociais frente às necessidades impostas pelo campo para implementação das políticas:

“... os agentes de implementação lidam, em sua prática, com processos de interação que envolvem diferentes valores, referenciais e identidades. Nesses processos de interação, portanto, entram no contexto as mais variadas identidades, demandas, necessidades e referenciais, além de constrangimentos e normas institucionais, que devem ser negociados para a construção das práticas de implementação. Esses processos requerem negociações entre os diversos fatores que aparecem na interação, para que se possa, efetivamente, implementar as políticas públicas. (LOTTA, 2010, p.53)

Podemos fazer um paralelo entre o conceito de renormalização inerente à ergologia e a discricionariedade citada por Lypsky (1980), entendendo ambas como uma transgressão e uma reinterpretação das normas antecedentes, na busca de se apropriar delas de forma singular, e, em alguns casos, de se proteger de uma pressão externa que se impõe. Valendo-se das lacunas das normas e das inúmeras variabilidades do meio, o trabalhador busca adequá-lo, tornando-o seu próprio meio, adaptando-se a ele, utilizando-se de toda sua singularidade, história de vida, valores, experiências, escolhendo como gerir seu trabalho.

Por estarem na linha de frente, o poder da discricionariedade exercida por esses trabalhadores está em administrar os benefícios ou punições do poder público, determinando quem, quanto e de que forma recebe, agindo de maneira seletiva, elegendo critérios de prioridade, operacionalizando o que é prescrito pelas políticas em trabalho real.

Todavia, as atividades exercidas pelos sujeitos dessa pesquisa não acontecem desarticulados. Os trabalhadores fazem parte de uma equipe técnica composta por representantes de vários saberes. Partindo desse pressuposto, buscamos um diálogo com autores que tratam do trabalho em equipe por acreditarmos que esse ponto é relevante para o desenvolvimento das atividades de trabalho dos sujeitos pesquisados.

A articulação e a integração dos saberes dentro das equipes de trabalho são discutidas por Galván (2007), que, num primeiro momento, procura conceituar os tipos de equipe existentes. Pensando no modo de funcionamento, o autor propõe que uma equipe seria uma estrutura dinâmica, que ora pode atuar de maneira mais integrada, ora de forma mais desmembrada, sem, contudo, ser classificada de forma rígida como multi, trans ou interdisciplinar. Todavia, pressupõe-se que uma maior integração da equipe nos remete a um amadurecimento em termos grupais.

Tendo como base uma classificação evolutiva das possibilidades de interação grupal, Almeida Filho (2005), define multidisciplinaridade como um conjunto de disciplinas que trata, simultaneamente, de uma dada questão, sem que os profissionais implicados estabeleçam efetivas trocas entre si, havendo uma justaposição de conhecimentos sem que haja uma fusão. Já a interdisciplinaridade é marcada pela troca entre seus membros, num movimento dialógico e recíproco que pode levar ao enriquecimento e à transformação das disciplinas envolvidas, produzindo um novo saber. Já a interdisciplinaridade, de acordo com Batista (2006), leva em consideração as intersubjetividades e respeita os múltiplos olhares acerca de um objeto. Por sua vez, a transdisciplinaridade é marcada por um objetivo comum, transcendendo o âmbito de cada disciplina e propiciando a possibilidade do nivelamento das relações de poder. Como uma característica da interdisciplinaridade, segundo Aiub (2006), está o reconhecimento de que nenhuma disciplina isoladamente é capaz de abarcar a complexidade de um objeto, e que “construir conhecimento implica em construir novos modos de ser, a partir da plasticidade própria do ser humano” (GALVÁN, 2007, p.56).

Para Peduzzi (2001), a relação recíproca entre trabalho e interação, é uma característica do trabalho em equipe, entendendo-se que as inúmeras ações que precisam ser articuladas no cotidiano do trabalho e executadas pela equipe, dependem da comunicação entre os profissionais. A criação de espaços onde possa haver a troca de opiniões e informações entre os profissionais, buscando o entendimento entre os sujeitos e visando a construção de consensos, acordos e pactos de trabalho, que implicam diretamente na organização do trabalho.

O trabalho em equipe, de acordo com Peduzzi (2011, p. 631), “requer a revisão da rede de micropoderes e das materializações daquilo que está instituído, de modo a revelar o explícito e o implícito dos papéis assumidos e adjudicados e dos objetivos em disputa no serviço”.

A perspectiva ergológica traz a possibilidade de analisar a atividade de trabalho através do saber do trabalhador, uma vez que só ele tem o saber sobre a atividade que desempenha. A partir desse saber podemos analisar de que maneira os trabalhadores desenvolvem suas atividades face às prescrições que lhe são conferidas. Os trabalhadores pesquisados são funcionários públicos que atuam na ponta da política pública voltada ao atendimento dos adolescentes sentenciados a cumprir uma MSE. Ao desempenhar suas atividades, esses trabalhadores agem de forma discricionária, fazendo escolhas ao executar o que a lei determina, adequando suas ações ao contexto em que estão inseridos, podendo influir nos ditames da política. O trabalho em equipe multidisciplinar exige que haja interação e espaço de troca entre os trabalhadores, a fim de que se possa articular os diversos saberes constituídos e investidos presentes nas disciplinas da equipe técnica.

#### 4 PERCURSO METODOLÓGICO

Para se chegar aos objetivos propostos de estudar o trabalho da equipe técnica de um centro socioeducativo de Belo Horizonte/Minas Gerais, entendeu-se que uma pesquisa qualitativa seria mais apropriada, pois, possibilita investigar os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes da situação estudada, buscando o significado de suas ações individuais e coletivas, permitindo a interpretação dos fenômenos estudados. Nessa mesma direção Goldenberg (2004, p. 50) cita que a pesquisa qualitativa “ênfatisa as particularidades de um fenômeno em termos de seu significado para o grupo pesquisado”.

A pesquisa foi ancorada no método do Estudo de Caso, que permite ao pesquisador “explorar um sistema delimitado atual da vida real (um caso) ao longo do tempo, através da coleta de dados detalhada envolvendo múltiplas fontes de informação: observações, entrevistas, documentos, relatórios e relata uma descrição do caso e temas do caso”. (CRESWELL, 2014, p. 86).

Segundo Flick (2004), o pesquisador pode optar por fazer uma pesquisa de grande dimensão ou fazer pesquisas menores com análises mais profundas. No caso desta pesquisa a opção foi por fazer uma análise mais aprofundada. Segundo Creswell (2014), a análise de um estudo de caso exige uma descrição detalhada do fato e seu contexto, levando em consideração múltiplas fontes de dados que dizem do caso.

Considerando-se a esfera jurídica na qual a pesquisa está inserida, iniciamos o trabalho realizando uma análise documental, segundo a concepção de Cellard (2010), e levantando dados históricos. Buscou-se realizar um resgate histórico acerca das leis brasileiras que tratam da infância e adolescência no âmbito da responsabilidade penal a fim de compreender sua evolução. Foram estudadas leis, decretos, portarias, dentre outros, até chegarmos às normativas recentes que regulam a atividade socioeducativa. Neste encontro entre o problema de pesquisa proposto e as diversas observações extraídas da documentação disponível, o objetivo foi formular explicações plausíveis, interpretações coerentes, realizando uma reconstrução de um aspecto de uma sociedade em um determinado momento da história. Através da reconstrução histórica das leis e da política foi possível acompanhar sua evolução, de onde partimos e onde estamos. O exame documental também possibilitou criar um *corpus* de análise sobre as diretrizes que regulam a atividade técnica, desde o nível nacional até as normativas estaduais, produzindo material para a análise dos dados coletados acerca do trabalho prescrito e a atividade realizada pela equipe técnica.

Também foi necessária a realização de uma pesquisa bibliográfica, segundo as concepções de Lima e Miotto (2007), visando produzir e acumular conhecimento científico sobre o tema, gerando uma reflexão crítica e fazendo surgir interpretações e hipóteses que podem fomentar tanto esta quanto outras pesquisas, uma vez que o objeto de estudo é pouco explorado e não foi encontrada nenhuma produção especificamente sobre o trabalho em equipe da equipe técnica atuante na medida socioeducativa de internação. Buscando fundamentar teoricamente o objeto de estudo, pesquisamos em periódicos, teses, dissertações, revistas eletrônicas das instituições de ensino superior e artigos científicos, dentre outras fontes. Dentre os descritores utilizados estão: equipe técnica; trabalho em equipe; equipe multidisciplinar; medida socioeducativa; adolescente em conflito com a lei; ergologia; atividade; renormalização, dentre outros.

Para observar a atividade da equipe técnica durante a efetivação de seu trabalho realizamos uma observação participante, pois esse instrumento propicia um contato direto, frequente e prolongado com os atores sociais, sendo o próprio investigador o instrumento de pesquisa. Foram utilizadas as concepções de Jaccoud (2008), onde o observador encontra-se no meio em que estuda, mas ao mesmo tempo mantém uma posição passiva, o que nem sempre foi possível. O fato da pesquisadora já ter experiência como psicóloga no sistema socioeducativo foi um fator que propiciou uma maior aproximação com os trabalhadores e a direção e uma identificação dos trabalhadores com a pesquisadora. Diante dessa condição, os trabalhadores não se furtaram a pedir orientações, expor suas dúvidas, dificuldades e sentimentos, convidando a uma relação de troca que se revelou muito produtiva para os objetivos da pesquisa. Conhecer o campo e o trabalho prescrito permitiu que o foco de observação se voltasse de forma mais aguçada para os processos de trabalho, possibilitando também uma comunicação mais fluída e clara com os sujeitos, uma vez que não foi necessário apreender as normas, os objetivos, o vocabulário. A compreensão do meio foi um facilitador.

Por fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coletar a fala dos trabalhadores. Esse instrumento pode propiciar uma maior aproximação entre o entrevistador e o entrevistado, facilitando a exploração do objeto de pesquisa. A entrevista semiestruturada é composta por “perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas, na qual, o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 188). Pelo fato de ser semiestruturada possibilita ao pesquisador explorar outras questões surgidas durante a entrevista, e assim, mesmo usando um mesmo roteiro para todos os entrevistados, cada entrevista torna-se única (LAVILLE; DIONNE, 1999).

#### 4.1 Trabalhadores pesquisados

Os sujeitos dessa pesquisa foram os trabalhadores de uma equipe técnica atuante em um centro socioeducativo de internação, em Belo Horizonte/Minas Gerais. A escolha por essa equipe foi definida pela Diretoria de Gestão e Pesquisa (DGIP), órgão ligado à SEDS. O motivo pela escolha de tal equipe não nos foi informada. Não foi sugerida uma equipe em especial, uma vez que o objetivo era estudar a atividade de trabalho de uma equipe técnica, e as equipes são submetidas às mesmas prescrições.

Por exigência do cargo, os trabalhadores tinham que ter concluído a graduação superior. Foram incluídos dois trabalhadores: um auxiliar educacional, que, apesar de não pertencer diretamente à equipe técnica, estava desempenhando a função de pedagogo e terapeuta ocupacional além de possuir curso superior, e um enfermeiro, pois a equipe de saúde é considerada pela Unidade pesquisada como equipe técnica e, além do mais, há uma grande interlocução entre a equipe de saúde e equipe técnica, devido ao grande número de adolescentes em tratamento para saúde mental e drogadição. Dessa forma, foi possível pesquisar um grupo de profissionais que desempenhava a maior parte das funções da equipe técnica. Foram entrevistados 2 psicólogos, 1 assistente social, 1 advogado, 1 enfermeiro e 1 auxiliar educacional. Abaixo apresentamos algumas informações referentes aos profissionais entrevistados.

Dentre os seis profissionais entrevistados, cinco eram mulheres e apenas um era homem. Os contratados eram quatro, enquanto que os efetivos apenas dois. Outro ponto observado foi o de um profissional efetivo que estava há seis anos atuando no cargo, sendo que, dentre os contratados, o tempo máximo foi de 1 ano e meio. Isso revela o pouco tempo de permanência na função, resultando em rotatividade de funcionários, principalmente entre os contratados. As idades variaram entre vinte oito e cinquenta anos e o tempo máximo de formado foi de doze anos e o mínimo, de três anos. As idades e o tempo de formado são indícios de que este cargo, necessariamente, não é escolhido por profissionais em início de carreira e nem tão somente por pessoas mais novas ou com mais idade.

No momento da entrevista foi apresentado aos profissionais o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com o qual concordaram e assinaram. Nenhum profissional se negou a participar. As entrevistas ocorreram em dias e horários marcados pela direção de atendimento, em conformidade com a disponibilidade da equipe. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

## **4.2 A observação do trabalho e a escuta dos trabalhadores**

A equipe técnica pesquisada desenvolvia suas atividades no Centro Socioeducativo Santa Terezinha – CSEST, em Belo Horizonte, local onde ocorreu a pesquisa. Escolhemos a observação participante e entrevistas semiestruturadas para nos auxiliar no objetivo de estudar o trabalho da equipe técnica.

A observação do trabalho dessa equipe ocorreu durante toda a pesquisa, todavia, inicialmente, nos focamos em observar como a equipe planeja, organiza e realiza as atividades diariamente. Acompanhamos atividades realizadas pelos técnicos, tais como: as visitas dos familiares à Unidade, oficina de saúde, rotinas da enfermagem, articulação de rede, organização das oficinas, articulações para cursos e saídas externas, preenchimentos de formulários e confecção de relatórios, participação em reunião e estudo e caso com a equipe do juizado, dentre outras atividades. Tal observação nos deu uma dimensão de quais e como são desempenhadas as atividades executadas pelos técnicos, nos aproximando do trabalho real.

Os profissionais foram entrevistados no CSEST em dias e horários marcados pela direção de atendimento em conformidade com a disponibilidade da equipe. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise que juntamente com os termos de consentimento serão arquivados pela pesquisadora por cinco anos após o término da pesquisa.

## **4.3 Trabalho prescrito da Equipe técnica**

A seguir, apresentamos basicamente as atribuições específicas de cada área profissional que compõe a equipe técnica, presente na Política de Atendimento Socioeducativo da SUASE (2012). Lembrando que essas não são todas as prescrições para o trabalho da equipe técnica e que em outros documentos das políticas há outras prescrições (ver item 2.6). É relevante citar que, de acordo com o caso atendido, outras ações se fazem necessárias e que algumas prescrições têm vários desdobramentos na sua execução, exigindo outras ações dos profissionais. As prescrições completas contidas na Política de Atendimento (2012) encontram-se registradas no anexo.

O analista jurídico é responsável pelo acompanhamento de toda a parte jurídica do processo de cumprimento da MSE dos adolescentes, bem como de regularizar a documentação necessária e zelar para que ao término da MSE não haja mais nenhuma

pendência jurídica. É responsável por acompanhar o adolescente às audiências e oitivas na falta do defensor público ou advogado constituído. Pautado pelo Regimento Único, o analista jurídico realiza as comissões disciplinares para apurar as faltas cometidas e determinar as sanções cabíveis.

Ao psicólogo compete a questão subjetiva da MSE, como por exemplo, a construção do caso, os encaminhamentos e articulações necessárias, de acordo com a singularidade de cada caso. Junto com o assistente social, o psicólogo procura fortalecer os vínculos afetivos entre o adolescente e sua família ou buscar a criação de novos vínculos. Nos atendimentos, procura, juntamente com o adolescente, compreender a sua trajetória, as implicações, as dificuldades e aquilo que o impulsionou a infracionar, incentivando a reflexão e a compreensão sobre seus atos, a responsabilização e a busca por novas possibilidades.

O assistente social busca o fortalecimento dos vínculos entre família e adolescente, procurando corresponsabilizá-los no cumprimento da MSE. Para tanto, utiliza-se de atendimentos ao adolescente, à sua família e de visitas domiciliares. O assistente social busca articular a rede socioassistencial da região de moradia do adolescente, na tentativa de vinculá-lo - e a sua família - aos programas e equipamentos sociais, a fim de integrá-los ou reintegrá-los. Também é responsável por providenciar a documentação do adolescente, que é um direito básico e um requisito para acessar direitos sociais e de cidadania.

O pedagogo fica responsável pelos assuntos ligados à escolarização e aprendizagem do adolescente, na interlocução com a escola. São encarregados de propiciar a formação e capacitação para o trabalho e encaminhar os adolescentes para atividade laboral, quando possível. Construir e organizar o cronograma da rotina de atividades, articular atividades externas de cultura, esporte, lazer, ministrar oficinas e organizar festividades são atividades do pedagogo.

As oficinas e a formação para ao trabalho são o foco principal da atuação do terapeuta ocupacional. Além disso, constrói e organiza as atividades dos adolescentes na rotina institucional junto com o pedagogo e organiza as festividades.

A enfermeira monitora as ações e os procedimentos realizados pela equipe de saúde, principalmente o trabalho dos auxiliares de enfermagem. É responsável por todas as articulações, tanto internas quanto na rede externa de atendimento, referentes à saúde dos adolescentes enquanto em cumprimento da MSE. Além disso, é responsável por ministrar ou encontrar parceiros que ministrem oficinas com temáticas pertinentes à saúde e à adolescência.

#### 4.4 A História do Centro Socioeducativo Santa Teresinha – CSEST

A história de um lugar guarda suas raízes, mostra o contexto e as bases que sustentaram seu surgimento. Acreditando na importância dessa história, procuramos resgatar a trajetória do CSEST, mediante os relatos de agentes socioeducativos que atuavam na época na instituição, a leitura de documentos fornecidos pela diretoria e a busca de informações em jornais da época. A história da instituição nos permitiu visualizar como e em que condições se deu a implementação da política na prática dos profissionais que lá atuavam. O contexto da urgência e do imprevisto já apareciam como parte do contexto da criação do CSEST, bem como o esforço dos trabalhadores em executar a política. Elementos desse contexto histórico continuam presentes como marcas impressas nessa instituição.

A Escola FEBEM Monsenhor Messias, criada em 1973 e situada no município de Sete Lagoas, foi a primeira Unidade em Minas Gerais criada para atender adolescentes em cumprimento de medida de privação de liberdade. Em 1993, o Centro foi transferido da Secretaria de Estado do Interior e Justiça, para a então Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos (SEJDH), obedecendo ao reordenamento institucional recomendado pelo ECA, passando a denominar-se Centro de Integração do Adolescente (CIA) Sete Lagoas.

Segundo Vieira (2000), a Unidade era palco de rebeliões frequentes. No dia 15 de novembro de 1999, ocorreu uma rebelião de grandes proporções, que resultou na morte de um adolescente e quatro feridos. De acordo com Vieira (2000), os motivos da rebelião foram a superlotação e as péssimas condições estruturais e de higiene do local. Segundo a reportagem do Jornal Diário do Grande ABC (1999), o então juiz da Infância e Adolescência de Belo Horizonte afirmou: “Os meninos estão vivendo ali de forma pior de que os animais do jardim zoológico, sobre um chão coberto de fezes e sem a mínima higiene”.

Frente à gravidade da situação e da repercussão política e social dessa rebelião, o então governador, Itamar Franco, decidiu transferir parte dos adolescentes para Belo Horizonte. Segundo o Projeto Sócio Político Pedagógico – PSPP (2010), 58 adolescentes seriam transferidos em regime de urgência, com forte escolta policial para Belo Horizonte. Eles foram alojados numa ala cedida, e ainda em construção, da Penitenciária Industrial Estevão Pinto - PIEP (feminina). Surgiu o Centro de Internação de Adolescentes de Belo Horizonte - CIA-BH (atual Centro Socioeducativo Santa Terezinha - CSEST).

Segundo o Projeto Político Pedagógico (PPP, 2013), o funcionamento do Centro ficou a cargo da Polícia Militar, que se limitava a cuidar da contenção e vigilância dos adolescentes,

pois não havia pessoal qualificado e disponível para atender os adolescentes. O controle da Polícia Militar era realizado com a utilização de armamento pesado e cães ferozes, não sendo permitido o acesso e o contato com os adolescentes, exceto com autorização do Comandante. Os adolescentes permaneciam trancados nos alojamentos, contrariando o que previa o ECA. Segundo o PSPP (2010), a saída da Polícia Militar da Unidade e sua substituição por uma equipe especializada foram as maiores dificuldades naquele momento. O afastamento total da Polícia Militar ocorreu apenas em 17 de junho de 2000, após intensas negociações.

Paralelamente à negociação para a saída da Polícia Militar, outras ações foram implementadas: a legalização da Unidade (que funcionava de maneira informal), a seleção, contratação e treinamento de pessoal, além da busca de mobiliário, entre outras coisas. O PSPP (2010) relata que a equipe formada era composta de um diretor geral, três psicólogos, dois assistentes sociais, um advogado, um pedagogo, um terapeuta ocupacional, um instrutor de atividades e um corpo de guardas penitenciários. Mais tarde, o diretor geral agregou um diretor técnico e um coordenador de segurança. Entretanto, funcionários da época relatam outra versão: “porque tinha dois técnicos naquela época, se não me engano, dois técnicos, um assistente jurídico e um enfermeiro”, e não uma equipe completa, como consta nos documentos da Unidade.

As condições continuavam muito precárias, tudo era improvisado, pois os espaços, nada e nem ninguém havia sido preparado dentro do que era previsto no ECA para receber aqueles adolescentes. A estrutura e o manejo eram de um sistema carcerário, contudo, ainda mais precário, permanecendo o paradigma da contenção e da violência:

“...eram poucos agentes, era uma faixa de 8 agentes, era chamado não de agentes, né, era monitores, então é... monitores eram 8, tirava um de folga e um de férias e ficavam 6, era um número excessivo de adolescentes”.

E quando eu entro pra Unidade e eu começo a ver, eles me passam o plantão, é... na parte da manhã, na sala de coordenação era distribuído para cada agente um bastão de madeira de 1 metro e 20, pra trabalhar, pra ir pros núcleo, que a gente chamava de pavilhão, era uma sujeira imensa! Imensa! Os meninos tinham dentro da cela que falava, hoje é alojamento, era televisão 17 polegadas, era rádio, era parecido com a furtos e roubos, era cortina pra tudo quanto é lado, era uma sujeira incrível! ”  
(RELATO DE UM FUNCIONÁRIO ANTIGO).

A direção, recém empossada, assumiu uma postura rígida e parecia não conseguir estabelecer o diálogo e uma relação de respeito, não só com os adolescentes como também com os funcionários. Em resposta a esse tratamento, os adolescentes agrediam os funcionários, que respondiam com violência:

Então o que que acontece, nesse período dava muito tumulto, muita agressão ao funcionário, funcionário desrespeitando menino, inclusive a direção também tinha uma postura na época que era um pouco agressiva, ameaçadora, tanto de um lado, quanto de outro, provocante também, falta de respeito, e assim, não que eles eram ruim, mas eles avaliavam os dois lados, mas era assim, você de um lado e eu do outro e funcionava na base da ignorância, na base da força, se você falasse mais alto tinha uma punição, entendeu!

Era todo final de semana era uma rebelião! Todo final de semana os meninos agrediam muito a gente, furavam, já vi agente saindo com “chucho” no braço, eles quebravam a alvenaria das cama, tiravam os ferro e agrediam, entendeu? e era uma confusão. (RELATO DE UM FUNCIONÁRIO ANTIGO).

E às vezes as coisas ficavam tão difíceis e incontroláveis que os funcionários usavam estratégias inusitadas para tentar minimizar a situação:

“...ah o enfermeiro, a gente levava o menino pro enfermeiro que eles passava mal, o enfermeiro mexia com uma entidade aí, centro de macumba (muitos risos), então chegava lá e era a coisa mais engraçada, não esqueço disso, ele chegava lá: fecha a porta! Ai fechava a porta, ele começava com o menino: vira as costas, Saravá! (gargalhadas) Dava uns passe no menino, dava uns tapa nele, pulava pra lá, pra cá! Naquela época podia fumar, então ele fumava um charuto, soltava aquela fumaceira e eu falava: Gente! Creio em Deus pai! Onde eu vim parar! Eu vou sair desse lugar! (muitos risos)

O diretor da época pedia pra gente comprar, que ele era espírita, o Dr. Ronaldo (nome fictício), ele tá até hoje no sistema, numa outra área, Ô gente, vai lá comprar uns negócio pra mim, a gente ia lá e comprava vela preta, vela vermelha e ele acendia lá no canto da sala. Só a poder de reza! E eu vou dizer pra você, todo final de semana, era uma rebelião! Tinha que entra polícia, eles não respeitavam ninguém!” (RELATO DE UM ANTIGO FUNCIONÁRIO).

Essa suposta equipe recém-formada não conseguia garantir um atendimento socioeducativo, pois os técnicos temiam o contato mais próximo com os adolescentes que se mostravam agressivos, sendo também agredidos de várias formas. Eles ficavam no alojamento quase todo tempo, com poucas atividades e sem escola. Nesse círculo vicioso da violência, repressão e reclusão, qualquer trabalho se torna impossível:

Eu estranhei que esse menino só ficava de castigo, de sanção, ficava de castigo, ficava no alojamento, e eu fui percebendo que esse menino ficou 6 meses de castigo sem sair da cela! Achei um absurdo aquilo!

Aí passava perto dele e ele jogava água, ele pegava comida, começava a almoçar ele jogava marmiteira nas pessoas, e aí eu peguei, desgostei de trabalhar com o bastão, entendeu, não aderi mais ao bastão, quando eles distribuía o bastão eu falava que não ia mais trabalhar com o bastão não. Aí eu comecei a entrar no alojamento desse menino, a conversar com ele e aí eu comecei a achar muito interessante, porque depois que eu começo e mais alguns colegas meus, a gente começa a entrar pra conversar com esse menino, o comportamento dele muda totalmente, entendeu? aí o técnico começa a ter coragem de pedir pra levar ele para o atendimento. (RELATO DE UM ANTIGO FUNCIONÁRIO).

A construção de um novo modelo deveria ser um objetivo da gestão, com articulações voltadas para esse fim. Todavia, esse modelo começou a ser construído pela ação e iniciativa de alguns funcionários que atuavam na execução, e por alguns personagens influentes dentro da política, do Estado e da área jurídica. Eles buscavam a reformulação do sistema visando minimizar a violência e capacitar os funcionários a trabalhar de forma mais socioeducativa:

Dr. Tarcísio, juiz, começa a dar curso de capacitação, entendeu, Dr. Tarcísio já pede pra retirar os bastões, proíbe de utilizar os bastões dentro da Unidade, aí o pessoal se revolta, acha que é um absurdo tirar o bastão, aquele negócio todo, aí eu começo a trabalhar junto com o pessoal, a gente não tem que trabalhar com bastão não, a gente tem que trabalhar com a caneta e o papel, vamo anotar as coisas, eu e algumas outras pessoas que tinha o interesse na mudança.

Dra Edna que era superintendente da época, a Angela Passos que era Secretária começou a dar um passo muito importante, que ela começa a aplicar curso dentro das Unidades e aí, eu vejo mudança no sistema, assim espetacular, quando a Angela começa a nos capacitar, começa a cuidar do cuidador, ensinar o que é que é, passamos também por um outro curso de formação com a Dr<sup>a</sup> Tenente Coronel Mirian, psicóloga, espetacular mesmo! (RELATO DE UM FUNCIONÁRIO ANTIGO).

Fica clara a resistência entre os funcionários quanto à nova forma de trabalho que estava se construindo. O paradigma contido no Código de Menores, da repressão e da violência para manter a ordem e punir os adolescentes pelos atos cometidos, era (e ainda é) muito forte e isso causou uma divisão entre aqueles que não aceitavam as mudanças e aqueles que começavam a enxergar uma nova forma de trabalho.

“...aí alguns agentes aderem a essa mudança e começa a melhorar o sistema, começa a diminuir adolescente dentro da cela, a gente começa a exigir deles limpeza, começa a aparecer curso e quando aparece curso, capacitação, treinamento pra eles, o comportamento deles conosco também já muda, já não é tão agressivo, então tinha uma turma que achava que era do “choque”, com as mãos separadas assim, o choque e a turma que era o Lero-lero que tinha que conversar, então formou-se nesse período de tempo uma divisão entre os funcionários que eram contra a mudança ou que achavam que tinha que ser da forma deles e que não eram ruim funcionários, tá, não sabiam, não aceitavam a mudança, achava que assim, era bandido, tinha que ficar do lado de lá e a polícia ficava do lado de cá...” (RELATO DE UM FUNCIONÁRIO ANTIGO).

Tentando trazer a escolarização para a Unidade, uma extensão da escola formal que servia a PIEP foi utilizada para os adolescentes, exigindo novas adequações e maior disponibilidade da equipe para gerir as dificuldades e conflitos nesse novo espaço:

“...tinha uma escola que era um horror! E era assim, aula era um pouquinho só, se queria sair da sala, saía, não tinha coordenação, não tinha uma orientação, então era assim, muito precário. E essa escola vem uns 2 anos depois que eu entro pra Unidade, vem em 2002”. (RELATO DE UM FUNCIONÁRIO ANTIGO).

Embora houvesse esforços dos funcionários para tentar desenvolver um trabalho mais socioeducativo, as condições precárias, as dificuldades diárias e a inadequação impossibilitava a realização da maioria das tarefas prescritas pelo ECA, resultando numa onda de violência. Segundo o PSPP (2010), em 24 de junho de 2000, ocorreu uma rebelião onde um adolescente morreu. Em 2001, o Centro registrou vinte e oito fugas, enfrentou uma rebelião e registrou dois óbitos de internos. Os adolescentes protagonizaram fugas em massa e óbitos, algumas vezes mantendo como reféns os monitores, professores e funcionários, fazendo com que a Unidade estivesse sempre nas manchetes dos jornais.

Esse contexto urgente e precário parece ter se tornado uma marca na Instituição, pois, em menor proporção, ainda se encontra presente, uma vez que todo tempo são necessárias ações criativas e individuais para que a Unidade consiga, minimamente, realizar as normativas prescritas no ECA e no SINASE.

Com o tempo, algumas parcerias foram sendo firmadas entre o Estado e outras instituições, como SENAI, SENAC e SESI, com intuito de fornecer uma formação profissional, cultural, esportiva e religiosa aos adolescentes, como preconiza o ECA e o SINASE. Algumas qualificações também foram oferecidas aos funcionários. Essas mudanças trouxeram uma melhoria significativa no trabalho, motivando os funcionários. Atividades externas como cursos, passeios e oficinas foram ofertados, melhorando o atendimento aos adolescentes e diminuindo significativamente as fugas. Em 2006, foi implantada a escola formal dentro da Unidade, através da Secretaria Estadual de Educação.

Em 2008, aconteceu o primeiro concurso público para os técnicos do sistema socioeducativo. Parte das vagas de cada Unidade foi designada para os efetivos e outra parte foi deixada para os contratados. Com a entrada dos efetivos, vários funcionários contratados, com muitos anos de trabalho e experiência, foram dispensados.

Ainda neste ano foi criada a Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo, SUASE, uma divisão da Secretaria da Defesa Social criada exclusivamente para gerir, desenvolver e fiscalizar as políticas voltadas para o atendimento socioeducativo.

Cria outra secretaria, separa a secretaria, a SUASE, elimina aquele negócio da justiça, com a justiça, e aí quando cria a secretaria as coisas já melhoram, começa a andar com as próprias pernas, já tem ideias que pode implantar, que não depende de outros órgãos pra crescer, então melhora. (FUNCIONÁRIO ANTIGO DO CSEST).

Em meados de 2014, foi realizado o segundo concurso para os técnicos do sistema socioeducativo. Dessa vez, todas as vagas das Unidades foram disponibilizadas no concurso. Teoricamente todos os técnicos contratados seriam dispensados assim que os efetivos tomassem posse, isso implicava todo um quadro técnico novo e sem experiência na área. Embora o concurso público represente mais garantias para os trabalhadores, questiona-se a desvalorização do trabalho dos contratados, de sua experiência numa área tão singular, de um saber que é dado pela prática. Percebe-se que é um constante fazer, desfazer e refazer, um errar e acertar, é um reinventar constante e a renormalização parece ser a regra na busca contínua de aproximar as ações ao que está prescrito nas normativas, ao que preconiza o ECA.

## 5.RETRATANDO O CAMPO

### 5.1 A entrada no campo

Quando entramos no campo, inicialmente foi solicitada uma reunião pelas duas diretoras para expor o projeto de pesquisa, seus objetivos, e esclarecer dúvidas e o que seria necessário para sua execução. Quando chegamos, as diretoras estavam tentando resolver a situação da folha de ponto de um membro da equipe técnica, que teve suas férias interrompidas devido a uma reconvocação. Esse fato nos chamou a atenção, pois podia dizer de um excesso de trabalho e/ou de poucos funcionários, fato que foi confirmado durante as observações e as entrevistas.

As diretoras foram receptivas, disseram ter gostado do projeto, sendo favoráveis a produções acadêmicas nessa área, pois existem poucas. Anteviam na pesquisa uma ferramenta que poderia ajudá-las a detectar questões ligadas ao trabalho da equipe. Relataram que a equipe técnica estava desfalcada e essa situação trazia apreensão, pois todos estavam fazendo o trabalho de todos, tapando buracos e causando insatisfações. A diretora de atendimento mencionou que tinha planos de fazer um levantamento com a descrição dos cargos e suas funções para tentar distribuir o trabalho, contudo, isso ainda não tinha sido possível por falta de tempo. Algumas dificuldades que a Unidade estava enfrentando também foram citadas, como falta de agentes, de veículos, de técnicos e diminuição de verbas, dentre outras coisas. Ambas foram bastante solícitas se colocando à disposição para o que fosse necessário.

Na reunião, ficou combinado com a direção que acompanharíamos o trabalho dos técnicos em sua jornada diária por algum tempo, a fim de observar o desempenho das atividades, e que, posteriormente, faríamos as entrevistas. Foi pedido pela direção, que ao final das entrevistas nós apresentássemos as impressões percebidas durante o processo.

A diretora de atendimento nos apresentou, de forma rápida, alguns espaços da Unidade. Durante o percurso, alguns funcionários iam parando a diretora e trazendo problemas, perguntas ou informações, ao que ela ia tentando responder minimamente. Tivemos a impressão de que muitos assuntos estavam pendentes de solução e/ou que faltava tempo para resolvê-los. As duas impressões se confirmaram no decorrer das observações e nas entrevistas. Na sala dos técnicos, a diretora nos apresentou à equipe técnica e pediu para irem descrevendo seu trabalho à medida que fossem fazendo.

Quando iniciamos a pesquisa, a diretora geral estava no cargo há pouco mais de 3 meses. Anteriormente, ela ocupou, por pouco tempo, o cargo de diretora de atendimento, e antes disso trabalhou como técnica na Unidade. A diretora de atendimento, nova no sistema socioeducativo, havia sido contratada há menos de um mês e ainda estava procurando se inteirar do trabalho.

O fato da pesquisadora já ter experiência como psicóloga no sistema socioeducativo foi um fator que propiciou uma aproximação empática com os trabalhadores e a direção, e uma identificação dos trabalhadores com a pesquisadora. Conhecer o campo e o trabalho prescrito permitiu que o foco de observação se voltasse de forma mais aguçada para os processos de trabalho, possibilitando também uma comunicação mais fluída e clara com os sujeitos, uma vez que não foi necessário apreender as normas, os objetivos, o vocabulário. A compreensão do meio foi um facilitador

## **5.2 Características espaciais**

O Centro Socioeducativo Santa Terezinha atende adolescentes do sexo masculino, entre 15 e 21 anos, em cumprimento de medida socioeducativa de internação. Está localizado na área central da cidade de Belo Horizonte, havendo no seu entorno outras cinco instituições que atendem adultos e adolescentes em regime de privação de liberdade.

A Unidade tem dois núcleos (blocos) de alojamentos para os adolescentes, com alojamentos individuais e coletivos, mas estava passando por reformas nos alojamentos, o que prejudicava a rotina e o trâmite das atividades dentro da Unidade.

A área ocupada pelo CSEST é ampla, a Unidade é espaçosa, mas mal distribuída. Conforme relata o PSPP (2010) e foi confirmado por alguns funcionários, a estrutura do Centro não foi planejada, ela foi sofrendo reformas pontuais, mas sem um planejamento global. Há espaços desativados, outros ocupados por material sem uso, outros espaços pequenos e pouco funcionais. A recepção é muito pequena e apertada, dificultando o atendimento dos familiares nos dias de visita. Neste espaço, além da portaria há uma pequena sala, sem janela, onde, nos dias de visita, os técnicos atendem os familiares.

Ao adentrarmos na Unidade, ficamos um pouco perdidos, pois existem vários corredores levando a pontos distintos do prédio. Essa percepção é apontada por agentes socioeducativos (ASE), que dizem: “parece aquelas casas que a gente vai fazendo um puxadinho e fica um labirinto”. Dois agentes sugeriram que o melhor seria “derrubar tudo e

construir de novo”, pois dizem que o prédio não é funcional, que sempre irão faltar agentes para cobrir os espaços, que são muitos. Diferentemente de outras unidades, onde a falta de espaço é um problema porque restringe e dificulta algumas atividades, no CSEST o excesso e a má distribuição do espaço também se configuram como um problema. Com um espaço mal distribuído e o número reduzido de agentes que a Unidade dispõe, a movimentação de adolescentes, funcionários e visitantes se torna complicada. Exemplo disso é a dificuldade, em alguns momentos, de trazer adolescentes para o atendimento técnico. Outro problema sobre a questão espacial é que os setores ficam distantes entre si, dificultando a comunicação e a troca de informações entre as equipes de trabalho que desenvolvem atividades interligadas, como a equipe de saúde, equipe técnica e os auxiliares educacionais.

A sala dos técnicos é ampla, possui um banheiro próprio e mesas para todos, tem 3 computadores disponíveis, mas apenas um com internet. Nesta sala, trabalham o advogado, os psicólogos e o assistente social. A Unidade dispõe de 2 salas onde são realizados os atendimentos técnicos, sendo que uma dessas salas é usada às quintas e sextas-feiras para fazer as ligações dos adolescentes para a família. No mesmo corredor ainda existe uma biblioteca, que, quando há a necessidade, é usada também para fazer atendimento técnico dos adolescentes. Há ainda um telecentro, onde os adolescentes faziam cursos a distância, que era coordenado pela auxiliar educacional, mas está desativado há meses devido à falta de formatação dos computadores pelo setor técnico da SEDS.

A enfermagem fica em outra parte da Unidade e possui uma sala, uma antessala e um banheiro separados. Nela trabalhavam um enfermeiro e um auxiliar de enfermagem. Em outro corredor paralelo está a sala dos auxiliares educacionais, com 3 mesas, 2 computadores (apenas 1 funcionando). Nela trabalhava uma auxiliar educacional e, esporadicamente, uma estagiária de terapia ocupacional voluntária. Foi solicitada à diretoria uma planta ou mapa da Unidade a fim de localizar melhor o leitor acerca da disposição espacial da construção, todavia, foi informado que essa planta não existia.

### **5.3 O quadro funcional e sua situação**

A Unidade possui três diretorias: diretoria geral, diretoria de segurança e diretoria de atendimento. A diretoria geral coordena a Unidade; a diretoria de segurança coordena os agentes socioeducativos que são responsáveis pela segurança dos adolescentes, dos funcionários, dos visitantes e do espaço físico, pelos procedimentos e rotinas da Unidade e

dos adolescentes; e a diretoria de atendimento coordena a equipe técnica, os auxiliares educacionais, todos os procedimentos inerentes ao atendimento dos adolescentes e familiares, atividades, saúde, profissionalização, escola, cultura, lazer, visitas e eventos.

O quadro de funcionários da equipe técnica estava desfalcado. Contava com 3 psicólogos, um advogado, um assistente social, um enfermeiro e um auxiliar educacional, sendo que destes apenas dois eram efetivos, os demais contratados. No decorrer da pesquisa, um dos psicólogos foi convidado a assumir a direção de atendimento de outra Unidade e rescindiu seu contrato, o que desfalcou mais ainda a equipe técnica. Inferimos que o quadro de funcionários da equipe têm mais profissionais da psicologia, devido à maior quantidade de atendimentos prescrita para essa disciplina (um ou mais por semana para cada adolescente) e de serem responsabilizados, de certa forma, pelo processo de retificação subjetiva do adolescente frente seu ato, que resultaria na responsabilização do adolescente - um dos objetivos principais da MSE - e pelo fato dessa Unidade receber mais casos de saúde mental, o que demanda mais atenção da psicologia.

Faltavam na equipe mais um psicólogo, assistente social, um pedagogo, um terapeuta ocupacional e dois auxiliares educacionais, e na equipe de saúde um médico e um auxiliar de enfermagem. As funções do pedagogo e do terapeuta ocupacional estavam sendo desempenhadas precariamente, há algum tempo, pela única auxiliar educacional da Unidade (deveriam ser 3). O quadro de agentes também estava com o efetivo bastante desfalcado; fora isso, vários agentes estavam de férias e alguns afastados por licenças médicas.

Dentre os técnicos, dois deles são efetivos e quatro contratados e cumprem jornadas de trabalho diferentes, de 8 horas e 6 horas diárias, respectivamente. Os funcionários efetivos iniciam sua jornada às 09:00 e os contratados às 12:00. Durante a parte da manhã, os adolescentes estão em aula na escola que funciona na Unidade, diminuindo a demanda pelos técnicos. Por esse motivo é mais produtivo que os técnicos contratados iniciem sua jornada às 12:00.

As horas extras são computadas como banco de horas e tiradas como folgas mediante acordo com a direção. Todavia, quase todos os técnicos têm um banco de horas extenso, que não conseguem tirar e acaba se perdendo, sendo essa uma reclamação geral. Elas são computadas anualmente, e ao final do ano, caso não tenham sido tiradas, se perdem. Conforme um técnico: “O banco de horas é enorme! Já deixei vários pra Unidade, mais de 100 horas só no ano passado, agora não deixo mais, a gente não consegue tirar. Pra fazer é quando eles precisam, pra tirar é difícil, por isso, agora faço as coisas no meu horário de trabalho e evito fazer hora extra”.

Abaixo apresentamos o quadro de funcionários da Unidade, em que consta o número de vagas por cargo, o número de funcionários que estão em atividade ocupando as vagas existentes e a quantidade de vagas em aberto.

**Quadro 3 – Funcionários da Unidade**

<b>Cargos</b>	<b>Vagas por cargo</b>	<b>Funcionários em atividade</b>	<b>Vagas em aberto</b>
<b>Agentes</b>	80	63	17
<b>Psicólogo</b>	3	2	1
<b>Assistente Social</b>	2	1	1
<b>Advogado</b>	1	1	0
<b>Terapeuta Ocupacional</b>	1	1 *	1
<b>Pedagogo</b>	1	0	1
<b>Auxiliar Educacional</b>	3	1	2
<b>Enfermeiro</b>	1	1	0
<b>Médico</b>	1	0	1
<b>Auxiliar de Enfermagem</b>	2	1	1

\*A terapeuta ocupacional lotada na Unidade ocupa o cargo de Diretora Geral e não desempenha a função de terapeuta ocupacional, que é desenvolvida precariamente pela auxiliar educacional. Não é possível convocar outra terapeuta ocupacional enquanto houver uma na Unidade, mesmo não desempenhando a função de Terapeuta Ocupacional. Isso é permitido pelo Estado.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

#### **5.4 O contexto institucional no período da pesquisa**

A capacidade da Unidade é para 30 adolescentes. No início das observações, havia 38 internos e a previsão da chegada de mais adolescentes, devido à reforma dos alojamentos. Ao final das entrevistas, a Unidade recebeu mais 7 adolescentes, ficando com 45 ao todo, um terço a mais do que a lotação máxima para a Unidade. Com a chegada desses novos adolescentes e a saída de um psicólogo, houve uma sobrecarga de trabalho para a equipe técnica, pois tiveram que redistribuir os casos dos adolescentes atendidos pelo técnico que saiu da Unidade, receber os adolescentes novatos e fazer o diagnóstico inicial do PIA desses jovens em até 40 dias. No mesmo período, os técnicos tiveram que redigir os relatórios referentes à saída de Natal de todos os adolescentes da Unidade.

Outro ponto a ser considerado é que os recém-aprovados no concurso público para a equipe técnica iriam começar a tomar posse dos cargos, resultando na saída dos técnicos contratados da equipe à medida que os efetivos chegassem. Até o final da pesquisa a equipe se

encontrava na expectativa do que iria acontecer, se todos teriam seus contratos rescindidos ou se haveria outra alternativa.

Na época da pesquisa a Unidade estava com 12 adolescentes internos com algum tipo de comprometimento mental que precisava de acompanhamento especializado na rede externa, com psiquiatra, psicólogo, tratamento para dependência química e assistência no posto de saúde. Esses procedimentos geravam um grande número de saídas do veículo, inviabilizando outros encaminhamentos também necessários, que iam se acumulando e exigindo dos técnicos outras soluções. Internamente, esses adolescentes necessitavam de um tratamento diferenciado e demandavam muitos atendimentos pela equipe técnica e da saúde, além de mais traquejo e vigilância pelos agentes. A justificativa para esse número elevado de internos com comprometimento mental cumprindo a MSE nessa Unidade é de ordem prática. A falta de veículos e de agentes para deslocamentos externos e a distância das Unidades nos equipamentos de saúde são um grande problema das Unidades como um todo. Pelo fato do CSEST se localizar em uma região próxima dos principais serviços de saúde pública da cidade, facilitando o deslocamento dos adolescentes para tratamento, essa Unidade tem o histórico de receber mais casos de adolescentes com esse perfil que outras Unidades, fato que é motivo de reclamação das equipes devido aos transtornos que causa.

Uma tentativa de autoextermínio por um adolescente com comprometimento mental também ocorreu. O técnico de referência já havia pedido para atendê-lo por duas vezes durante o dia, pois foi informado de que ele estaria chorando muito, mas não conseguiu, pois em um momento ele estava num encaminhamento externo, e em outro, disseram que não havia agente para acompanhar o atendimento. No início da noite o adolescente “pulou na Teresa”, ou seja, tentou se enforcar com o lençol. O adolescente precisava ser levado ao serviço de urgência, mas o motorista estava em outro encaminhamento e o carro disponível estava com o banco do motorista quebrado. Depois de algumas articulações, o técnico, conseguiu um agente que se dispôs a dirigir o carro e o adolescente foi levado e medicado, retornando à Unidade junto com o técnico às 21:00 horas. Segundo um técnico, “o CSEST é o bolsão da saúde mental. Como aqui é perto de tudo na área hospitalar, eles encaminham esses adolescentes pra cá e eles demandam muito de todo mundo”.

Os equipamentos públicos de saúde que atendem os adolescentes com problemas de saúde mental e oferecem tratamento para uso abusivo de drogas são poucos e se localizam na região central de Belo Horizonte, fato que obriga as Unidades a encaminharem os adolescentes para esses serviços por falta de opção. Alguns poucos postos de saúde têm psiquiatra e psicólogo, mas as consultas são agendadas com antecedência, o que não resolve

às urgências que surgem. Outro fato agrava essa situação, o CAPUT (Centro de Atendimento e Proteção ao Jovem Usuário de Tóxicos), principal local para onde os adolescentes eram encaminhados fechou suas portas em junho de 2015, por rompimento do convênio pela Secretaria Estadual de Saúde. No total, 400 adolescentes ficaram sem atendimento, entre eles os adolescentes do socioeducativo que teriam que ser encaminhados para a rede de saúde mental. Essas dificuldades e intercorrências não são incomuns e aliadas às imprevisibilidades do meio exigem prontidão e decisões rápidas dos trabalhadores, que precisam assumir riscos e escolher a melhor forma de gerir a atividade.

Durante o tempo que permanecemos na Unidade, pouco se viu de construções coletivas entre a equipe, uma vez que cada técnico organiza, planeja e administra quase que individualmente como irá cumprir as metas prescritas pela política e executar suas tarefas diariamente. Todavia, o que foi observado, e depois confirmado nas entrevistas, é que as atividades raramente são executadas como planejado devido às ocorrências urgentes que demandam ações imediatas dos técnicos, exigindo que constantemente renormalizem o previsto. Devido a essa dinâmica, em alguns momentos foi difícil para o pesquisador acompanhar as atividades dos técnicos, pois eles são chamados várias vezes por dia para resolver alguma questão, seja por telefone ou pessoalmente, tendo que abandonar uma atividade em andamento. “Toda hora preciso parar pra resolver alguma coisa e não consigo terminar o que eu comecei, perco o raciocínio e quando volto tenho que fazer tudo de novo! Parece que não fiz nada!” Essa reclamação irritada foi ouvida por parte de todos os membros da equipe, pois durante a jornada de trabalho, isso se repete continuamente.

## **5.5 A rotina institucional**

Dentre as atividades fixas instituídas pela Unidade está a rotina das atividades dos adolescentes, organizadas por horários e dias da semana. O trabalho dos técnicos junto a eles tem que levar em conta essa rotina de horários e outras atividades prefixadas pela Unidade, como descrito abaixo.

A visita dos familiares aos adolescentes acontece às terças-feiras, no período da tarde, das 14 às 17 horas. Nesse dia, o serviço social fica responsável por receber as visitas na portaria, cadastrar novos visitantes e realizar o atendimento técnico aos familiares. Caso o assistente social esteja impossibilitado de atendê-los, outro técnico terá que fazê-lo. Isso

aconteceu algumas vezes durante o período das observações, pois a Unidade dispunha de apenas um assistente social. Familiares que não têm condições de fazer a visita durante a semana, podem visitar os adolescentes no sábado ou domingo, mediante apresentação de declaração de trabalho e autorização da equipe técnica. Nos dias de visita, os outros técnicos também procuram atender os familiares e alguns adolescentes que não receberam visitas neste dia. Ainda na terça feira à tarde estava prevista uma reunião, que acontecia de forma conturbada, pois os técnicos estavam atendendo aos familiares e às diversas demandas que surgiam.

De 15 em 15 dias é previsto o estudo de caso com o juizado e demais órgãos jurídicos, para análise de alguns casos previamente combinados e situações pendentes de outros adolescentes. Geralmente estavam presentes representantes dos agentes, da área da saúde, a equipe técnica e a direção. Nas quartas feiras, em que não havia estudo de caso com o juizado, aconteciam as reuniões internas para estudo de caso, nas quais eram apresentadas as ocorrências pelos técnicos de referência e retirados alguns encaminhamentos. Também eram resolvidas outras questões como encaminhamentos para cursos, visitas, questões de disciplina, familiares, dentre outras coisas. Nas reuniões foi possível perceber alguma construção coletiva acerca dos casos atendidos, uma vez que no cotidiano institucional a maioria das decisões é individual, denunciando a discricionariedade dos técnicos.

Às quintas e sextas feiras os agentes faziam as ligações dos adolescentes que não estavam fazendo visitas aos familiares. Nesses dias os técnicos perdem uma sala de atendimento em virtude das ligações. Os atendimentos nestes dias acontecem de maneira pontual e quando necessário, devido ao fato da dificuldade do trâmite dos adolescentes e da quantidade de agentes para fazer as ligações e ao mesmo tempo acompanhar os atendimentos.

## **5.6 As queixas e reclamações (tensões)**

A diretora nos encaminhou à sala dos técnicos, nos apresentou à equipe e pediu aos profissionais para que nos convidassem toda vez que fossem realizar uma atividade e que descrevessem o seu trabalho à medida que fossem fazendo. Na sala dos técnicos, ao iniciar a conversa com um técnico e questionar acerca de quantos profissionais havia na equipe e porque estava desfalcada, a resposta foi categórica: “a equipe está mudando, poucos aguentam ficar”. Essa resposta dada à primeira pergunta feita nos pareceu um desabafo, um indício de esgotamento frente à conjuntura, impressão que se intensificou no percurso da pesquisa.

Reclamações de desânimo e falta de segurança da equipe com relação à direção, ainda recentemente nova no cargo, foram relatadas, justificando-se pelo fato de que as questões levadas não eram resolvidas e nem tinham retorno. Tal fato estava fazendo com que os técnicos estivessem tentando resolver sozinhos às demandas que surgiam. “Isso cansa!” Foi um desabafo proferido por um técnico.

A seguinte pergunta foi feita por um técnico ao pesquisador: “no seu tempo também era assim? Tudo é o técnico! Tudo que eles têm que saber do menino é com a gente! Se ele apronta é com a gente e eles cobram da gente se eles não fazem as coisas”. Essa fala de reclamação e também de desabafo demonstra o incômodo que os profissionais sentem por serem colocados como principais responsáveis pelo adolescente, por sua mudança e pelo seu sucesso ou insucesso na medida.

Uma parte significativa da jornada de trabalho dos técnicos é tomada pelos atendimentos, pois mesmo que sejam previamente organizados pelos técnicos, surgem pedidos a todo tempo. Segundo os técnicos, os agentes frequentemente solicitam muitos atendimentos para os adolescentes. Segundo eles, os agentes passam qualquer demanda para a equipe, que se sente sobrecarregada, tendo que resolver qualquer problema, tendo que dizer não, que decidir e assumir responsabilidades. Assim, qualquer coisa que o adolescente quiser, terá que dizer ao técnico. Qualquer comportamento que os agentes julguem inadequado, exagerado, ou estranho tais como: choro, raiva, agressividade, tristeza, apatia, indisciplina, etc. são entendidos pelos agentes como necessidade de atendimento técnico, como se essas fossem situações que só coubessem aos técnicos resolver. Esse fato gera muitos atendimentos, em muitos casos desnecessários, segundo a equipe. “Aqui é assim, eles acham que você tem que atender a qualquer hora, por qualquer coisa, o tempo todo e não entendem um não”! (relato de um técnico).

Essa grande demanda de atendimentos recai fortemente sobre os psicólogos e as reclamações de que há uma maior exigência sobre eles no sentido de promover a mudança do adolescente é unânime: “quando o adolescente está nervoso, chame o técnico, quando apronta é o técnico, quando foge a culpa é do técnico”! (relato de psicólogo). Os casos de saúde mental e dependência química também ficam sob a referência dos psicólogos. Os atendimentos dos psicólogos são semanais, mas com o grande número de casos de sofrimento mental e uso abusivo de drogas, chegam a atender quase que diariamente alguns casos, o que às vezes inviabiliza a consecução de outras atividades, pelo acúmulo e sobrecarga de trabalho. O psicólogo atua em quase todas as vertentes da MSE, participando de quase tudo, e por ser referência técnica desenvolve um vínculo maior com o adolescente.

Em contrapartida das demandas de atendimento, quando os técnicos precisam atender nem sempre é possível, pois necessitam de um agente que acompanhe e isso nem sempre é disponibilizado. Há uma cobrança por parte da equipe de que a segurança deve procurar filtrar melhor as demandas de atendimento e procurar ter mais manejo com os adolescentes, conversando mais e usando o que sabem sobre eles, afinal os agentes passam muito mais tempo com eles do que com os técnicos. Essas situações nos fizeram refletir sobre quais usos se faz dos atendimentos, “para quem” ou “para que” serve.

Uma grande reclamação por parte dos técnicos era o fato de todos terem que fazer o trabalho de todos, não podendo se ater às funções para as quais foram contratados. Isso dificultava darem prosseguimento ao processo de trabalho com os adolescentes. Segundo eles, essa situação gerava uma baixa qualidade do trabalho, o que os incomodava. Entre a equipe os conflitos também estavam instalados muito em função da não divisão do trabalho e do fato de que o trabalho não realizado de uma área, influenciava a conclusão do trabalho de outra. Assim, quando a parte de um não é concluída, isso impede ou dificulta o trabalho do outro, o que faz com que muitas vezes o profissional tome para si as tarefas de outra pessoa, a fim de concluir as suas. Embora, em alguma proporção, todos acabassem fazendo alguma função que não era a sua, os psicólogos e os assistentes sociais pareciam ser os mais cobrados e sobrecarregados por todos, e, em certa medida, em conflito entre si, pois o trabalho de ambos se mistura, se completa e precisa um do outro o tempo todo para ser concluído.

A falta de circulação das informações quanto ao que cada um está fazendo também parece trazer conflitos e atrapalhar o trabalho, pois, às vezes, percebemos que dois técnicos estão fazendo a mesma coisa sem saber, e em outras ocasiões ninguém faz, pois acha que o outro está fazendo. Isso nos faz questionar como o trabalho é construído, como é dividido e qual a concepção de trabalho em equipe os técnicos possuem.

O encaminhamento de adolescentes para cursos externos é feito mediante o estudo das particularidades de cada caso. No decorrer da pesquisa, ouvimos alguns técnicos reclamarem que algumas pessoas (que não eram da equipe técnica) prometiam cursos aos adolescentes a fim de obter deles um bom comportamento: “promete pra eles, depois não dá e eles ficam reclamando e cobrando de nós!”; e outro técnico: “os agentes falam pro menino que a gente vai dar curso pra ele com dois meses de medida, pra ele ficar tranquilo, depois eu digo que não é assim, e a culpa é minha, ele fica com raiva é de mim!”. Esse tipo de atravessamento foi observado em vários momentos e em diferentes situações que obrigavam os técnicos a suportarem a pressão e a manejarem a frustração dos adolescentes.

## 5.7 As contingências

Vários relatórios estavam atrasados, inclusive de PIA e desligamento que deveria ser prioridade, em virtude da sobrecarga de atividade durante o horário de trabalho, fato que estava fazendo com que alguns técnicos estivessem levando relatórios para fazer em casa, pois, a confecção desses instrumentos, segundo eles, é demorada e precisa ser bem elaborada, demandando mais tempo e concentração, indisponíveis na Unidade. A repetição de informações em vários relatórios, formulários e planilhas foi apontada como retrabalho pelos técnicos, pois precisam repetir as mesmas informações em vários lugares. As correções dos relatórios pela direção também estavam demorando de 15 a 30 dias, o que aumentava o atraso no envio.

Segundo os técnicos, as visitas domiciliares geralmente são feitas pelo serviço social e pela psicologia, mas não foi possível observar uma visita, pois, durante o período em que estivemos na Unidade, nenhuma visita domiciliar foi realizada. Os motivos relatados foram a dificuldade de uma agenda do carro e de agentes para acompanhar as visitas. Outro ponto é que a Unidade atende vários adolescentes que são do interior do Estado, o que dificulta o deslocamento, pois a Unidade teria que dispor do único veículo por mais de um dia impedindo outros encaminhamentos também necessários.

O fato do Estado não pagar horas extras ou banco de horas para viagens é outro ponto que dificulta essa atividade “quando é no interior eu tenho que ir e, às vezes, dormir lá, e o Estado só quer pagar o valor da diária que é pra alimentação e hospedagem e não quer pagar hora extra, banco de horas e se for assim eu não vou mais”. Outro ponto levantado por membros da equipe é a periculosidade e dificuldade de acesso a alguns dos locais a serem visitados, pois já houve resgates de adolescentes, ameaças e situações perigosas e por esse motivo há uma resistência por parte dos técnicos em realizar certas visitas “só vou lá se o serviço de inteligência liberar, na favela da Serra, PPL e Morro das Pedras, não vou de jeito nenhum! ”. A transgressão de normas é uma renormalização que, no caso acima, funciona como forma de se proteger de algo que se impõe externamente ao trabalhador, representado como um risco e um desvalor.

As saídas dos carros da Unidade têm que ser literalmente negociadas pelos técnicos com a coordenação de segurança, que é quem faz a agenda do carro e disponibiliza os agentes para escoltar, levando-se em consideração a urgência, a disponibilidade e a relevância do encaminhamento. Dessa forma, cada técnico individualmente teria que “disputar” uma vaga no carro para tentar cumprir algum encaminhamento da sua área. O quadro de agentes estava

bastante desfalcado, o que dificultava os deslocamentos e as atividades. As demandas da saúde são as mais diversas: DST, tratamento mental, dentista, dermatologia etc. A oferta de consultas e tratamentos na rede pública é escassa, com longas filas de espera e quando se consegue a marcação é preciso a todo custo tentar levar o adolescente.

Acompanhamos algumas negociações entre o assistente social, o enfermeiro e a segurança para agendar o carro e o agente para alguns encaminhamentos. Cada técnico expõe sua urgência e seus argumentos. Percebemos a dificuldade e certa angústia da segurança em tentar encaixar as coisas. O agente diz: “eu fico sem saída, olho pra agenda, fico querendo puxar daqui e dali, pensando num jeito, mas não pode deixar a segurança desguarnecida”. Ele argumenta que faltaram 4 agentes, 4 estão afastados, são 8 salas de aula e fica difícil ter agentes para ficar nas salas e ainda fazer as saídas, porque, se houver qualquer problema de segurança que se generalize na Unidade, ele não consegue dar guarnição. Em várias situações percebemos os funcionários numa “sinuca”, impotentes, tentando atender a todas as demandas, sem condições efetivas para tal. Em uma perspectiva ergológica, trata-se do trabalhador frente ao trabalho real, sempre sujeito a imprevisibilidade e infidelidade do meio, deparando-se com a impossibilidade do trabalho prescrito. No referido caso, o coordenador tentou convocar por telefone alguns agentes para cobrir a necessidade, um paliativo que acaba se tornando permanente, visto que há um “buraco” no quadro de funcionários e apenas um carro disponível. Como relatado, essas negociações são frequentes e diárias, com o trabalhador tentando gerir o trabalho, os imprevistos, as faltas, buscando meios e formas de trabalhar, renormalizando.

A assistente social relatou que quando está na rua e passa perto de uma lotérica, costuma pagar as guias dos documentos dos adolescentes com seu dinheiro, e, depois, repõe para agilizar, pois: “se fica esperando o carro da Unidade pra fazer, os meninos ficam sem documentos”. Relatou também que quando é necessário pega alguns vales-transporte na Unidade e sai para fazer certidões nos cartórios e buscar formulários “outro dia fui em Betim, depois em Venda Nova e depois na Av. Amazonas e no cartório da Assis Chateaubriand fazer certidão, não me importo, agora ir a pé, nesse sol, também não dá! ”? O saber do trabalhador se revela também na gerência das infidelidades e imprevisibilidades do meio, direcionando as renormalizações, a fim de que a atividade de trabalho se efetive.

Na ausência do assistente social, observamos, algumas vezes, os psicólogos saindo da Unidade a pé com os adolescentes, desacompanhados dos agentes, para buscar a documentação que já estaria pronta, em virtude de não ter o carro e nem agentes para

acompanhar. Essa ação se justificou em virtude da necessidade da documentação para alguma inscrição urgente.

Nos dias de visita, o serviço social e os agentes se apertam na recepção, que é muito pequena para receber os visitantes, cadastrá-los quando necessário, receber os pertences para os adolescentes, revistá-los e fazer o atendimento técnico. Durante as visitas, os outros técnicos também procuram atender as famílias e os adolescentes que não receberam visitas, contudo, é também o dia de uma das reuniões da Unidade. Ainda neste dia, os técnicos fazem a leitura das cartas dos adolescentes para seus familiares e das cartas recebidas, a fim de liberá-las. O dia de visita pareceu-nos mais conturbado que os outros, em função do atendimento familiar e das várias demandas que surgem desse fato. Nos questionamos se no dia de visita, que seria um dia no qual os técnicos, preferencialmente, teriam que atender às famílias, seria adequado para uma reunião, em que, teoricamente, todos os técnicos teriam que estar presentes. Parece-nos clara a impossibilidade de conjugar as duas coisas sem o prejuízo de uma delas.

A auxiliar educacional tem múltiplas funções: organiza a rotina das oficinas internas, é responsável pelas questões ligadas à escola, articula os cursos internos e externos, busca possibilidades de trabalho para os adolescentes e é encarregada de cuidar da parceria com instituições religiosas que vêm à Unidade nos finais de semana ministrar oficinas aos adolescentes, além de controlar o trâmite dos parceiros que vêm ministrar as oficinas, disponibilizar o material e fazer o controle dos adolescentes que vão participar. Tudo isso é organizado e controlado pela auxiliar educacional e repassado para a segurança. Ela ocupa precariamente as funções da terapeuta ocupacional, pedagoga e de auxiliar educacional, na falta dos outros profissionais. Além disso, é sua função organizar e conseguir recursos para festas, passeios, e atividades pedagógicas em conjunto com a escola. Acompanhando seu dia de trabalho, percebemos que as demandas chegam o tempo todo e são as mais variadas, em função das várias funções que ela desempenha. Várias estratégias são percebidas para que seja possível realizar essas atividades dentro da Unidade e a maioria dessas articulações também quase não chega ao restante da equipe. Essa dificuldade de interlocução, de forma geral, parece fragmentar o trabalho que, a nosso ver, deveria ser mais integrado e, que, de certa forma, deixa-o mais pobre. Pensar em estratégias de intervenção mais efetivas implica considerar os olhares dos diversos atores que atuam junto aos adolescentes, uma vez que eles se apresentam de formas diferentes nos diversos espaços da MSE.

Os pedidos de atendimento para a área da saúde também são constantes, e por diversas causas, o que dificulta a execução de outras atividades “o adolescente pede um atendimento,

às vezes eu tenho que perguntar: é alguma coisa mais urgente? se for eu atendo ele agora, eu arrumo um jeito e atendo, agora se não, tem que esperar pro outro dia, porque tem uma demanda muito grande de coisas pra fazer”. O médico que atendia as Unidades semanalmente saiu e agora qualquer demanda um pouco mais complexa precisa ser levada ao posto de saúde. O técnico dessa área, além de atender os adolescentes, ministra e controla a medicação, articula oficinas de higiene pessoal e bucal, DSTs, drogas e álcool, sexualidade e busca parceiros externos para dar palestras na Unidade. Ministra vacinação em parceria com o posto de saúde, faz articulações para atendimento dentário, saúde mental, oficinas para usuários da saúde mental, marcação de consultas e exames, busca remédios, vai às reuniões no posto de saúde para matriciamento, estudo de caso e acompanhamento dos casos junto aos profissionais da rede externa, dentre outras coisas. Embora sejam muitas articulações aqui também, percebe-se que, em muitos momentos, não há um repasse dessas informações aos demais técnicos, talvez por falta de tempo ou mesmo de um espaço na rotina para tal finalidade, o que faz com que não haja um acompanhamento e algumas coisas se percam ou pareçam que não estão sendo feitas.

## **5.8 As reuniões**

Durante as reuniões, foi percebida uma dificuldade de seguir uma pauta previamente estabelecida, pois, a necessidade em resolver várias demandas pendentes e assuntos urgentes fazia com que os técnicos trouxessem todas as suas questões e pendências para serem resolvidas nesse espaço, quando tinham a atenção da direção. Alguns casos estavam sendo discutidos aos pedaços, sem uma exposição linear. Formavam-se subgrupos que falavam de vários assuntos ao mesmo tempo e acabavam não discutindo a pauta inicial. A diretora de atendimento estava tentando instituir uma reunião de equipe sem conseguir, pois, parecia não conseguir se afirmar num lugar onde os técnicos reconhecessem comando e segurança. Segundo relatos dos técnicos, a direção não acolhia as demandas e as pendências não tinham um direcionamento, a falta da divisão do trabalho, enfim, da falta de posicionamento da direção em um lugar de coordenação. De acordo com a equipe, de nada adiantaria perder tempo com outra reunião que não resolveria nada. A direção geral se mantinha distante, tanto fisicamente quanto em intervenções, aparecendo em momentos pontuais, quase que só nas reuniões com o juizado. Essas divergências entre os técnicos e a direção parecia estar tornando o trabalho ainda mais difícil.

Embora seja um trabalho dinâmico e que exija prontidão dos servidores para urgências constantes, nas reuniões ficou claro que a questão da desorganização do trabalho, da precariedade estrutural da Unidade e da falta de comunicação entre as áreas é algo que dificulta fortemente a consecução das atividades.

Ainda nessa reunião, outro técnico traz a questão de a segurança não prestar atenção nos encaminhamentos. Trouxeram de volta um adolescente do CAPUT, onde fazia tratamento para drogadição sem fazer as oficinas, porque afirmaram que ele não as fazia, sendo que ele já participava das oficinas há bastante tempo.

As atas das reuniões não estavam sendo feitas há muito tempo, assim como os registros de atendimento, que deveriam ficar nos prontuários. A justificativa era “ninguém faz, devia, mas não dá tempo, a gente anota no caderno alguma coisa importante”. Sabe-se que são procedimentos que tomam tempo e que há questões mais urgentes, mas essa prática atrapalha a própria equipe de consultar e registrar os encaminhamentos e detalhes sobre atendimentos dos adolescentes, dificultando na escrita dos relatórios e construção do caso, por exemplo, principalmente quando há a saída de um técnico ou é preciso consultar um caso que não se conhece. Essa parece ser uma renormalização defensiva, embora haja uma justificativa.

Ainda nessa reunião, os técnicos questionavam a situação de segurar ou não os adolescentes que cumprem os eixos da medida corretamente, mas que não demonstram intenção de uma mudança real. Lugar da dúvida quanto a responsabilidade sobre o destino dos adolescentes mediante a escolha deles. “Eu não sou Deus pra fazer os meninos sair do crime! É uma escolha dele! É uma coisa da vida, a gente tem que parar de achar que os meninos têm que agir como a gente. A gente não tem que julgar, o juiz já faz isso!” (relato de um técnico). Qual seria o limite da medida? Qual seria o limite dos técnicos enquanto profissionais? A impossibilidade se apresentando.

Durante as reuniões percebeu-se que alguns técnicos pouco se manifestavam e a fala sobre isso foi: “eu cheguei cheia de gás, cheia de ideias boas, mas fui desanimando, agora não falo mais nada, a gente não consegue fazer nada aqui”! (relato de um técnico).

A reunião com o Juizado e demais órgãos fiscalizadores transcorreu de maneira relativamente tranquila. Os técnicos pareceram ter o juizado como um aliado no trabalho e não apenas como um órgão fiscalizador que efetivamente é. Durante essa reunião, os casos previamente escolhidos foram sendo apresentados pelos técnicos de referência e os encaminhamentos foram sendo registrados. Percebemos que em alguns casos, quando a Unidade já esgotou suas tentativas, o juizado se dispõe a acionar juridicamente alguns órgãos

da rede, colocando-se como parceiro, buscando garantir o atendimento aos adolescentes e suas famílias.

Observamos que os casos em que a equipe propôs o desligamento, o juizado propôs uma progressão de medida, que seria o encaminhamento para uma medida mais branda e não um desligamento direto. Segundo relatos, questões políticas estavam trazendo um endurecimento do judiciário frente à pressão da sociedade por causa da impunidade e do número de reincidências. Ao mesmo tempo, percebeu-se também que as medidas estavam mais curtas, talvez para liberar vagas para outros adolescentes que estariam aguardando vaga para internação nas Unidades provisórias e em delegacias.

Em outro caso, a progressão de medida proposta pelo juizado pareceu ser em função de tentar garantir legalmente ao adolescente algum tipo de atendimento pela rede, pois são casos graves (de saúde mental e drogadição) que precisavam de acompanhamento. Identificou-se o uso para tentar garantir um atendimento que seria um direito, mas que, ao sair da esfera legal, acabava não se efetivando.

Em outro caso, o técnico defende o desligamento, enquanto o juizado impõe a progressão, que acaba prevalecendo. Após a reunião, o técnico pergunta à pesquisadora: “afinal, como é isso de progressão? Após a explicação, o técnico responde: “agora eu entendi, você sabe que eu tô aqui há alguns meses e você é a primeira pessoa que para pra me explicar isso? Eu não tava entendendo nada do que eles estavam falando”. O fato revela a falta de investimento na capacitação dos técnicos para o trabalho, pensando que as medidas estão prescritas no ECA, onde são regulamentadas. Também nos remete à uma necessidade de agirem com rapidez, segurança e propriedade, sem, contudo, terem subsídios para tal e tempo para aprender. Tal fala também nos remete à cumplicidade entre o técnico e a pesquisadora, confidenciando suas dificuldades e colocando-a num lugar de saber, fato que se deu muito em função da experiência da pesquisadora como técnica.

Durante as observações, percebeu-se que o clima de tensão entre os membros da equipe e entre a equipe e a direção estava em um crescente. Ao final da reunião, a equipe começou a trazer os incômodos que vinham borbulhando. Reclamavam que a direção ficou de estruturar o serviço social há 3 meses e isso ainda não havia acontecido. Disseram se sentir perdidos, pois não sabem o que têm que fazer, pois o serviço social, que atualmente tem só um técnico, não está dando conta de fazer tudo, e questionam se cada um não pode fazer as articulações do serviço social de seus adolescentes, para agilizar as coisas que estão ficando paradas. O assistente social argumentou que é possível, mas sem o carro, fica difícil, pois seus encaminhamentos são sempre cancelados em função de não haver a disponibilidade do carro

para levar. Outro técnico colocou que todos os assuntos levados à direção não tinham retorno e que eles ficavam sem saber o que fazer, então cada um fazia como achava que devia ser. A direção se defendeu e de certa maneira se esquivou, dizendo que estava há pouco tempo na função e ainda estava aprendendo o trabalho, mas que achava que a direção não tinha que resolver tudo, que a equipe precisava conversar e se articular, deixando para a direção apenas os impasses. Mas o que foi percebido é que nenhum direcionamento ou solução foi dada às reclamações.

Aos poucos todos foram relatando seus impasses e incômodos. Relatos de mal-entendidos foram surgindo, a maioria porque as pessoas pareciam perdidas quanto a quem faz, como faz e quando faz. O coordenador da segurança disse que sentia dificuldade “porque antes tinha um procedimento, um fluxo, uma regra, agora tem muitas exceções e isso complica porque as pessoas não sabem mais o que fazer”. Ele comentou que os agentes se prendiam muito à regra, ao regulamento. Um técnico concordou e disse que quando havia um fluxo era melhor, aconteciam menos problemas, pois as pessoas tinham onde se apoiar. A direção se posicionou, dizendo que realmente não era preciso ficar tão preso à regra, era preciso flexibilizar, mas que isso precisava ser conversado. Os profissionais estavam sentindo a necessidade de normas antecedentes, contudo, a norma, ao mesmo tempo que organiza o trabalho, também o restringe.

Ao final da reunião, quando estávamos saindo, um técnico me disse que já estava tratando da sua saída, e que outro técnico também já havia pedido para sair e fala: “eu já desisti disso aqui”. Lembrando da primeira fala de um técnico no início da pesquisa “a equipe está mudando, poucos aguentam ficar”; após as observações, consegue-se entender o que estava dizendo.

Em vários momentos a equipe passou a impressão de se sentir lutando sozinha no processo de trabalho, com falta de apoio, incentivo e direção. Talvez por esse fato, percebeu-se, por parte da equipe, um sentimento de empatia para com a pesquisadora, muito possivelmente por esta já ter estado no lugar que eles ocupavam e poder avaliar suas dificuldades. Perguntas sobre os processos de trabalho em si, algumas confidências sobre o trabalho e sentimentos também aconteceram. O acolhimento e a escuta sem julgamento, bem como a atenção voltada ao trabalho que realizam também foram fatores que propiciaram a boa relação com a equipe. Em outros momentos, também pudemos sentir a força da triangulação daqueles que estão em divergência entre si em busca de apoio, contudo, escutamos, ponderamos, mas não nos posicionamos, pois este não é o papel do pesquisador.

Foi preciso renormalizar muitas vezes durante a atividade de pesquisa, em função de gerir imprevistos como, trocas de horário, impossibilidade dos técnicos, atividades na Unidade, dentre outras coisas. À medida que a pesquisa caminhava, várias adaptações foram sendo feitas de acordo com o que se apresentava. A experiência anterior como técnica, sem sombra de dúvida, foi um norteador para a pesquisa, revelando muitos prós, pois, para alguém que não conhecesse o campo seria quase impossível apreender o meio, suas normas e os processos de trabalho em tão pouco tempo.

Encerrou-se aqui a etapa da observação e o pesquisador retornou à Unidade um mês depois (o prazo foi pedido pela direção) para fazer as entrevistas e o panorama parecia pior. A Unidade estava com um técnico a menos, e 8 adolescentes a mais, com a perspectiva da chegada de mais adolescentes, uma vez que após o término da reforma dos alojamentos, era possível acolher mais internos, embora a capacidade já estivesse excedida. A equipe estava desmotivada e insegura, pois, os aprovados em concurso recente para a área técnica iriam começar a tomar posse e, provavelmente, todos os contratados teriam seus contratos rescindidos. Até aquele momento era a informação de que dispunham.

## 6 DE VOLTA AO CAMPO

*“É necessário sair da ilha para ver a ilha”*

*José Saramago*

A escolha do objeto de estudo dessa pesquisa foi fruto de cinco anos de prática profissional, como psicóloga, em dois centros socioeducativos de internação, na cidade de Belo Horizonte, onde atuei até 2012. Essa condição me fez refletir sobre dois pontos relevantes: o primeiro, que o conhecimento empírico sobre o contexto a ser estudado me forneceria maior propriedade para construir questionamentos mais profundos, baseados em reflexões de vivências próprias no exercício profissional. O outro ponto relevante, que poderia se tornar um dificultador, era a possibilidade de ter o olhar contaminado pela vivência anterior e incorrer em respostas prontas e conclusões formuladas *à priori*. Foucault (2003, p. 230), menciona que “os conflitos, as tensões e as angústias que nos atravessam” se fazem presentes no campo, durante o trabalho de pesquisa. Dessa forma, se faz necessário analisar e explorar a implicação, falar das instituições que nos atravessam.

A minha entrada no campo, na condição de pesquisadora, trouxe a necessidade de uma reflexão acerca do conhecimento empírico adquirido, acreditando ser esse um dos saberes que dialogariam com o campo estudado, uma vez que a volta ao campo, agora na condição de pesquisadora, não guardava em si a expectativa de alcançar uma neutralidade, para mim impossível. Lourau (2004) critica a busca pela neutralidade científica e desconstrói a dicotomia sujeito-objeto, propondo que “o observador já está implicado no campo de observação, de que sua intervenção modifica o objeto de estudo, transforma-o” (LOURAU, 2004, p. 82).

Quando atuava como psicóloga no Centro Socioeducativo, meu objeto de intervenção eram os adolescentes, mas, enquanto pesquisadora, o foco do estudo se volta para os trabalhadores. Nessa interlocução com os trabalhadores, a expectativa era de que a atividade de pesquisa pudesse fazer emergir o saber da atividade pelos técnicos, a gestão do trabalho, as renormalizações, as adversidades (Schwartz, 2004). Acreditou-se também que o trabalho de pesquisa pudesse impactar o trabalho dos técnicos, levando-os a refletir sobre sua própria atividade, possibilitando a construção de conhecimento nas duas direções, afinal, “estar implicado é, ao fim de tudo, admitir que sou objetivado por aquilo que pretendo objetivar; fenômenos, acontecimentos, grupos, ideias, etc.” (LOURAU, 2004, p.148).

“É necessário sair da ilha para ver a ilha, não nos vemos se não saímos de nós” (Saramago, 2010, p. 41). O retorno ao campo de pesquisa, outrora de trabalho, após 3 anos, possibilitou-me uma “saída” de campo. Essa “saída” do campo proporcionou-me certo distanciamento, permitindo que ao retornar eu tivesse condições de enxergá-lo com outro olhar, de outro lugar, sem, contudo, deixar de usar as lentes da experiência e de ver a mim e meu trabalho, em alguma medida, refletidas nos trabalhadores estudados.

O contexto e as condições de trabalho encontradas no campo de pesquisa foram mais precárias do que as que se apresentavam no período em que desenvolvi minhas atividades como psicóloga. Contudo, parcialmente similares. As condições precárias, o excesso de trabalho, equipes desfalcadas, baixos salários, pouco reconhecimento, muitas variáveis e urgências a gerir. Todavia, as lentes da experiência fizeram-me perceber que a falta de organização e de comunicação entre os trabalhadores eram pontos de aderência que se tornavam entraves, complicando e mesmo inviabilizando a consecução das atividades. A partir do meu saber da atividade, foi possível enxergar que esses fatores mais estruturados poderiam propiciar uma maior fluência e efetivação das atividades, como outrora já havia experimentado. O trabalho da equipe não pareceu acontecer em equipe, construções e articulações coletivas quase não foram presenciadas, cada um tecendo sua parte do tecido individualmente e depois tentando juntar às demais partes, que, vez por outra, não se encaixavam, pois não havia uma combinação que faria das partes um todo, um tecido único e não apenas uma colcha de retalhos.

Para Schwartz (2003) “trabalhar é gerir”. O trabalho de gerir os riscos e os benefícios do saber empírico, os contratempos e as dificuldades apresentadas pelo campo foram sendo construídos à medida que a pesquisa avançava, bem como a resolução das demandas metodológicas que a pesquisa impunha. No sentido ergológico, trabalhar é gerir um conjunto de fatores e de variáveis presentes em um determinado contexto de trabalho, em um determinado tempo, em benefício de um objetivo a construir.

O projeto de pesquisa qualitativa foi inicialmente desenhado tendo a análise de conteúdo como método de análise, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas e observação participante como ferramentas, e a Ergologia como a principal disciplina para amparar nossas análises. Todavia, depois da saída do campo, da sistematização das informações e da apresentação do material até então trabalhado para a qualificação, entendeu-se haver uma incoerência metodológica entre a análise de conteúdo e a perspectiva ergológica. Isso resultou em novas escolhas e mudanças em função de buscar-se uma pesquisa de inspiração ergológica. O caminho escolhido foi utilizar conceitos teóricos da perspectiva ergológica

como urdidura, nos quais fomos alinhavando fragmentos de entrevistas e observações, formando uma trama, na qual a atividade permeia a perspectiva ergológica, e esta, permeia a atividade.

Durante as observações, a multiplicidade de atividades da equipe técnica, diversas entre si, por disciplina, acontecendo ao mesmo tempo, em locais e com objetivos diferenciados, foi uma situação complexa de se acompanhar. A escolha foi por observar o trabalho da equipe de forma mais ampliada, e algumas atividades mais específicas de cada área. Atividades mais grupais também foram observadas, tais como: visitas dos familiares à Unidade, reuniões, estudos de caso, confecção de relatórios, dentre outras.

Na relação com os técnicos, minha experiência em relação à atividade pesquisada colocou-me como testemunha e depositária histórica de um momento específico do sistema. A história diz de valores, de experiência, de um terreno firme onde se possa pisar, uma vez que já está estabelecido. Durante a pesquisa, os profissionais não se limitaram a falar sobre seu trabalho, também buscaram orientação, expuseram suas dificuldades e sentimentos e trocaram saberes sobre a experiência, convidando-me a compartilhar, em uma relação de cumplicidade que foi muito rica para o desenvolvimento da atividade da pesquisa.

## **6.1 Ambiente gravoso**

A legislação vigente diferencia os presídios dos centros socioeducativos, nos quais desenvolve-se o trabalho de socioeducar os adolescentes, diferentemente do que ocorre com os internos adultos. Todavia, o ingresso dos sujeitos nessas instituições se dá através do cometimento de algum crime ou ato infracional, resultando na privação de liberdade. O ambiente socioeducativo pouco se difere do ambiente prisional, onde os internos são mantidos sob grades, têm uma rígida rotina de horários e atividades, têm que se submeter a um regulamento interno de regras e conduta, sendo que o objetivo de ambos é a ressocialização e responsabilização, bem como a punição e a privação de liberdade. O trabalho nesse contexto não é sem custo. O ambiente gravoso, no qual os sujeitos dessa pesquisa desempenham suas atividades, se distingue muito pouco do ambiente carcerário. Rauter (2003) denomina de “funcionários do cárcere” os trabalhadores que atuam em instituições de segurança, sejam para adultos ou para adolescentes, sem fazer distinções, assinalando uma relação inerente a ambas:

Uma instituição não é algo abstrato que paira acima das cabeças daqueles que nela trabalham. Ela se reproduz cotidianamente nas diferentes tarefas que a constituem. É assim que, cada qual a seu modo, do guarda ao diretor do presídio, do psicólogo ao psiquiatra ou assistente social, todos se encontram envolvidos na tarefa última e

mais importante que é a colocação em marcha da engrenagem carcerária (RAUTER, 2003,p.98).

De acordo com Rauter (2003), numa concepção terapêutica, a prisão sempre foi vista como o lugar que poderia possibilitar a mudança da personalidade do preso, pois, possibilitaria a reflexão, a introspecção e o arrependimento acerca do ato cometido, resultando na internalização da lei e de valores morais. Segundo essa concepção, aqueles que trabalham diretamente no “cárcere” seriam os agentes que promoveriam essa transformação.

Entretanto, segundo Lourenço (2010), a prisão também é o lugar dos estigmatizados socialmente e a identificação do sujeito com o trabalho carcerário pode trazer a sua identificação com essa condição.

O ambiente “marginal” é aquele para o qual são encaminhados os que estão à margem, excluídos, desprezados e execrados pela sociedade, que precisam “desaparecer” do cenário social. Nesse lugar, essencialmente opressivo, encarcerados durante parte do dia, sob muros e grades, também se encontram os trabalhadores desse contexto. A expressão “dores do aprisionamento” usada por Sykes (2007), refere-se à sensação de privação sentida pelos internos da prisão. Entendendo-se que os trabalhadores também se encontram “presos” parte do dia, subordinados a várias regras restritivas, podemos dizer que também sofrem das dores do aprisionamento.

Qual o valor dado àqueles que cuidam dos que “não valem nada”? Qual visibilidade tem aqueles que interagem com os invisíveis? O trabalho com o negativo pode trazer uma representação negativa do trabalho, produzindo a invisibilidade do profissional e o demérito de seu trabalho, comprometendo suas relações interpessoais e acarretando adoecimento psíquico.

Durante o período que trabalhei nas MSE, quando me perguntavam onde eu trabalhava e eu respondia que era no socioeducativo, e geralmente diziam: “na FEBEM”? Você é doida? Perder tanto tempo e dinheiro com estudo pra isso? Você pode encontrar coisa melhor! Você não tem medo deles fazerem alguma coisa com você? Eles matam e não estão nem aí! O governo não devia gastar dinheiro com eles”, “quando sair vão fazer tudo de novo, aquilo não tem jeito não, eles não valem nada! ”, ”Deve ganhar muito bem pra fazer isso! ”. Vê-se que a desvalorização para com os adolescentes se estende para o profissional e para o trabalho realizado.

Trabalhar em função daquele que trafica, mata, rouba e estupra, mas que também é um adolescente, excluído, com direitos violados, é um paradoxo do trabalho. Nesse campo, o saber da atividade é essencial para desenvolver um bom trabalho, pois é preciso enxergar

além do ato, é preciso ver a pessoa e sua história de vida, sem julgá-lo, uma vez que o judiciário já o julgou.

O nosso trabalho, ele é cansativo, não resta dúvida, você tem que gostar mais do que nunca de estar aqui, qualquer trabalho a pessoa tem que gostar do que faz sim, **mas o socioeducativo ele te exige muito**, você tem que ter é muito, mas é **muuito amor e muita vontade de querer estar nesse local!**, Desenvolvendo essa função, porque que é assim? **Você vai lidar com pessoas e executar um trabalho com pessoas que a sociedade não quer mais, ninguém quer, tem medo dele, quer o pior pra ele, olha pra ele com olhar de recusa**, isso é certo? Eu acho que não, mas também, como é que você olha pra uma pessoa, um indivíduo que tá em desenvolvimento, mas considerando também que matou, que estuprou? Você vai olhar pra ele rindo, dando beijinho, abraçar e tudo bem? Claro que não! Então seria hipócrita! Eu preciso olhar pra ele diferente sim! Com um olhar de rigor mesmo! Alguém tem que botar um limite nele! Mas mostrar também novas oportunidades, oferecer pra ele novos caminhos, pelo menos mostrar pra ele que é possível ele ter, seguir outro caminho diferente desse (ENTREVISTADO III, grifo meu).

Estabelecer uma relação de proximidade, troca, de igualdade e respeito é imprescindível para que os profissionais consigam desenvolver a perspectiva pedagógica a qual a MSE se propõe. Todavia, a própria instituição prisão já é sinônimo de desigualdade e exclusão, na qual o adolescente foi incluído para ser punido por seu ato e para ser excluído do convívio social. Estabelecer vínculos construtivos nesse contexto é um desafio, pois está para além do prescrito, onde a norma não alcança e não consegue instituir, pois tratam-se de relações, do debate de normas, do uso de si.

“Poder transitar no meio deles, e ter a sensação que tá tudo bem, não corro nenhum risco, eu tô aqui no meio deles, entro no alojamento do adolescente, tenho uma relação muito tranquila com eles e eles comigo, e é claro que eu tenho que saber o lugar que eu estou e eu tenho ciência disso, o caso de cada um, eu sei qual foi o ato que cada menino cometeu, mas, para além disso, eu tenho que tratá-los todos com respeito, e trazendo sempre algo novo pra ele, tentando despertar nele que ele é um ser humano como eu, eu sou igual a ele, a diferença é que ele, nesse momento, está cumprindo uma medida socioeducativa respondendo por algo que ele cometeu, mas isso não faz eu ser melhor do que ele, e eu tenho que fazer com que ele compreenda isso também, porque senão a expectativa dele não vai ser de melhora, eu tenho que dar oportunidade pra ele pensar nisso, eu tenho que despertar isso nele, você é igual a mim, você precisa transitar livre como eu transito livre (ENTREVISTADO III).

A relação com os adolescentes é permeada pelo debate constante de normas e valores sociais, pessoais e profissionais, uma vez que, enquanto pessoas, também somos atravessados pelos atos cometidos pelos adolescentes, estabelecendo-se um paradoxo complexo:

As relações são difíceis e a realidade mesmo, que é encontrar com o adolescente numa situação que é contraditória né, porque você tem que trabalhar com esse adolescente acreditando na sua recuperação, que ele vai refletir, que ele não vai atuar mais, que ele vai sair da criminalidade, numa mudança mesmo, que ele pode ter outras possibilidades de vida que não o crime e aí ao mesmo tempo você tá lá fora e se depara né, você também é assaltado, você também é violentado pelos

adolescentes, então é alguma coisa muito contraditória, e isso eu acho que as pessoas as vezes não dão conta, é isso que causa um sofrimento mental também, que é um trabalho que adoce mesmo as pessoas (ENTREVISTADO V).

A dificuldade de lidar com essa realidade é um dos fatores que faz com que os profissionais desistam do trabalho no socioeducativo, entretanto, esse é apenas um dos fatores que precipitam a saída dos trabalhadores.

## **6.2 As infidelidades do meio**

O trabalho dos técnicos da MSE de internação assemelha-se ao trabalho do artesão que, com maestria, urdindo os fios no tear, tece a sua trama:

Em sua atividade laboral, homens ou mulheres tecem. Do lado da trama, os fios os ligam a um processo técnico, a propriedades da matéria, a ferramentas ou a clientes, a políticas econômicas – elaboradas eventualmente em outro continente –, a regras formais, ao controle de outras pessoas... Na urdidura, ei-los ligados a sua própria história, a seu corpo que aprende e envelhece; a uma multiplicidade de experiências de trabalho e de vida; a vários grupos sociais que lhes ofereceram saberes, valores e regras com as quais eles compõem dia após dia; a seus próximos também, fontes de energia e de preocupação; a projetos, desejos, angústias, sonhos..(DANIELOU, 2004, p. 2)

O trabalho dos técnicos exige interlocução com o Judiciário, que fiscaliza a execução da medida, articulações junto à rede de atendimento externa, tanto pública quanto privada, negociações das atividades junto à organização interna da Unidade, busca da construção de vínculos com o adolescente e sua família a fim de trabalhar a questão subjetiva da medida, cumprimento das prescrições e as pactuações impostas pela política, além da gestão das inúmeras imprevisibilidades do meio, dentre outras coisas. São muitos fios a tecer, em instâncias diferentes, contudo, todas necessárias.

A incompletude institucional é um princípio fundamental norteador das políticas para a adolescência, que permeia o trabalho socioeducativo e “convoca a efetiva participação dos sistemas e políticas de educação, saúde, trabalho, previdência social, assistência social, cultura, esporte, lazer, segurança pública, entre outras, para a efetivação da proteção integral de que são destinatários todos adolescentes” (SINASE, 2006, p.26).

Todavia, apesar de estar prevista no SINASE, a participação dessas instâncias no trabalho socioeducativo e a articulação dessa rede se mostra complexa, mostrando que a norma não é capaz de garantir a execução do trabalho:

E há dificuldade também quando a gente busca a rede parceira né, que de parceira é só nome, então nem sempre a gente consegue fazer os encaminhamentos e tudo que a gente precisa, e não temos muitas vezes a possibilidade até mesmo de levar o adolescente pra fazer esse tipo de encaminhamento e isso é um desafio muito grande (ENTREVISTADO II).

[...] os contatos com a rede, a dificuldade de quando a gente tem que planejar uma estratégia e precisa de um equipamento que tá fora da unidade, com os equipamentos públicos, é difícil ter esses contatos, e que eles se disponham a trabalhar junto com a unidade, isso é uma dificuldade grande. (ENTREVISTADO V).

Embora as normas antecedentes ditem as tarefas a cumprir, somente elas não são suficientes para sustentar o trabalho diante das infidelidades do meio e da singularidade de cada situação.

Nossa! Dificuldades são inúmeras e desafios mais ainda! Você precisa de equipamento, equipamento mesmo, ferramenta de trabalho, você não tem, você precisa de material, você não tem. Você quer propiciar uma coisa, é um passeio, é uma atividade recreativa ou uma atividade recreativa e pedagógica, você não tem condição de fazer, entendeu? Então você faz entre aspas milagre mesmo! (ENTREVISTADO III).

Enfim, a condição é péssima! pela precariedade do Estado mesmo, assim né, isso, falta um pouco de tudo, essa possibilidade de criar algumas estratégias e elas não serem efetivadas, por isso, porque a gente não tem braço pra fazer tudo, então as vezes você quer ter uma determinada ação que vai ter um impacto grande na medida com determinado adolescente ou com a família, uma visita, mas aí não tem como você fazer porque não tem, não tem carro, não tem quem vá, não tem agente pra sair, o carro tá com defeito, o trabalho não permite às vezes, o excesso de trabalho não permite que o técnico saia com o adolescente (ENTREVISTADO V).

A gerência dessas imprevisibilidades exige criatividade, dinamismo e autonomia em função de sustentar a atividade que a norma, por si só, não sustenta. Essa condição da “falta” já se naturalizou como inerente ao campo de trabalho, transformando-se no saber da atividade, sem o qual se torna impossível trabalhar no socioeducativo. Em função disso os profissionais lançam mão de vários artifícios:

“Aí você tenta, **busca um parceiro externo**, você **busca uma empresa pra apoiar você**, em, sei lá, **bola uns projeto internamente**, você busca um parceiro externo, você pega a compreensão desse parceiro que auxilia a gente nesse trabalho né? Aí as coisas começa, assim, funcionar, e é com muito sacrifício, assim, sabe, que a gente consegue realizar um projeto dentro da política, **você tem que estabelecer novas estratégias** dentro da própria política, **estratégias de atividades**, em qualquer sentido for, **seja ela pedagógica, seja ela recreativa, seja ela profissionalizante**, você tem que **buscar parceiros externos**, tanto que aqui dentro nós temos outros parceiros, que realizam atividades com os adolescentes, temos voluntários, a gente **busca voluntários**, pra vir realizar os trabalhos aqui dentro, pra oferecer novos caminhos, novas oportunidades pra esse trabalho”. (ENTREVISTADO III, grifo meu).

Além da falta de investimento do Estado e da precariedade estrutural, os trabalhadores têm que enfrentar dificuldades de toda ordem para executar suas atividades. A baixa remuneração, a falta de reconhecimento, equipe desfalcada, pressão interna e externa. São inúmeras infidelidades e imprevisibilidades do meio que exigem que os técnicos renormalizem todo tempo, a fim de conseguir gerir todo esse contexto. O relato a seguir revela um pouco das dificuldades enfrentadas:

“Porque é um trabalho muito **desgastante**, e **mal remunerado**, as vezes a pessoa chega aqui, ela tem uma formação específica, mas ela não vai exercer só essa formação, aqui ela **tem que dar conta de um pouco de tudo**, então você tem que se virar muitas vezes aqui e, teve ocasiões, às vezes, dependendo da demandade serviço, **até o horário de almoço é comprometido**. Também tem a questão do perfil, que querendo ou não, são adolescentes, mas eles são infratores, tem alguns adolescentes que têm essa postura mais agressiva, de não aceitar, então tem pessoas que têm **dificuldade pra lidar com a pressão** tanto dos adolescentes, quanto da própria direção das unidades que também, por sua vez, são **pressionados pela secretaria, pelo próprio juiz**, então é, é muito trabalho, que as vezes é um **trabalho realizado que não aparece**, e, é... **ascondições da unidade, é precária, de material físico e material humano** também, porque os **quadros de funcionários, não são, nunca, desde que estou aqui há 6 anos, nunca foram preenchidos**, então **faltam funcionários** então esses poucos funcionários tem que desempenhar o serviço e fazer acontecer e muitas vezes o poder judiciário, no caso o **juiz e o ministério público, eles demandam**, encaminham, eles fazem pedidos e requisições de relatório, de alguma outra coisa é a unidade **tem que se virar pra responder** e o técnico é que tem que se desdobrar mesmo e isso desgasta, condições precárias de trabalho, **não tem um retorno, um reconhecimento da própria secretaria e principalmente a própria questão financeira**, então isso desestimula, então muitas pessoas saem logo de imediato, porque não dão conta do serviço, por causa da pressão e tudo mais, associado a baixa remuneração e muitas outras ficam, mas assim, já com a cabeça em outra coisa, com a cabeça em procurar uma outra coisa melhor (ENTREVISTADO I, grifo meu).

Diante desse contexto, para aqueles que resistem e ficam, faz-se necessário um uso de si por si, ou seja, o trabalhador lança mão de sua experiência, de seus valores, para orientar suas escolhas, buscando estratégias para tentar suprir a deficiência das normas. Todavia, não se pode pensar a atividade de trabalho apartada de seu contexto. A atividade faz a mediação entre o global e o local (Schwartz e Durrive, 2010), entre as normas antecedentese a imprevisibilidade de cada situação.

Para ter êxito no trabalho é preciso conseguir unir e tecer esse emaranhado de fios formando uma trama, fazendo escolhas pertinentes diante da conjunção localmente particular (Schwartz, 1998), pois a competência é "antes de tudo um 'agir' aqui e agora" (Schwartz e Durrive, 2010, p. 205). Os trabalhadores se encontram sempre em meio a uma variedade de normas e experienciam constantemente a tensão de se confrontar com elas. Ao fazer escolhas e buscar soluções, criam novas técnicas que podem tornar-se novas normas, juntando-se às

normas antecedentes. Exemplo disso é o fato dos técnicos não realizarem mais as ligações dos adolescentes, atividade que é delegada aos agentes, justificando que não é possível disponibilizar dois dias para as ligações com poucos técnicos. Embora essa tarefa esteja prescrita, essa renormalização tornou-se regra mediante a escolha entre duas ou mais prescrições, pois ao fazer as ligações, outras tantas atividades ficavam por fazer. Outro exemplo são as atas das reuniões e os registros de atendimento que, segundo os trabalhadores, não estavam sendo feitas há muito tempo porque “ninguém faz, devia, mas não dá tempo, a gente anota no caderno alguma coisa importante”. São escolhas que geram renormalizações que acabam se estabelecendo como novas regras.

### 6.3 Antecipar o imprevisível

Cotidianamente, os trabalhadores buscam se antecipar às imprevisibilidades, buscando preveni-las. Em parte isso é possível graças ao prescrito, aos conceitos que formamos acerca da atividade, da reflexão acerca da nossa experiência vinda do pessoal ou do coletivo (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Devido à variedade de infidelidades do meio, os trabalhadores se antecipam às imprevisibilidades, atendendo a uma convocação para o uso de si por si, a fim de tentar concluir suas atividades: “relatórios em casa, com certeza eu faço, às vezes precisa de alguma questão de documentos, precisa pagar uma taxa, buscar um papel, buscar um documento, eu saio, vou também, porque se for esperar a disponibilidade de carro da unidade não tem como! ”(ENTREVISTADO II). Cada um, ao seu modo, através das arbitragens, vai buscando uma renormalização que atenda às necessidades da atividade: “percebo que vir trabalhar pela manhã é mais calmo, os adolescentes estão em aula, não tem demanda dos agentes querendo que você atenda o tempo todo, o telefone tocando, alguma intervenção e vindo de manhã eu consigo trabalhar melhor, pra tentar fazer as coisas burocráticas” (ENTREVISTADO VI).

A arbitragem sobre os riscos e sobre as escolhas fazem parte da atividade em vários momentos, numa forma de antecipar qualquer problema ou uma solução, como nos mostra o diálogo observado entre dois técnicos:

- Tem que buscar os documentos do Pedro e do João (nomes fictícios), tá pronto e ninguém buscou até hoje. Pra fazer a matrícula no curso amanhã tem que ter o documento, senão eles perdem.
- Mas não tem como ir não, eu já olhei, o carro vai fazer outra saída e não tem agente pra acompanhar.

- E se a gente for sozinho com eles à pé? É perto. O negócio é que o Pedro nunca saiu da Unidade, e tem que buscar agora porque lá fecha e amanhã cedo tem que levar o documento.
- Mas você acha que ele é tranquilo? Dá pra ir? Será que ele foge?
- Ah...ele é tranquilo, eu converso com ele e falo que o documento é pra curso. Acho que vou arriscar.
- Então tá, vou pedir pra trazer os dois.

O diálogo demonstra a decisão e a gerência dos riscos em função do benefício. Os técnicos “bancaram” a saída com os adolescentes, mesmo correndo o risco de uma fuga, de um resgate ou de algum tipo de represália para com os adolescentes. Nessa decisão também foi percebido um uso de si, que implicou um risco para os próprios técnicos, pois teriam que responder por qualquer problema que ocorresse. Eles foram e voltaram e tudo correu bem.

Entretanto, nem sempre é possível antecipar as imprevisibilidades, mesmo mediante o saber da atividade, uma vez que muitas vezes nas escolhas está presente um “outro”. Como já citado, um técnico solicitou duas vezes aos agentes que trouxessem um adolescente com sofrimento mental, que estaria chorando muito, para um atendimento técnico. Desde sua transferência do interior para Belo Horizonte seu estado emocional estava oscilando, supostamente devido a um abuso sofrido na outra instituição. A intenção era tentar conversar com o adolescente a fim de prever algum problema maior, pois parecia que ele estava desequilibrado. Por duas vezes não foi possível atendê-lo, pois, em uma delas ele estava em uma consulta externa e, em outra, disseram não haver disponibilidade de agentes para acompanhar o atendimento. Mais tarde, o adolescente tentou se enforcar usando o lençol da cama e, nesse momento, chamaram o técnico para atendê-lo: “Pôxa, eu tentei atender ele duas vezes! Eu sabia que isso podia acontecer, agora eles vêm me chamar correndo pra apagar o incêndio!” Após atender o adolescente, verificou-se a necessidade de levá-lo ao setor de urgência do serviço de saúde mental para ser medicado, pois o adolescente poderia tentar novamente, mas não havia carro, nem motorista. O único carro estava com o banco do motorista quebrado. O técnico, mediante o julgamento da necessidade da situação (avaliação), procurou encontrar algum agente que se dispusesse a dirigir o carro quebrado (gerir o risco da atividade mediante a imprevisibilidade do meio a fim de atingir um objetivo). O técnico, o adolescente, o agente “motorista” e o agente para escoltar partiram para o serviço de urgência retornando as 21:00. Nesse relato percebemos a gerência da atividade pelo trabalhador, a tentativa de antecipação, a imprevisibilidade, o debate de normas, as escolhas, a gerência dos riscos, a renormalização buscando tapar os buracos das normas e o uso de si por si e por outros. Segundo Schwartz (1987), toda atividade de trabalho é sempre uso de si, por si e por outros, estabelecendo o seguinte princípio: “toda atividade é sempre uma “dramática do uso

de um corpo-si” (remetendo “dramática” à necessidade contínua de travar debates com normas). Sendo o corpo-si o lócus onde ocorre o contínuo debate de normas da atividade” (SCHWARTZ, 2014, p.1).

No episódio acima, houve por parte dos agentes uma avaliação da situação, do risco, da disponibilidade (um debate de normas), e escolheram não levar o adolescente para atendimento, talvez apostando que não seria necessário. Nesse recorte, é possível visualizar que as atividades transitam entre vários atores, que também escolhem e renormalizam.

Nessas decisões também está presente um “outro”, mas não só como uma presença física. “Os outros”, segundo Schwartz (2007, p. 193), “é uma noção que remete a conjuntos de estatutos muito diversos e, de certa maneira muito obscuros” na medida em que estão presentes de várias maneiras, seja através dos valores coletivos do espaço laboral, seja através das normas, ou mesmo através das infidelidades do meio. Desse modo, há um debate de normas constante em que o trabalhador faz uso de si por si e pelo outro (SCHWARTZ, 2002, 2006, 2007).

#### 6.4 O sentido do trabalho

Quando nos remetemos às prescrições que regulam o trabalho dos técnicos faz-se necessário uma discussão acerca da compreensão do trabalho em três níveis: o nível legal, o nível da internalização das prescrições pelos trabalhadores e o nível do real.

No nível legal temos, no art. 1º, §2º da Lei nº 12.594/2012 (SINASE) os objetivos das medidas socioeducativas:

- 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 de 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 em lei. (SINASE, 2012, grifo meu).

O texto das leis, de forma geral, mantém características formais, imperativas, impessoais, normativas e punitivas na maioria dos casos. São linhas duras, racionais e objetivas, presentes na maioria das normativas. O imperativo heterônomo da lei dita que quem estabelece as leis não é a mesma pessoa que as executa, criando um hiato. A forma como essas prescrições são internalizadas pelos trabalhadores implica na apreensão que fazem do

trabalho e no sentido que lhe conferem. Vemos no relato abaixo, como um trabalhador internaliza os objetivos que foram prescritos acima:

“[...]chegando aqui aí tem que ter essa equipe técnica toda, composta de psicólogo, assistente jurídico, o pedagogo, terapeuta ocupacional, tem toda uma equipe técnica, a parte da saúde, enfermeiro, etc., então, essas pessoas tem que acompanhar essa medida a partir do primeiro dia em que ele chegou, tem que **tomar conta de tudo**, de toda a vida desse adolescente, do transcurso dele, desde lá da família, o ato dele, entender o porquê, se é possível chegar nesse ponto de **compreender** porque que esse menino chegou aqui. Porque ele cometeu esse ato? **E o que nós podemos fazer, para que esse menino não volte a cometer esse ato e a gente devolva esse adolescente pra família, enfim pra sociedade, melhor, né, claro! O objetivo é esse, impedir**, a palavra eu penso até que é essa, **é de impedir que esse menino continue infracionando**, porque ele é um jovem em desenvolvimento e é possível sim, fazer um trabalho efetivo na parte da política, é possível devolver esse menino para a sociedade melhor”. (ENTREVISTADO III, grifo meu).

A ideia de “salvação” perpassa toda a fala do trabalhador, e atrelada a ela, a responsabilidade quanto a esse “resgate”. Nessa fala vemos presentes os valores do trabalhador. Inerente à atividade está o “debate de normas e valores” como a forma com a qual o trabalhador julga, escolhe e renormaliza as tarefas, apropriando-se de forma singular, utilizando de sua história de vida e de seus valores.

A teoria da satisfação no trabalho de Locke, desenvolvida a partir de 1970, está baseada na coexistência dos “valores” (a importância que o trabalhador atribui à meta almejada) e das “metas” (o objetivo almejado) que impulsionam o trabalhador a agir (desempenho), e obter um resultado (satisfação), que será o *feedback* (reforço) para valoração. O alcance de valores importantes está ligado à alta satisfação, valores sem importância não estão associados à satisfação e a insatisfação está relacionada às características desvalorizadas. Dessa forma, a satisfação seria um estado emocional prazeroso, resultante da avaliação do trabalho em relação aos valores do trabalhador em relação ao trabalho. Assim, segundo Locke (1984), o estado emocional prazeroso vai depender do lugar que os valores implicados no trabalho ocupam na escala de valores do indivíduo.

A preservação da vida e da liberdade são valores primordiais para a maioria dos seres humanos. Subentende-se que um trabalho que busca preservar e transformar a vida, garantir os direitos, a liberdade e a integração social, represente um grande valor para aqueles que o desempenham. A percepção de que o resultado do trabalho é importante para um grupo, uma organização e/ou ambiente social reforça a busca de resultados também num nível emocional, que está ligado aos valores pessoais.

“ Eu acho que a principal satisfação eu passei agora, um adolescente que eu desliguei e assim, eu vi que a medida teve um crescimento pessoal pra ele além sabe? é um adolescente que ele teve uma aceleração, ele pulou 2 vezes de classe, ele ficou tão empenhado nos estudos que ele chegou a fazer um concurso pra cidade dele. Aqui ele apresentou um bom comportamento, a gente ficava observando que a medida socioeducativa estava tendo um efeito, e ele fez alguns cursos aqui e **a gente percebe que é um adolescente que lá fora a última opção dele vai ser o crime**, teve um efeito, teve um sentido, é aquele adolescente que a gente percebe que tem uma relação muito forte com o crime e é difícil você quebrar e possibilitar outras oportunidades, outras escolhas”. (ENTREVISTADO VI, grifo meu)

O cumprimento da MSE de internação acontece dentro de um parêntese, é um recorte temporal e espacial que isola o adolescente do seu contexto de vida e de todas as suas implicações. O processo se dá sob condições controladas, com regras rígidas e específicas a serem cumpridas, como condição de conquistar a liberdade. Não é possível prever com segurança que sucederá no encontro com a cidade e se o adolescente conseguirá sustentar e solidificar o que foi apresentado no contexto de cumprimento da MSE. Todavia, na fala do trabalhador, isso aparece como uma crença.

Outros valores, como competência e reconhecimento, também estão em jogo, pois o reconhecimento da competência do trabalhador está vinculado à evolução do adolescente, sendo este um indício de um bom ou mau trabalho. “Não, não existe nenhum tipo de avaliação do trabalho não, acho que o que é observado é o resultado, o quanto que o adolescente tá andando na medida, o quanto ele tá paralisado” (Entrevistado VI). As cobranças quanto ao comportamento do adolescente e seu desempenho também aparecem vinculados ao técnico: “sempre é uma cobrança, quando cobra, junto com a cobrança, já vem sempre uma avaliação de que a pessoa não dá conta, de que se o adolescente tem um comportamento que foge do padrão é o técnico que é ineficiente” (Entrevistado V).

Os trabalhadores demonstram sentir-se responsáveis pelo adolescente durante toda a execução da MSE, pelo sucesso ou não do adolescente no cumprimento da medida. Arelada a essa responsabilidade internalizada, presenciamos como ela é endereçada aos técnicos em diversas falas: “O que você pode fazer por mim?” (adolescente), ou “você não faz nada por mim!” (adolescente), “cuida dele pra mim” (mãe de adolescente), “seu ‘filho’, tá aprontando hoje!” (agentes falando aos técnicos de referência), “o que você acha de passar ele pra outro técnico, já que com você ele não tá evoluindo?” (direção).

Entretanto, no nível real, são inúmeras variáveis sociais, econômicas, de violação de direitos e de privações que estão inseridas no contexto de vida dos adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa. A MSE de internação, por si só, não é capaz de reverter esse quadro, nem tampouco os trabalhadores que a executam, pois sua atuação é

limitada. Esse contexto exige que os trabalhadores das MSE tenham um alto grau de resistência à frustração e otimismo, uma vez que a porcentagem de reincidência é significativamente maior do que o número de adolescentes “recuperados” após o desligamento. Uma autoavaliação positiva que gera satisfação resulta do fato de conseguirem realizar seu trabalho e oferecer outras possibilidades aos adolescentes, mesmo mediante tantas dificuldades.

A ideia de que podemos modificar a vida do outro é ilusória, o máximo que podemos fazer é facilitar e oferecer possibilidades. Mesmo com poucos casos de sucesso, o sentido do trabalho para esses profissionais está ligado à possibilidade de conseguir, através de seu trabalho, “recuperar” os adolescentes, “livrá-los” da criminalidade e conseqüentemente “salvá-los” da morte. Essa crença parece sustentar as atividades que realizam:

A maior satisfação é quando você vê o efeito do seu trabalho, não é salário, se for levar em consideração o salário você não fica aqui, porque pra trabalhar no socioeducativo você tem que gostar muito! Amar! Porque o retorno é esse. Você ver que o trabalho teve um efeito positivo na vida de um adolescente, isso é a maior satisfação. (ENTREVISTADO VI).

O *feedback* apresentado pelos adolescentes e a família após o desligamento também são reforços positivos, que trazem satisfação aos trabalhadores, fazendo-os sentir que seu trabalho é valorizado, importante e reconhecido: “quantos adolescentes você encontra eles na rua, tá bem, trabalhando, a família te liga, agradece ainda, obrigada por você ter cuidado dele, ele fala de você até hoje, então assim, esses retornos é que fortalecem a gente e dão um gás pra continuar” (Entrevistado III). Percebe-se pela fala dos trabalhadores que a “recompensa” e o reconhecimento pelo trabalho não vêm da instituição, nem tampouco é monetária, vêm daqueles a quem o trabalho é direcionado, e, justamente por isso, parece ser de grande valor e conter força suficiente para sustentar o trabalho, mesmo frente a tantas condições adversas.

Olha... satisfação é quando você consegue, diante do que é realizado aqui, conseguir ver um fruto positivo, alguns adolescentes que são desligados, passa um tempo eles retornam aqui na portaria, perguntando pelos técnicos, falando que já estão trabalhando, que já mudaram de vida e que o trabalho que foi realizado aqui ajudou ele a ter essa outra perspectiva de vida. (ENTREVISTADO I).

Apesar do pouco investimento do Estado nas instituições e nos trabalhadores, citado pelos técnicos, da falta de reconhecimento e incentivo, os profissionais relataram que gostam do trabalho que realizam, apesar dos pesares: “mas é uma atividade que eu gosto muito, trabalhar com adolescente, apesar de não ser elogiada, de não ter avaliação positiva nenhuma, de ser mal remunerada, de ter tanta dificuldade” (ENTREVISTADO V).

## 6.5 A urgência da atividade

Os procedimentos operacionais de um processo constituem a rotina de uma organização. Segundo Campos (1994), gerenciar essa rotina significa conduzir ações e verificações diárias, para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização.

Na Unidade pesquisada, a rotina diária dos adolescentes, que inclui os horários de despertar e dormir, as refeições, o banho, a escola, as oficinas e as visitas familiares é ditada pelo regimento interno e controlada pelos agentes socioeducativos. Há algumas atividades que têm horários e dias determinados pela direção da Unidade, como dias e horários de visita, reuniões e ligações dos adolescentes. Mas nem sempre essas atividades acontecem nos dias e horários determinados: “tem as reuniões na segunda, mas não tá seguindo tanto essa rotina, não tá sendo possível, porque saiu pessoas da equipe técnica, tá com um número maior de adolescentes, a unidade não impõe essa rotina, a gente pode criar, a gente tenta, mas não é possível”(ENTREVISTADO IV).

Os trabalhadores da equipe técnica relataram que sentem uma grande dificuldade em estabelecer uma rotina, que, segundo a fala, nos remete a uma necessidade de organização do trabalho:

“Eu acho que o maior desafio e uma dificuldade é estabelecer uma rotina, que pra mim seria mais interessante, que eu conseguiria ver que o trabalho teve um início, um meio e um final, então a maior dificuldade mesmo é criar essa rotina e tentar convencer a equipe, a unidade, que os técnicos precisam ter uma rotina diária de atividades”. (ENTREVISTADO V).

Na tentativa de organizar uma rotina, cada profissional, individualmente, lança mão de algum artifício: “eu faço um roteirozinho e vou listando o que eu tenho que fazer, então eu tento fazer hoje o que tem que ser feito hoje. As outras demandas que vêm ocorrendo e que também são urgentes, eu vou na escala da necessidade” (ENTREVISTADO III). Outro profissional procura fazer uma programação mensal: “eu tento fazer, seguir um cronograma, com as atividades principais que eu tenho que exercer dentro de um mês, eu tento realizar todas dentro desse período”. (ENTREVISTADO I).

Mas mesmo assim, todos confessaram ser muito difícil estabelecer um planejamento ou organização do trabalho. O principal motivo apontado, que atrapalha ou impede o estabelecimento de uma rotina, são as muitas imprevisibilidades e urgências que surgem no cotidiano do trabalho:

Olha, eu tento fazer essa rotina desde que eu entrei aqui, mas não é possível, nossa! Já tentei, hoje mesmo eu planejei, vou chegar, fazer só o PIA e o relatório, não vou ficar só por conta de atendimento, mas chega aqui aparece outras demandas, e a gente tem que parar tudo que tá fazendo às vezes pra resolver outros problemas, então não tem como seguir uma rotina. Eu acho que se eu te falar a verdade eu acho que eu nunca segui uma rotina, já tentei, já planejei, mas não dá certo (ENTREVISTADO IV).

A gente prepara uma rotina e acaba desempenhando outras atividades por causa do dinamismo que acontece aqui, então, por exemplo: às vezes, eu me programo a fazer alguns determinados atendimentos com adolescentes porque eu tenho alguma informação pra passar pra eles e participar de alguma reunião, só que chega na unidade, tem que realizar uma comissão disciplinar de urgência ou uma intervenção, ou então acompanhar o adolescente, ou então o adolescente que eu ia atender por algum motivo não tá na unidade, teve uma saída pra um posto de saúde, às vezes a reunião foi cancelada por algum outro motivo, então assim, rotina às vezes a gente tenta estabelecer, mas aqui ela não é cumprida por causa dos acontecimentos imprevistos que acontecem (ENTREVISTADO I).

Nicole Aubert (2003), em “O culto da urgência” (tradução), afirma que a sociedade está “doente do tempo” e que as novas medidas de tempo são a urgência e o imediatismo, que obrigam as pessoas a responder imediatamente.

As Unidades de internação vivem em constante estado de tensão. São adotados vários procedimentos a fim de garantir a segurança de todos na Unidade e, mesmo em saídas externas: prevenir fugas, evasões e resgates, conter tumultos ou rebeliões, manter a disciplina, garantir que a rotina institucional seja cumprida, dentre outras várias coisas. Esses procedimentos não são restritos apenas aos funcionários que cuidam da segurança. Cada profissional, de acordo com sua área de atuação, tem procedimentos específicos que precisa seguir, a fim de colaborar para que não haja nenhum problema. No caso dos técnicos, quando entram nas áreas de contenção, não podem portar celulares, devem utilizar apenas a carga da caneta, devem evitar brincos e adereços, preferir sapatos abertos, evitar shorts, vestidos curtos e decotes. Não devem avisar o adolescente ou a família antecipadamente sobre qualquer saída externa, ou dar informações sobre os adolescentes internos para ninguém além da família, rede de atendimento e órgãos do judiciário.

A fim de tentar prevenir qualquer tipo de problema, os funcionários se mantêm atentos, em estado de alerta. Quando os adolescentes demonstram qualquer comportamento mais agitado ou recalcitrante, é comum os agentes solicitarem que os técnicos façam um atendimento técnico para tentar evitar qualquer tumulto. Com o grande número de adolescentes internos com algum tipo de distúrbio mental, o número de pedidos de atendimento é maior e mais frequente.

Aubert (2003), aponta que em organizações em estado de emergência, cada minuto é otimizado e todo tempo é consumido a serviço do desempenho. Todo perigo sistematicamente induz a uma síndrome de falta de tempo.

Essa grande demanda de atendimentos não programados, que surgem inesperadamente e têm que ser atendidos imediatamente, é uma das urgências citadas, bem como a dificuldade dos agentes em filtrar a real necessidade da intervenção do técnico. “Aqui é assim, eles acham que você tem que atender a qualquer hora, o tempo todo e não entendem que não dá! [...] tudo é o técnico! Tudo que tem que saber do menino é com a gente! Se ele apronta é com a gente! Se ele não faz as coisas é de nós que eles cobram”. (ENTREVISTADO VI). Como a maioria das prescrições da MSE é direcionada aos técnicos, tudo que se refere aos adolescentes acaba por ser também direcionado aos técnicos. Essas inúmeras demandas dificulta o desempenho de outras atividades, que são interrompidas e acabam por se acumular.

Aí as vezes você tá ali planejando, começando o foco pra começar a preencher o relatório, aí chega um pro atendimento, já chega né, chega outro te chamando pra uma reunião que vai começar, chega outro querendo te falar alguma coisa, então a concentração fica um pouco prejudicada, e acaba que você não consegue desenvolver mesmo! (ENTREVISTADO IV)

Ah não, é difícil, é isso que eu falei, não tem como a gente ter rotina, que é isso, eu começo um trabalho, eu começo a fazer alguma coisa e não consigo terminar por causa dos atravessamentos que eu falei, então assim a estratégia, que eu não sei se é estratégia, que é ser hiperativa assim, você chega na minha mesa tem um pouco de tudo, tá tudo acontecendo ali em cima, mas tá tudo inacabado, por isso eu começo uma coisa, aí chega alguém, tem que fazer um atendimento, tem que fazer um relatório que era o último da lista, mas aí de repente vira o primeiro, a estratégia é ser o mais hiperativa possível (risos). Assim, não tem estratégia, é tentar, mas não conseguir fazer (ENTREVISTADO V).

Os técnicos dispõem de certo grau de liberdade para planejar suas atividades (o que, quando, onde, como, por que). O que podemos chamar de responsabilidade experimentada, conferida pela dimensão da autonomia. Todavia, essa autonomia não lhes garante a organização de suas ações e, conseqüentemente, a sua execução. As renormalizações são frequentes, necessárias e esperadas pela Instituição, que pressupõe que os técnicos encontrem meios de realizar suas tarefas. Diferente de outras atividades laborais, na quais os procedimentos são muito rígidos e deixam pouco espaço para a criatividade e as renormalizações, o trabalho socioeducativo necessita que o trabalhador consiga se movimentar dentro das inúmeras imprevisibilidades e dificuldades, a fim de desempenhar seu trabalho.

Diante de um apelo tão grande de criatividade, disponibilidade, prontidão e decisão ao trabalhador, como aquele que tem que “se virar” para trabalhar, o prescrito aparece de forma positiva, como um lugar seguro, um norteador das decisões a serem tomadas:

É positivo, porque a gente precisa realmente ter um mapeador, a gente precisa realmente ter alguma coisa a seguir pra que seja feito em todos os lugares com a mesma coerência, eu acho legal que tenha metas, que tenha um segmento, mas poderia ser mais sintetizado” (ENTREVISTADO II).

“Eu acho que as normativas têm um impacto mais positivo, que no momento que a gente tá em dúvida, ou que tem algum mal-entendido dá pra recorrer às normativas ou à lei pra solucionar aquele problema, então o meu ponto de vista é sempre positivo” (ENTREVISTADO V)

As urgências fazem parte do cotidiano e, conseqüentemente, as muitas renormalizações também. A urgência exige a criatividade, a espontaneidade, imaginação e improvisação. Ela permite a flexibilidade de pensamento e não a rigidez. Mas o indivíduo também pode ser pulverizado com a velocidade, com a impossibilidade de encontrar o seu próprio ritmo. Segundo Aubert (2003), o indivíduo pode ser levado do prazer à exaustão, pois a emergência pode ser usada como uma anfetamina. Alguns indivíduos podem sentir-se intoxicados pela emergência e o gozo do momento, num sentimento de onipotência. A urgência promove, incita o indivíduo a dar o máximo de si mesmo e para se destacar o tempo todo. Mas, nem sempre o indivíduo consegue aguentar as pressões sobre ele em um prazo apertado que a emergência acarreta.

Confrontado com esta pressão da situação de emergência, aliada a tantas infidelidades do meio, imprevisibilidades, emergências, sentindo-se incapaz de fazer o suficiente, mas também de ter que correr constantemente, sem controle de tempo ou sem ser capaz de produzir o necessário, muitos trabalhadores não aguentam e saem, o que estabelece a constante rotatividade de funcionários:

Pois é, é isso aí! A falta de apoio, a pessoa chega com todo o pique, toda a vontade, com todo o desejo de realizar tudo, vem afinadinho, quer compreender toda a dinâmica do trabalho, começa a trabalhar. Aí, vê-se que a dificuldade é imensa, aparece um muro enorme na frente, você vai pra um lado não dá, tenta daqui não deu, busca dali não funcionou, aí tem funcionário que não resiste, ele desiste, por isso essa rotatividade, ele sai mesmo, vai buscar novos caminhos, outra área e aí a gente fica, quem resiste fica (risos) né, tentando ainda fazer com que funcione o trabalho a duras penas (ENTREVISTADO III).

Eu acho que o trabalho é muito estressante, é estressante as relações do trabalho, é estressante a relação com o adolescente, é estressante a relação entre os técnicos, é estressante a relação dos técnicos com a direção, enfim as relações são muito estressantes, são muitas demandas o tempo todo, é um público que é muito vulnerável, na maioria das vezes assim, é um público que não teve educação básica

no sentido cultural talvez, então são muito agressivos, não que eles queiram ser agressivos, mas a cultura deles é assim, e aí faz, as vezes, as pessoas se sentirem violentadas em alguns momentos, então eu acho que isso é muito estressante e isso, algumas pessoas não dão conta dessa realidade! (ENTREVISTADO V)

É estabelecido o tempo máximo de três anos para cumprimento de MSE de internação. Levando-se em consideração que a maioria dos adolescentes são desligados antes dos três anos, que são muitas prescrições a serem cumpridas nesse período, que o número de técnicos é reduzido e o número de adolescentes é excessivo, entende-se que há muito trabalho a ser feito em pouco tempo. A urgência faz parte do saber da atividade socioeducativa e permeia todas as atividades que os trabalhadores têm que desempenhar.

## 6.6 O saber da atividade

O trabalho desempenhado pelos técnicos que atuam nas MSE de internação não é muito divulgado. Em virtude desse desconhecimento, os profissionais que escolhem trabalhar nesse segmento o fazem baseados em impressões vagas:

A minha vida inteira foi, o trabalho foi voltado para a educação né, lecionei muitos anos aí fui fazer pedagogia, pra firmar na área educacional, e aí, dentro da sala de aula ultimamente a gente vê que o papel do professor tá cada vez mais difícil, e aí de decepção mesmo de sala de aula, aí eu pensei em mudar de local, eu vim parar no socioeducativo que também tem a ver com a educação (ENTREVISTADO III).

Eu sempre busquei tudo na área do serviço social, saiu um processo seletivo pro socioeducativo, e eu me inscrevi. E vim pra cá trabalhar, eu só conhecia mesmo de teoria, eu não tinha a menor ideia da prática como era e como seria o trabalho. (ENTREVISTADO II).

Quando eu fiz o concurso eu não sabia das peculiaridades de como seria o trabalho exercido, desempenhado dentro da unidade não, eu tinha uma noção muito superficial do que seria, principalmente pelo que eu li na época no edital pra trabalhar dentro de unidades socioeducativas, que tinham menores infratores que eu iria realizar atendimento juntamente com eles, mas não tinha detalhes não (ENTREVISTADO I).

Eu vim do hospital né, mas eu sempre me interessei em trabalhar na área social, fiz um trabalho voluntário no CRAS durante 10 meses, pela experiência no CRAS, pela questão de me incomodar muito com a desigualdade social, de querer fazer alguma coisa em prol desses adolescentes. (ENTREVISTADO VI).

A minha própria inserção no trabalho socioeducativo também se deu de forma aleatória. Após a conclusão da graduação, surgiu o processo seletivo para a SEDS, no qual fui aprovada para trabalhar com recrutamento e seleção dos profissionais que atuavam nas

Unidades. Por questões políticas, a vaga acabou não sendo disponibilizada, então me ofereceram uma vaga numa Unidade Socioeducativa, mas nada me foi explicado; pelo nome, achei tratar-se de algum estabelecimento de ensino. Chegando na Unidade fui recebida pela diretora que me explicou o que era uma Unidade Socioeducativa, pois eu não sabia, qual era o trabalho, qual era o público e o que eu faria. O susto foi grande, pois eu não sabia que adolescentes ficavam presos, não sabia da existência de tais instituições e não havia me passado pela cabeça a ideia de trabalhar com adolescentes neste contexto.

O profissional que vai trabalhar na equipe técnica atua em várias instâncias, jurídica, política, social, da saúde, educação, iniciativa privada, dentre outras. Suas atividades são regulamentadas por diversas leis, e contêm prescrições contidas em inúmeras normativas. Devido a essa complexidade, o esperado é que houvesse uma capacitação dos profissionais, a fim de prepará-los para exercer suas tarefas. Contudo, não há essa capacitação, nem para efetivos, nem para contratados. O trabalho vai sendo ensinado de maneira informal, através de uma “tradição oral”, onde aqueles profissionais que já estão em exercício ensinam o trabalho àqueles que chegam: “Quando me chamaram pra assinar o contrato, no mesmo dia eu já vim e me mostraram como era a unidade, no dia seguinte eu já vim trabalhar e tô aqui até hoje, eu aprendi no dia-a-dia, na prática mesmo, contando com a colaboração do pessoal que estava na unidade na época” (ENTREVISTADO II). Outros entrevistados também relatam histórias parecidas:

O Estado na verdade, ele não prepara o profissional pra vir, pra estar nesse lugar não. Foi o primeiro concurso na área do socioeducativo e aí nós chegamos e ninguém passou por um treinamento, assim pra vir trabalhar aqui, eu fui aprendendo, eu e os outros fomos aprendendo no dia-a-dia e também é orientado, claro, pela política, mas assim, um treinamento específico não, a gente não recebeu, a gente vai adquirindo essa experiência com o passar dos anos.(ENTREVISTADO III).

Não tive preparação, assim, acho que eu fui aprendendo na prática, com os outros técnicos, é, algumas coisas, tem as normativas, as legislações, mas tirando o ECA, o resto não deu tempo de ler nada, foi na prática mesmo, com os outros técnicos que iam me acolhendo e mostrando como era o trabalho (ENTREVISTADO V).

Na primeira semana, eu tive assim uma orientação da psicóloga, que estava aqui, que hoje não está mais, meio que ela vai te guiando no trabalho, como que é a rotina, a dinâmica da unidade, e assim, a prática você vai pegando (ENTREVISTADO VI).

Essa postura da SEDS nos diz de pouco investimento da política no adolescente, no trabalhador e no trabalho a ser realizado e nos leva a questionar qual o valor e a importância que o Estado dá ao público atendido, aos resultados e, em última instância, aos profissionais.

No processo de ensino-aprendizagem algumas questões suscitam questionamentos. Ensinar algo a alguém, por si só, já supõe, *à priori*, um conhecimento daquele que ensina. Para transmitir o conhecimento (teórico e empírico), o sujeito faz uso de várias ferramentas, dentre elas a linguagem. Ao ensinar algo, não nos limitamos a ensinar somente “o que fazer”, mas também, “como fazer”. Podemos relacionar “o que fazer” com as prescrições, as normas antecedentes, as regras. O “como fazer”, entretanto, é individual, singular, produto de escolhas, do debate de normas, do uso de si, das renormalizações, o que nem sempre pode ser transmitido através da linguagem, uma vez que a atividade representa o que o sujeito faz mentalmente para realizar essa tarefa. Logo, esta não é diretamente observável, é inferida a partir da ação realizada pelo sujeito.

Dessa forma, a linguagem é incapaz de conseguir transmitir a experiência do trabalho. Se toda situação de trabalho é uma constante negociação, se sempre há um recentramento das prescrições e conceituações *à priori*, em virtude das experiências pessoais, a linguagem sempre será, em parte, insuficiente, deficitária, sempre aquém da realidade do trabalho. Assim sendo, podemos inferir que há um saber investido que se constrói agindo e não dizendo; é o saber da experiência, que determina a subjetividade do (no) trabalho, a competência individual e coletiva.

A “experiência do trabalho”, ao ser transmitida, traz consigo também a “bagagem” pessoal e profissional acerca da atividade de quem a transmite. Contudo, necessariamente, isso não quer dizer que é possível repassar o saber da atividade. Cada situação de trabalho é singular, e exige que o trabalhador faça um uso de si, caracterizando o drama próprio do agir humano em face de um meio histórico de vida e de trabalho e às suas normas. Entende-se que a transmissão do trabalho dos técnicos para os técnicos seria a transmissão não só de tarefas, mas também da história, de valores, de um legado, talvez inacessível de outra forma e que caracteriza o trabalho. Não se pode falar do trabalho, fora do trabalhador, “aquele que faz é quem sabe”.

No contexto socioeducativo, o desconhecimento acerca do trabalho, aliado à dificuldade de conseguir agir, de não conseguir decidir e gerir o trabalho, face às infinitas infidelidades do meio, resulta na rotatividade de funcionários: “Porque eu penso que o profissional que vem pra cá, parece que não tá sabendo muito o terreno que ele vai pisar, a área que vai trabalhar, vem cheio de expectativas, mas quando chega se depara com o sistema e não consegue agir, ele não busca estratégias, então não aguenta e sai”(ENTREVISTADO II)

É um trabalho desgastante, por mais que a gente goste, né, devido a deficiência de profissionais pra trabalhar, um número grande de adolescentes pra poucos profissionais, então a gente tem muita cobrança, tem muito prazo pra tudo e pouco tempo pra gente tá exercendo isso. E também a questão da remuneração, porque nós que somos contratados, somos mal remunerados, né não temos nem sequer o básico de quem é concursado, então se tiver uma oportunidade melhor ninguém fica aqui, sai mesmo!(ENTREVISTADO IV).

Marco pro adolescente fazer documento fora, às vezes não tem um agente, não tem ninguém que vai, eu vou, acompanho o adolescente, tudo em prol do adolescente, se você estiver aqui só esperando pelo sistema as coisas não andam, sabe, então você meio que tem que dá seu jeito, tem que ir à luta! (ENTREVISTADO VI).

## 6.7 Equipe técnica

O trabalho socioeducativo é um desafio, pois requer diariamente a interlocução da prática de vários sujeitos, considerando as especificidades profissionais e buscando ir além. Para alcançar os objetivos da prática socioeducativa, a formação de uma equipe multiprofissional é imprescindível para que o adolescente possa ser atendido dentro de suas especificidades, por diversas áreas e na interlocução entre elas:

É imprescindível a composição de um corpo técnico que tenha conhecimento específico na área de atuação profissional, e, sobretudo, conhecimento teórico-prático em relação à especificidade do trabalho a ser desenvolvido (SINASE, 2006, p. 97).

Entende-se que para a execução da MSE de internação a participação da equipe técnica é imprescindível, uma vez que o objetivo de socioeducar se apoia no saber das disciplinas contidas na equipe técnica. Sendo assim, a grande maioria das prescrições a serem cumpridas junto aos adolescentes está direcionada à equipe. Essa visão é compartilhada pelos profissionais que também se veem como parte fundamental do processo de cumprimento de medida dos adolescentes:

Eu acho que a medida não aconteceria sem a equipe técnica, que o adolescente não conseguiria passar pela medida, sem a equipe técnica, porque, teoricamente, é ele que tem que construir essa medida dentro do tempo dele, é refletir sobre o ato infracional e, através dos atendimentos, resgatar um pouco da própria história e tentar identificar em que momento ele vacila pra entrar na criminalidade e eu acho que se não fosse a equipe não teria como haver essa escuta, porque é a equipe que escuta isso do adolescente, que transmite isso através dos relatórios e através das reuniões de equipe pra instituição entender qual é a lógica desse adolescente e quais os possíveis motivos ou o que leva esse adolescente a infracionar e se tem a possibilidade ou não dele sair da criminalidade. Então eu acho que a participação é quase que 100%, é a equipe que promove esse trabalho junto como o adolescente (ENTREVISTADO V).

A equipe é essencial, chegando aqui aí tem quem ter essa equipe técnica toda, composta de psicólogo, assistente jurídico, o pedagogo, terapeuta ocupacional, a

parte da saúde, essas pessoas têm que acompanhar essa medida a partir do primeiro dia em que ele chegou [...] tem o psicólogo que vai atender esse menino, atende a família desse adolescente, compreende o contexto dele, é uma demanda da saúde, aí depois que ele chega aqui aí é responsabilidade do governo, enfim da equipe onde ele está de trabalhar esse adolescente, de fazer com que ele se responsabilize, o porquê que ele cometeu esse ato, é auxiliar esse adolescente o tempo todo a repensar o ato dele, compreender que aquilo não foi um ato legal, por isso mesmo ele recebeu essa medida. Aí tem todo um trabalho, vai inserir esse menino na escola, vai inserir esse menino num curso profissionalizante, deixar que ele escolha em qual curso, inserir num trabalho pra que ele volte melhor, então a importância da equipe técnica, ela é essencial (ENTREVISTADO III).

Entretanto, a simples coexistência de vários profissionais num mesmo contexto do trabalho, ou simplesmente trocando informações, não caracteriza uma equipe. Segundo a Política de Atendimento (2012, p. 68), “há a necessidade de reciprocidade e de enriquecimento mútuo, por meio de diálogo compreensível, que aproxime os saberes dos diversos campos do conhecimento”. Para além de somar conhecimentos é necessário organizar esses conhecimentos de forma alinhada e coerente:

Na verdade, a tomada de decisão está ligada a um conjunto de decisões que emanam de todas as áreas implicadas no trabalho em equipe. Não se trata do que cada área acredita ser adequado para o caso, mas sim daquilo que o próprio caso irá demonstrar como urgente e necessário para cada área de conhecimento envolvida. (IRIBARRY, 2003)

Ainda segundo a Política de Atendimento (2012, p. 69), “o trabalho da equipe exige além das intervenções compartilhadas e ações construídas em conjunto, que os profissionais se responsabilizem pela dinâmica institucional e pelas atividades comuns e fundamentais para o cumprimento de medida dos adolescentes”.

Para Peduzzi (2001), o trabalho em equipe requer uma relação recíproca entre trabalho e interação, levando-se em consideração que a comunicação entre os profissionais é fundamental para articular, no dia-a-dia do trabalho, as ações que precisam ser executadas em equipe. A criação de espaços de discussão implica diretamente na organização e efetividade do trabalho.

Contudo, observando a prática de trabalho dos profissionais da equipe técnica, percebemos que cada profissional desempenha as atividades e toma quase todas as decisões individualmente, não havendo uma prática nem um espaço para interlocução entre os membros e os saberes. A falta de circulação e da troca das informações torna mais difícil as articulações e a efetividade das atividades, e resulta em uma desorganização. As construções coletivas são praticamente inexistentes, tornando o trabalho fragmentado, semelhante a um mosaico. Segundo um profissional: “acho que é difícil articular o trabalho na própria equipe,

que é aquilo da equipe ter o mesmo objetivo comum e todo mundo dividir as tarefas e trabalhar junto em prol dos adolescentes ou de cada caso específico” (ENTREVISTADO V).

Contrapondo o conhecimento empírico adquirido pela pesquisadora, com a dinâmica da equipe pesquisada, foi possível fazer algumas considerações que demarcam as diferenças entre as duas situações. Nas equipes em que a pesquisadora trabalhou era possível estabelecer um espaço de diálogo, que possibilitava uma visão mais holística do caso e a construção de encaminhamentos que conseguiam abarcar as peculiaridades de forma mais abrangente. Esse espaço possibilitava a criação de estratégias, a busca de soluções e a tomada de decisões coletivamente, levando em consideração os diversos saberes e olhares.

O resultado era uma melhor organização do trabalho e maior efetividade das ações. O conhecimento acerca dos casos se tornava mais coletivo, não ficando restrito apenas a um técnico, facilitando, quando necessário, que outro profissional da equipe acompanhasse o caso. O repasse das informações de cada área sobre quais ações estavam sendo realizadas em cada caso, tornava possível o acompanhamento dos encaminhamentos, possibilitando uma visão global do trabalho. A responsabilidade pelas decisões era compartilhada, bem como os resultados, fazendo com que todos participassem de forma mais igualitária.

Diferentemente do relatado, as características encontradas na equipe pesquisada nos remetem a uma perspectiva multidisciplinar de interação grupal, definida por Almeida Filho (2005) como um conjunto de disciplinas que trata, simultaneamente, de uma dada questão, sem que os profissionais implicados estabeleçam efetivas trocas entre si, havendo uma justaposição de conhecimentos sem que haja uma construção coletiva. Essa forma de funcionamento contraria a perspectiva prescrita pela Política de Atendimento (2012), que é sustentada pela reciprocidade, pelo diálogo e a interlocução entre os saberes a fim de produzir conhecimento.

A visão dos trabalhadores divergiu acerca da forma de integração utilizada pela equipe para desenvolver seu trabalho. Aqueles que acreditam que o trabalho é em equipe, argumentam que é preciso ter a visão de todos, ou que maioria do trabalho é grupal, mas, necessariamente, isso não quer dizer que aconteça dessa forma e que haja um trabalho em conjunto.

O trabalho, ele é em equipe, não tem como fazer o meu trabalho sozinha [...].E a equipe tem que ser assim, tem que ter a visão do jurídico, a visão do psicólogo, a visão do pedagogo, a visão de todas as pessoas que fazem parte da equipe, não dá pra fazer um trabalho separadamente. A única coisa que é individual, de cada um, é o atendimento a cada adolescente, isso é individual, é o direito do menino, a política é assim, mas no contexto, a equipe precisa sim, o trabalho é em equipe e não tem como ser diferente (ENTREVISTADO III).

Individual é atendimento ao adolescente, o relatório é grupal, atendimento a família também é individual, no mais, é reuniões, tudo é grupal, a gente tem é equipe multidisciplinar (ENTREVISTADO II).

A falta de profissionais e o excesso de adolescentes pode ser pensada como uma infidelidade do meio, atuando como um agravante na dificuldade de realizar um trabalho em equipe, pois provoca uma reação em cadeia: poucos profissionais, muitos adolescentes, muitas prescrições; sobrecarga de trabalho, pouco tempo para organizar, planejar e executar o trabalho.

Em equipe, não. Não realiza. Eu percebo no dia a dia, porque se a gente trabalhasse em conjunto várias ações seriam efetivadas, mas tá faltando profissional [...]eu percebo assim, que a equipe técnica é multidisciplinar, que envolve jurídico, social, a psicologia, a pedagogia, e se realmente tiver esse olhar de querer fazer alguma coisa por esse adolescente, acho que consegue, mas aí vem outra questão, são muitos adolescentes, hoje a gente tá com 45, pra 2 psicólogos, um assistente social e um jurídico, nós sabemos que são mais, são mais vagas, mas não são preenchidas, aí você acaba fazendo um pouco do outro, quando você vai fazer atendimento, você acaba fazendo um pouco da pedagogia, um pouco da assistência social, faz um pouco de tudo (ENTREVISTADO VI).

Algumas prescrições para ser executadas necessitam da ação de vários técnicos. A percepção de alguns parece ser a de que isso seria um trabalho em equipe, contudo, esse modelo se assemelha mais a uma linha de montagem, onde cada um encaixa sua peça, sem ter uma visão global do trabalho. Aqueles que não acreditam que haja um trabalho em equipe apontam uma descontinuidade e uma fragmentação do trabalho:

Eu acho que como eu acabo escutando muitas coisas durante o atendimento e identificando muitos pontos que precisam ser trabalhados ou na família ou com o próprio adolescente, eu acabo identificando e encaminhando muitas demandas, então é muita coisa pra saúde, muita coisa pra assistente social, e aí as vezes os técnicos não estão dispostos a executar aquele trabalho que um outro técnico identifica, então ou quem identificou executa aquilo até o final pra aquilo acontecer ou então não acontece. Então a equipe não é uma equipe nesse sentido, não é um objetivo comum [...] não há essa construção coletiva, essa construção coletiva não existe (ENTREVISTADO V).

A atividade acaba por “pertencer” a aquele que a planejou, exigindo deste um maior empenho na sua consecução. Essa falta de interlocução parece produzir um sentimento de não pertencimento, uma vez que não há a participação de todos no planejamento das ações. A individualização do trabalho como necessidade, frente à obrigação de concluir as atividades separa ainda mais a equipe. Cada profissional acaba por tentar desempenhar todas as atividades relativas aos adolescentes que estão sob sua referência, de forma discricionária:

Então...se a gente pensar que equipe, pensando que esse conceito de equipe são pessoas que se unem em prol de um objetivo comum, então se eu pensar que uma equipe numa unidade socioeducativa, o objetivo comum seria então o adolescente refletir né, sobre os eixos da medida, enfim, progredir, avançar em relação a sair da criminalidade, se eu pensar dessa forma, eu não vejo como objetivo comum, porque é isso, os técnicos né, essa equipe então **não é uma equipe com um objetivo comum, porque são muitos adolescentes, cada técnico é referência pra um adolescente, e aí às vezes cada um né, eu também faço isso, a gente “puxa muito a sardinha” pro adolescente que você atende**, então a finalidade da equipe que seria em prol do adolescente, de qualquer adolescente, acaba que tem um atravessamento aí, porque as vezes se o técnico tem facilidade com a palavra, tem mais poder de persuasão, ele acaba conseguindo mais coisas, mas enfim, então eu não vejo a equipe como uma equipe de trabalho (ENTREVISTADO V, grifo meu).

Essa discricionariedade é própria dos profissionais que atuam na ponta dos serviços públicos executando a política junto aos usuários. Lypsky (1980), em estudo que se tornou referência, criou o termo *street-level bureaucrat* ou “burocratas de nível de rua”, para designar os funcionários públicos que atuavam na ponta dos serviços, diretamente com o público. Segundo Lotta (2012), os agentes implementadores atuam regularmente junto aos cidadãos propiciando impacto na vida das pessoas, recebem e transmitem as expectativas dos usuários sobre os serviços públicos, determinam quais cidadãos estão aptos a acessar os benefícios ou receber as sanções, definem a forma de tratamento aos cidadãos e mediam aspectos da relação institucional dos cidadãos com o Estado (LOTTA, 2012, p. 4). Fazendo a transposição desse conceito para o trabalho dos técnicos, identificamos que são esses profissionais, que atuam diretamente junto aos adolescentes e a família, que constroem o caso, elaboram o PIA, fazem os encaminhamentos e escolhem as melhores estratégias de ação, fazem as articulações com a rede externa e interna, fazem os relatórios ao judiciário informando como o adolescente está cumprindo a medida, procuram garantir que as diretrizes e direitos previstos sejam cumpridos, definem o momento de pedir progressões de medida ou desligamento do adolescente. Mediante tantas tarefas, várias escolhas e decisões precisam ser tomadas. Os técnicos dispõem de razoável autonomia para agir e apresentam considerável grau de discricionariedade na execução de suas atividades. Todavia,

A discricionariedade dos funcionários de base não significa que eles não estejam sujeitos a regras e normas, mas que, diante da complexidade do trabalho de atendimento e da necessidade de lidar com situações imprevistas, eles acabam seguindo as regras de forma seletiva e interpretada por suas próprias convicções. Com muitas obrigações a cumprir e poucos recursos para viabilizá-las, os funcionários tenderão a eleger suas prioridades. A discricionariedade é facilitada, ainda, pelo fato de que a supervisão das regras advindas dos órgãos superiores é algo muito complicado. Até porque, estas regras costumam ser volumosas e contraditórias, o que faz com que o seu cumprimento tenha que ser exigido seletivamente (MENICUCCI, 2010, p. 49).

Entendemos que a discricionariedade, como colocada por Menicucci (2010), nos remete à noção de renormalização e de debate de normas e valores, proposta por Schwartz (2003), como sendo inerentes à atividade de trabalho.

Segundo Lypsky (1980), a burocracia de nível de rua engendra as controvérsias da política, pois, ao mesmo tempo em que lida na ponta com a execução, as incertezas e as mudanças da política, atua na interação com o cidadão e essa relação tem impacto direto na vida das pessoas. O técnico não é apenas um implementador da política, mas também aquele que precisa tomar decisões que podem ter um grande impacto na vida dos adolescentes. Quando essas decisões são tomadas em equipe, podem representar a posição do grupo ou da Instituição, mas nem sempre isso acontece ou é possível, como na Instituição onde foi realizada essa pesquisa.

O contexto da Instituição estudada nos remete a muitas situações não programadas (imprevisibilidades) e urgentes que evocam a discricionariedade (renormalização) como característica da execução das atividades, porque exigem dos técnicos decisões rápidas e individuais que evocam a dimensão humana da situação, solicitando um olhar e um julgamento mais sensíveis (debate de normas e valores e dramáticas do uso de si), que não cabem em uma cartilha formatada (LYPSKY, 1980, p. 15). Tais decisões também recaem sobre os técnicos de forma pesada, fazendo com que se sintam responsáveis pela vida e o destino dos adolescentes atendidos, pelo seu bom ou mau comportamento ou mudança de vida.

O alto grau de autonomia ou discricionariedade dos implementadores suscita apreensão, segundo Menicucci e Carneiro (2011), e traz a possibilidade da reinterpretação dos princípios da política, uma vez que os executores do atendimento têm liberdade para tomar decisões, adaptando a execução de suas atividades à estrutura física da unidade e ao perfil dos internos, ao mesmo tempo em que têm que lidar com regras programadas. Nessa lacuna, entre o prescrito e o real, está o trabalhador que, de forma singular, interpreta, decide, assume riscos e transforma a tarefa em atividade.

Ao pensarmos sobre o “trabalho de equipe” e sobre os aspectos coletivos de um trabalho, encontramos dentro da perspectiva ergológica, o conceito de “entidades coletivas relativamente pertinentes” (ECRP), que nos permite lançar outro olhar acerca dos processos de cooperação presentes na execução de uma atividade (EFROS, 2014). Trabalhar é gerir e implica o uso de si por si mesmo e o uso de si por outros, fazer do trabalho o próprio meio e construir redes de relações com os outros. Essas redes de relações não são instituídas e Schwartz (2003) as denomina ‘entidades coletivas relativamente pertinentes’ e as define como:

(...) entidades no sentido de fronteiras invisíveis, que englobam pessoas que pertencem a serviços diferentes, pessoas que se conhecem; coletivos porque lá transitam informações, eventualmente nos dois sentidos, pelas vias mais diversas – pode ser aquela das notas escritas, chamadas de telefone, deslocações, muitas coisas – e finalmente, é fundamental para compreender a qualidade de execução das diversas tarefas solicitadas; são relativamente pertinentes, na medida em que são pertinentes para compreender como as coisas acontecem, mas elas são relativamente pertinentes, ou seja, as fronteiras são variáveis; podem variar em função das pessoas, e a história na empresa é feita de uma combinação indefinida de tais fronteiras, cujas ligações se constroem e se reconstróem incessantemente. É por isso, uma vez mais, que são apenas relativamente pertinentes” (Schwartz, 2003, p. 144).

Conhecer o trabalho do outro, identificar as diversas lógicas e a compreensão das limitações das outras disciplinas; saber das diretrizes, estar familiarizado com as condições, as pressões, as peculiaridades e prioridades do momento são condições necessárias para que uma colaboração se desenvolva. A partir dessa visão global e da representação da atividade é que os trabalhadores decidem se irão cooperar, se solidarizar ou mesmo entrar em confronto, avaliando o que é possível fazer numa combinação de elementos que será sempre única.

Um coletivo se constrói mediante alguma estabilidade e permanência do trabalhador na organização, pois, a cooperação e a confiança são construídas na convivência, com o passar do tempo. O trabalhador se vê estimulado a cooperar a fim de atingir qualidade e eficácia no trabalho, como condição para se ter prazer com a atividade que executa, formação de uma identidade laboral singular e uma boa saúde mental. (SCHERER, PIRES & SCHWARTZ, 2009).

Em seus estudos contemporâneos sobre o trabalho, Schwartz (2000) considera que nenhuma atividade humana pode ser totalmente controlada e padronizada. Os coletivos de trabalho sofrem transformações permanentemente. Esses rearranjos do coletivo que permeiam a equipe orientam o processo de trabalho em função das propriedades de cada atividade em que as prescrições são renormalizadas. Schwartz (2000) afirma que as entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP), são constituídas através da busca de eficácia pelos coletivos de trabalho nas organizações. São entidades porque são territórios invisíveis, que agregam pessoas que se conhecem, mas que podem pertencer a diferentes serviços e trabalhar juntas por compartilharem valores. São coletivas porque dizem de vários trabalhadores em busca de eficácia no trabalho, mas a delimitação desse coletivo é invisível e variável, de acordo com o ritmo e o conteúdo da atividade. São relativas, uma vez que as fronteiras são variáveis e se formam a partir de uma solicitação do trabalho, em função das pessoas, da necessidade de trabalharem juntas e da história das organizações. São pertinentes para compreender como o trabalho acontece (SCHERER, PIRES & SCHWARTZ, 2009).

Os diferentes processos de cooperação presentes na execução de uma atividade podem ser melhor compreendidos através do conceito de ECRP, por meio da análise das pequenas ações e trocas que estão inseridas no universo do trabalho coletivo. Seja formalizada ou não, existem alguns desses aspectos no coletivo de uma atividade de trabalho que são observáveis e outros não.

O conceito de equipe, entendido como algo estanque, é limitado para analisar o trabalho coletivo, conforme Efros (2014), porque o coletivo se reconstitui conforme a necessidade do trabalho. O trabalho socioeducativo acontece predominantemente mediante um trabalho coletivo multiprofissional cooperativo, através de ações fragmentadas, em que cada disciplina é responsável por uma parte da atividade. O trabalho coletivo da equipe multiprofissional, segundo Peduzzi (2001), tem como característica a reciprocidade das intervenções técnicas e a interação entre os profissionais de cada área. Cada profissional tem seu centro de saber sobre sua profissão e procura, dentro do possível, cumprir as normas e realizar suas tarefas de acordo com suas atribuições profissionais. Mas, no desenrolar das atividades e de acordo com a necessidade que se apresenta, o trabalhador pode ser convocado a colaborar:

Nós estamos atualmente com 45 adolescentes e a diretora de atendimento falou assim: olha, eu preciso que você faça alguns relatórios pra ajudar, porque a equipe técnica está defasada, então são 2 psicólogas apenas, uma assistente social, e acabou que eu fiz a maioria dos relatórios, então quando eu falo a maioria dos relatórios, não é simplesmente pegar e fazer um parecer, eu fiz o relatório todo, então peguei, por exemplo, algumas anotações dos psicólogos e em cima disso fiz uma construção sobre o que mais se assemelhasse possível a um parecer psicológico.[...] então, é, muitas vezes ficar fazendo vários cadastros de família dos adolescentes o que seria a assistente social que teria que fazer, porque às vezes não tem ou tem uma só e a que tem tá de férias ou de licença e não tem como fazer, então isso em todos os setores, essa ausência de profissionais, essa defasagem interfere em todos os setores da unidade (ENTREVISTADO I).

Marco pro adolescente fazer documento fora, às vezes não tem um agente, não tem assistente social, não tem ninguém que vai, eu vou, acompanho o adolescente, tudo em prol do adolescente, se você estiver aqui só esperando pelo sistema as coisas não andam, sabe, então você meio que tem que dá seu jeito, tem que ir à luta! (ENTREVISTADO VI).

Dentro da equipe estudada, face à defasagem de profissionais, o deslocamento mútuo entre os trabalhadores a fim de realizar tarefas de outras áreas da equipe é constante. É comum vermos qualquer técnico fazendo cadastro de familiares, que seria função da Assistente social, ver outro técnico fazendo as comissões disciplinares, que seriam do advogado, fazendo intervenções quanto aos cursos, que seria papel da terapeuta ocupacional inexistente na Unidade, e assim por diante. Embora essa “colaboração” nem sempre ocorra de

bom grado, visto que traz uma sobrecarga, torna-se um imperativo do trabalho, necessário para que as atividades aconteçam, transformando-se em um saber da atividade. Essa dinâmica está presente em todas as Unidades de Belo Horizonte, uma vez que é raríssimo encontrar numa Unidade Socioeducativa uma equipe técnica completa.

O fato de haver uma equipe prescrita é algo importante, mas sua delimitação não é capaz de abarcar as trocas e as ações que ocorrem entre as pessoas, a fim de realizar uma atividade e torná-la mais eficiente (SCHWARTZ, 2000). Da mesma forma, o simples fato de ser multiprofissional, não garante uma resposta efetiva à complexidade das demandas. Assim, a integração permanente da atividade de trabalho de uma equipe com outros serviços e outras equipes se faz necessária e forma uma rede de relações no coletivo de trabalho, construída de maneira às vezes informal, a fim de conseguir concluir as atividades com maior eficácia (EFROS, 2014).

Por sua característica intervencionista, o trabalho da equipe técnica exige ações singulares (renormalizações) dos profissionais no atendimento direto ao adolescente e sua família, uma vez que cada caso apresenta suas particularidades, o que dificulta a aplicação de algumas prescrições. Essa particularidade da atividade favorece a organização das ECRP, que se configuram em iniciativas, gestos e relações que ocorrem sem uma formatação, no intuito de viabilizar a eficácia do trabalho.

A divisão do trabalho é formalizada e reconhecida em diversos documentos e estatutos profissionais com funções e responsabilidades direcionadas por disciplina ou cargo. Entretanto, quando em uma atividade de trabalho, vários profissionais atuam sobre o mesmo objeto (adolescente) ou para a produção de um mesmo serviço ou resultado (cumprimento da MSE) e acontecem sobreposições.

De acordo com a SEDS, adolescentes que cumprem MSE de internação no CSEST e CRSSJ receberam diplomas de conclusão de cursos profissionalizantes na área de garçom, cabeleireiro e culinária, ministrados pelos agentes socioeducativos no ano de 2015. A diretora do CSEST ressalta que: “é um relacionamento construído na base do respeito mútuo. Os agentes transmitem não só conhecimento, mas também valores humanos. Isso possibilita outro tipo de relação entre eles na rotina”. Vemos o processo colaborativo do profissional agente se deslocando de uma função para outra. Essa atitude colabora com a equipe técnica, que seria a responsável por conseguir os cursos, no sentido de suprir a deficiência de vagas em cursos profissionalizantes para os adolescentes, além de reforçar o objetivo de socioeducar da MSE. Em outra direção, os agentes também realizam as ligações semanais dos

adolescentes para os familiares, que deveriam ser feitas pelos técnicos, numa atitude colaborativa, em virtude da defasagem de profissionais na equipe técnica.

Alguns estagiários que desenvolviam estágio curricular na Unidade, vez por outra também participavam colaborativamente nas atividades da Unidade, participando da articulação da rede, fazendo ligações, atendendo a pequenas demandas das famílias. Outra estagiária voluntária de terapia ocupacional, duas vezes por semana, realizava algumas atividades ligadas à sua área, colaborando com a auxiliar educacional.

Os cargos que têm as funções menos específicas, e ao mesmo tempo mais amplas, tendem a ser mais deslocados para colaborar em tarefas, tanto de cargos superiores quanto inferiores. Os auxiliares educacionais ocupam uma posição que tende a sofrer um maior deslocamento funcional, uma vez que suas funções são inespecíficas, levando a interpretações diversas (de Unidade para Unidade) e podem atender à várias finalidades. Na equipe estudada, a auxiliar educacional era a que sofria o maior deslocamento funcional, desempenhando funções de terapeuta ocupacional e de pedagogo, fora as suas próprias funções.

Embora a psicologia e a assistência social sejam disciplinas diferenciadas, no contexto socioeducativo essas áreas têm atuações muito próximas, uma vez que ambas desempenham a função de técnicos de referência dos adolescentes. Por esse motivo, é comum encontrarmos o psicólogo desempenhando atividades do assistente social e vice-versa. Do ponto de vista da gestão de pessoas, os profissionais não fazem mais o que é prescrito para seu cargo.

A gestão coletiva dos imprevistos e variabilidades da atividade, de forma geral, está apoiada no tempo, nos recursos que cada profissional aceita dispor para executar suas atividades e nas escolhas que fazem para eleger as tarefas prioritárias. Esses deslocamentos podem incidir em mais ou menos riscos, responsabilidades, desgaste e sobrecarga.

Então, eu gostaria de atuar na minha área, executando exatamente somente a minha função, e aqui eu tenho que dividir o meu tempo de técnico em geral e fazendo o papel de psicólogo, pedagogo e outras coisas mais, então isso é um grande desafio, eu deixar a minha função pra as vezes ser psicólogo e isso pra mim é bastante ruim. E o tempo, que a gente tem quando trabalha 6 horas, é um tempo é curto, é, e com essa defasagem que a gente tem de profissionais, parece que esse tempo fica menor ainda (ENTREVISTADO II).

Na medida em que os trabalhadores atuam como polivalentes, no ritmo da prioridade, eles provocam uma distensão das profissões que podem contribuir com o trabalho e/ou causar problemas maiores.

Podemos pensar que a equipe estudada desenvolve um tipo de funcionamento plural, onde cada um de seus membros encerra em si, relativo saber sobre as outras disciplinas.

A ideia de “relativa” pertinência das entidades coletivas evoca todas essas questões, pois são arranjos frágeis, que se enlaçam ora aqui, ora ali, de maneira furtiva e na dependência do consentimento de uns e outros. Da mesma forma que as ECRP auxiliam no desempenho de algumas atividades, quando essa dinâmica se estabelece como um modo de funcionamento, mesmo que não instituído formalmente, como no caso da maioria das Unidades para internação de adolescentes, isso se torna um problema. A rigidez com que as funções e a forma de execução das atividades é prescrita nos documentos, entra em conflito com a flexibilidade e disponibilidade que o contexto exige do trabalhador, que é cobrado por algo que legalmente não é da sua responsabilidade.

Não é possível compreender o “trabalho de equipe” sem procurar conhecer as ECRP que atuam nas situações reais de trabalho. A ergologia no estudados aspectos coletivos das atividades de trabalho nos obriga a operar o deslocamento da equipe formal para as entidades coletivas, relativamente pertinentes, e do trabalho prescrito e previsto para a atividade concreta.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A “saída do campo”, para dedicar-me à atividade acadêmica no mestrado, e a “volta ao campo”, como pesquisadora, colocaram-me em uma interseção entre o dentro e o fora, o que me fez ver quão rica, laboriosa e complexa é a atividade desempenhada pelos profissionais pesquisados. Diante da riqueza e da complexidade dessa atividade, a melhor maneira de concluir essa dissertação é propor algumas considerações, tendo em vista que circunscrever esse trabalho não seria possível.

O trabalho em ambiente gravoso pesa sobre o corpo e sobre a alma de quem trabalha nesses espaços. Trabalhar com o aprisionamento humano também nos encarcera; lidar com as mazelas da alma e as misérias a vida, nos remete à nossa humanidade, mostra nossos limites, nos expõe a nós mesmos, nos faz avaliar quem somos e do que somos capazes. É um trabalho que nos desafia todos os dias e nos mostra a dimensão de nossas fragilidades, da nossa pequenez diante do sistema e de nossa força de tentar, nossos medos, esperanças, capacidades, nossas crenças. É quase impossível passar por essa experiência e continuar vendo o mundo da mesma maneira.

Conjuntamente com a dimensão humana dessa atividade, o contexto pelo qual a instituição pesquisada estava passando deve compor esse quadro analítico, uma vez que refletia de forma negativa no trabalho da Unidade como um todo. A diretoria recém empossada e sem experiência para coordenar a equipe, o desfalque de funcionários na equipe de segurança, na equipe técnica e desalçada, a redução da verba, o grande número de adolescentes com sofrimento mental, a superlotação e a falta de veículos são fatores que dificultavam o trabalho da equipe. Embora esse contexto não seja tão incomum nas Unidades socioeducativas, a administração de todos esses fatores ao mesmo tempo, é tarefa árdua. Seria interessante, no futuro, pesquisar uma Unidade que estivesse em um momento de maior estabilidade e comparar os resultados com os que encontramos.

A presença conjuntural de uma chefia pouco experiente, com dificuldade para coordenar a equipe de forma eficiente e ter uma visão global do trabalho, favorece a desorganização e a fragmentação das atividades. Cada profissional tenta resolver as pendências individualmente, muitas vezes desconsiderando as articulações necessárias com as outras disciplinas. Os “buracos” na equipe por falta de profissionais parecem ter se naturalizado como algo inerente ao trabalho, pois é difícil encontramos um centro socioeducativo com uma equipe técnica completa. Diante da falta de profissionais, os buracos

vão sendo tapados pela equipe que vai suprindo “na medida do possível” as deficiências e acaba por tornar-se polivalente. Mesmo assim, os profissionais se mostram relativamente eficientes no sentido de gerir as questões inerentes à atividade que desempenham, e em fazer o máximo diante das infidelidades do meio que se apresentam, dispondo de si e utilizando, por vezes, de recursos próprios e de relações pessoais para tentar resolver as questões. As renormalizações são extremamente exigidas dos trabalhadores, a fim de que consigam desempenhar suas atividades de forma eficaz. Dessa forma, a renormalização aparece como principal instrumento de trabalho da equipe técnica. O questionamento é que depois que o adolescente é remetido à instituição, as articulações necessárias ao cumprimento da MSE recaem sobre os técnicos, sem que haja uma contrapartida do Estado no sentido de fornecer subsídios para a efetivação das prescrições. A falta de investimento do Estado na política socioeducativa recai sobre os adolescentes, sobre os resultados e sobre os trabalhadores.

Então qual o valor dado àqueles que trabalham com os que nada valem? Muito pouco. Isso se revela na falta de investimento, de treinamento, na falta de ferramentas, de material humano, de condições dignas e remuneração adequada. Para quê investir em profissionais que vão trabalhar com um público excluído, que não gera lucro, que não paga impostos, que não tem representação política? A aposta parece ser muito pequena

Essa situação precária, aliada aos baixos salários, ao extenso banco de horas, à falta de reconhecimento e de capacitação, faz com que a rotatividade de funcionários seja grande. O centro socioeducativo se torna o “centro de passagem” para o trabalhador que não consegue lidar com essas condições, e parte em busca de melhores oportunidades. Mesmo diante dessas condições precárias, os profissionais relataram que gostam muito do trabalho que fazem, sendo o amor por esse trabalho uma condição para darem conta de continuar. Revelaram sentir-se satisfeitos com o resultado do trabalho que realizam, localizando aí o sentido do trabalho. O fator humano, a crença de que o que fazem é “em prol do adolescente” parece movê-los mais do que a posição de simplesmente cumprir uma tarefa.

A interlocução entre os membros de uma equipe implica em espaços de comunicação, discussão e troca, nos quais possam buscar construir saberes coletivamente. O excesso de trabalho, a falta de tempo e a ausência de coordenação dos processos de trabalho, culminavam em um mosaico, cada um fazendo a sua parte e, por vezes, a parte alheia, sem terem uma visão mais global do trabalho e desconhecendo quais encaminhamentos estão sendo feitos por seu colega de trabalho. Por meio das observações, constatamos que toda a equipe desempenha muitas atividades e há uma sobrecarga de trabalho. Esse desconhecimento acerca do trabalho do outro não acontecia apenas dentro da equipe, mas também entre equipes. A relação entre a

equipe técnica e a equipe de segurança, por vezes, se mostrava conturbada. Embora ambas estivessem pautadas na lógica socioeducativa, a disciplina e a ordem ficavam a cargo da equipe de segurança, que se apoiava muito em regras, e regras, por natureza, são iguais para todos, embora haja exceções. Já a equipe técnica se pautava na construção do caso de cada adolescente, buscando analisar as peculiaridades e apoiando suas ações naquilo que cada caso necessitava. Assim, a segurança procurava igualar e os técnicos individualizar. Também nessas situações, um espaço de diálogo e de trocas poderia propiciar um maior conhecimento sobre a função e o objetivo do trabalho do outro, podendo resultar em um trabalho mais integrado, pautado no objetivo maior de socioeducar.

O grande número de urgências atrapalha ou impede que os trabalhadores consigam organizar seu trabalho em função das tarefas que têm para cumprir, do tempo que dispõe e dos prazos a serem cumpridos. A reclamação dos trabalhadores é de que essa dinâmica torna o trabalho improdutivo, fragmentado e lento. As urgências frequentes, por vezes, são resultado da falta de uma comunicação efetiva entre as diversas equipes de trabalho, sendo que uma maior integração entre elas poderia melhorar o fluxo de trabalho. Os técnicos reclamam que não há um filtro por parte da equipe de segurança, que repassa todas as demandas como urgentes, sem tentar resolver coisas mais corriqueiras e nem selecionar o que é realmente necessário. Fato é que, embora os trabalhadores busquem o tempo todo prever, prevenir e antecipar as possíveis imprevisibilidades a fim de melhores resultados, vez por outra as coisas escapam do controle, pois não há uma medida, uma fórmula, é um sentir no ato da atividade, é o saber da atividade que pode trazer melhores resultados.

A atividade dos trabalhadores pesquisados pareceu-nos bastante ergológica, pois o trabalhador tem um alto grau de liberdade e autonomia para tomar decisões, fazer escolhas e correr riscos gerindo a atividade, renormalizando frequentemente em busca de eficácia. Contudo, os técnicos são submetidos às prescrições, sem participar do processo de elaboração das normativas, o que se distancia da proposta da ergologia.

## REFERÊNCIAS

- AIUB, Monica Monteiro.(2006). **Interdisciplinaridade: da origem à atualidade**. O Mundo da Saúde, v. 30, n.1,.
- ALMEIDA FILHO, N. (2005). **Transdisciplinaridade e o Paradigma Pós-Disciplinar na Saúde**. Revista Saúde e Sociedade, fasc.14, cap.3.
- AMARAL E SILVA, Antonio Fernando do.(2006). **Estatuto foi amplamente baseado em documentos internacionais**.. Entrevista ao Desembargador do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Antonio Fernando do Amaral e Silva. Entrevista concedida ao Portal RISolidária da Promenino/ Fundação Telefônica. Disponível em: <http://www.promenino.org.br/noticias/arquivo/estatuto-foi-amplamente-baseado-em-documentos-internacionais>
- ANDRADA e Silva, José Bonifácio de, (2002). **José Bonifácio de Andrada e Silva**. Org. e Int. Jorge Caldeira - São Paulo, Ed 34,
- AUBERT, Nicole. (2003). **Le Culte de l'urgence**. La sociétémalade Du temps., Paris, Flammarion.
- BARDIN, Laurence. (1977). **Análise de conteúdo**. Lisboa. Edições 70.
- BATISTA, S.H.S.(2006). A interdisciplinaridade no ensino médico. **Revista Brasileira de Educação Médica**. Fasc. 30, cap. 1.
- BAUER, Marcela.(2013). **Desafios institucionais na implementação da segurança socioeducativa**. Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.
- BAZÍLIO, Luiz Cavalieri. 2001Avaliando a implantação do Estatuto da Criança e do Adolescente. In: **Revista do Programa de Mestrado em Serviço Social da PUC-Rio. O Social em Questão - Violência e direito**.ano V, nº06-1. Ed. PUC-RioRio de Janeiro. Disponível em: <http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=347&sid=41>
- BERNARDI, Bruno Boti.(2012) **O conceito de dependência da trajetória (Path Dependence): definições e controvérsias teóricas**. Perspectivas: Revista de Ciências Sociais, UNESP, v. 41, p. 137-167, jan./jun. São Paulo.
- BRASIL. **Lei 6.697, de 10 de outubro de 1979**, que instituiu o Código de Menores. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1970-1979/L6697.htm#art123](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1970-1979/L6697.htm#art123)
- BRASIL. (05 de outubro de 1988). **Constituição da República Federativa do Brasil** —. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html).
- BRASIL. (2006). **Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº. 8.069/90)**. Minas Gerais: Imprensa Oficial de Minas Gerais.

BRASIL. **Lei n.º 12.594, de 18 de janeiro de 2012.** Institui o SINASE e regulamenta a execução das medidas socioeducativas destinadas a adolescente que pratique ato infracional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112594.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112594.htm)

BREAKWELL, G.M.; FIFE-SCHAW, C.; HAMMOND, S.; SMITH, J. (2010). **Métodos de pesquisa em psicologia.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

CAMPOS, H. R., FRANCISCHINI, R. (2005). Adolescente em conflito com a lei e medidas socioeducativas: Limites e (im)possibilidades. In: **PSICO**, v. 36, n. 3, Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul., p. 267-273.

CAMPOS, L.F. (2004). **Métodos e técnicas de pesquisa em Psicologia.** Campinas: Alínea.

CAMPOS, Vicente Falconi. (1994). **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 2. ed. Rio de Janeiro, Ed. Bloch,.

CELLARD, André. (2010). A análise documental. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** 2. Ed. Trad.: Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes. p. 295-316.

CIRQUEIRA, Angélica Pimenta. (2007). **Violência Física Intrafamiliar: as percepções dos adolescentes do Programa Sentinela de Itaboraí sobre a violência sofrida.** Rio de Janeiro. Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado – Departamento de Serviço Social. Disponível em [http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10557/10557\\_3.PDF](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10557/10557_3.PDF)

CLOT, Yves. (2006). **A função psicológica do trabalho.** Petrópolis, RJ: Vozes.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. (2006). **Um retrato das Unidades de Internação de adolescentes em conflito com a lei.** Brasília.. Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2006/08/relatoriocaravanas.pdf>.

COSTA, Antonio Carlos Gomes. (agosto 2010). **20 anos do ECA: Professor Antonio Carlos Gomes da Costa relembra a mobilização da sociedade civil para a criação do Estatuto – VIA log.** – Programa Multidisciplinar estudo, pesquisa e defesa da criança e do adolescente. Universidade Estadual de Maringá. Pro-reitoria de extensão e cultura. Entrevista concedida a Letícia Rocha. Disponível em: <http://www.pcauem.com.br/?p=410&lang=pt#sthash.iSWqQ8Ud.dpuf>

COSTA, Antônio Carlos Gomes da, (2006). Controle do Delito Juvenil numa Sociedade Democrática. In: **Por uma Política Nacional de Execução das Medidas Socioeducativas: conceitos e princípios norteadores.** Presidência da República. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos.

CRESWELL, John W. (2014). **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens/ John W. Creswell; tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva.** – 3. ed. – Porto Alegre: Penso.

CRP 16 região – BARBOSA, Ruth. I Encontro Sociojurídico: vários são os significados da socioeducação . **“O significado da socioeducação e os desafios para o exercício profissional”.** Disponível em: [http://www.crp16.org.br/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=1&id=1&Itemid=43](http://www.crp16.org.br/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=1&id=1&Itemid=43)

DANIELLOU, F. (2004). Introdução: questões epistemológicas acerca da ergonomia. In F. Daniellou (Coord.), **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. Ed. Edgard Blucher. pp. 1-29. São Paulo.

DEPARTAMENTO GERAL DE AÇÕES SOCIOEDUCATIVAS – **DEGASE**. Secretaria de Educação do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.degase.rj.gov.br>

DURRIVE, L. & SCHWARTZ, Y. (2008). **Glossário da Ergologia**. Laboreal, 4,(1), 23-28. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234396587>

EFROS, DOMINIQUE. (2014). **Trabalhar em equipe: de que equipe e de que trabalho falamos?** Psicologia em revista, v. 20, n.2 p. 418,426, Belo Horizonte.

**Estatística anual da Vara da Infância e Juventude de Belo Horizonte em 2010**. Disponível em: [http://xa.yimg.com/kq/groups/17564384/1223214049/name/relatorio\\_estatistico\\_2011.pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/17564384/1223214049/name/relatorio_estatistico_2011.pdf)

FAJARDO, Sinara P. (1999). **Retórica e Realidade dos Direitos da Criança no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de Zaragoza. Zaragoza, Disponível em: <http://www.rolim.com.br/Sinara01.htm>

FALEIROS, Eva Silveira. (1995). A criança e o adolescente: objetos sem valor no Brasil Colônia e no Império. In: PILOTTI, Francisco; RIZZINI, Irene (Org.). **A arte de governar crianças: a história das políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil**, Rio de Janeiro: Instituto Interamericano del Niño/USU/Anais, p. 221-236.

FERREIRA NETO, J. L. (2011). **Psicologia, políticas públicas e o SUS**. São Paulo: Escuta. Belo Horizonte: Fapemig.

FLICK, Uwe. (2009). **Introdução a pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa, 3 ed. Porto Alegre: Artmed.

FÓRUM NACIONAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE - **O Fórum DCA na linha do tempo dos direitos da criança e do adolescente**. Disponível em: <http://www.forumdca.org.br/historia>

FOUCAULT, M. (2003). **Estratégia poder-saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

FUNDAÇÃO CASA – Centro de Atendimento Socioeducativo ao Adolescente. (2006). Disponível em: <http://www.fundacaocasa.sp.gov.br>

FUNDAÇÃO DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO DO RIO GRANDE DO SUL/ RS - **FASE**. Disponível em: <http://www.fase.rs.gov.br>

GALVÁN, Gabriela Bruno. (2007). Equipes de Saúde: O desafio da integração disciplinar. **Revista SBPH**, v.10 n.2. Rio de Janeiro,. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-08582007000200007&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-08582007000200007&script=sci_arttext)

GLIOCHE, Valéria Cristina Cardoso. (2007). **A questão da responsabilidade na adolescência sob a ótica da psicanálise e do direito**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado.

GUIRAUD, Fernando Luiz Menezes.(2008). Atuação do Conselho Tutelar e a questão das drogas.**Revista Igualdade**.Curitiba, L. 41, ano XIV, nº XLI. Ministério Público do Estado do Paraná. Centro de Apoio Operacional das Promotorias da Criança e do Adolescente – CAOP.

GOLDENBERG, Miriam. (2004). **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. - Rio de Janeiro: Ed. Record, 8 ed. Disponível em: <http://www.ufjf.br/labesc/files/2012/03/A-Arte-de-Pesquisar-Mirian-Goldenberg.pdf>

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. (2001). **Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática da ergonomia.** São Paulo: Edgard Blücher.

HALL, Peter. A ; TAYLOR, Rosemary, C. R. (1996). **Ciência política e os três novos institucionalismos.** Estudos Políticos , v.44 , n.4 , p.936-957.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada –IPEA. (Agosto, 2003). **Adolescentes em Conflito com a Lei: Situação do Atendimento Institucional no Brasil.** Disponível em [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2933/1/TD\\_979.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2933/1/TD_979.pdf)

IRIBARRY, Isac Nikos. (2003). **Psicologia: Reflexão aproximações sobre a transdisciplinaridade:** algumas linhas históricas, fundamentos e princípios aplicados ao trabalho de equipe. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

IV CARAVANA NACIONAL DE DIREITOS HUMANOS (2001). **Uma amostra da situação dos adolescentes privados de liberdade nas FEBEMs e congêneres :** o sistema FEBEM e a produção do mal/ Câmara dos Deputados, Comissão de Direitos Humanos. Brasília: Câmara dos Deputados.

JACCOUD, M.; MAYER, R.A observação direta e a pesquisa qualitativa.(2008). In: POUPART, J. et al. **A Pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis, RJ: Vozes.

JORNAL DIÁRIO DO GRANDE ABC. (1999).**Menores são transferidos para penitenciária feminina.** Jornal Eletrônico. São Paulo, Disponível em <http://www.dgabc.com.br/Noticia/152774/mg-menores-sao-transferidos-para-penitenciaria-feminina>

JORNAL DIÁRIO DO GRANDE ABC. (1999). **Menor morre durante rebelião em Minas Gerais.** Jornal Eletrônico. São Paulo, Disponível em: <https://www.dgabc.com.br/Noticia/127579/menor-morre-durante-rebeliao-em-minas-gerais?referencia=navegacao-lateral-detalle-noticia>

LAVILLE, Christian; DIONNE Jean. (1999). **A construção do saber:** manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri (trad.). Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG.

LEMOS, Brito. (1929). **As Leis de Menores no Brasil.** Nota do Prefácio. São Paulo, Tipografia Escola 15 de Novembro, p. 183.

**Levantamento Nacional do Atendimento Socioeducativo ao Adolescente em Conflito com a Lei** – 2009-2010-2011 – Presidência da República – Secretaria de Direitos Humanos – Secretaria Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente – SNPDC/SDH/PR

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso.. (dezembro 2011). **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico**: a pesquisa bibliográfica. Revista *Katálysis*, 10, p. 37-45. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802007000300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802007000300004&lng=pt&nrm=iso)

LOBATO, L. (2009). Dilemas da institucionalização de políticas sociais em vinte anos da constituição de 1988. In: **Ciência e Saúde Coletiva**, vol.14, n.3 Rio de Janeiro.

LOCKE, E. A. Job satisfaction. (1984). In: M. Gruneberg & T. Wall (Eds). **Social psychology and organizational behavior**. Ed. John Wiley & Sons (pp. 93-117). New York.

LONGO, Isis S.(2010). Ser criança e adolescente na sociedade brasileira: passado e presente da história dos direitos infanto-juvenis. In: **III Congresso Internacional de Pedagogia Social**, São Paulo. Disponível em: [http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000092010000100013&script=sci\\_arttext](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000092010000100013&script=sci_arttext)

LOTTA, Gabriela. Spanghero. (2010). **Implementação de políticas públicas**: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos burocratas no programa saúde da família. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Ciência Política da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.

LOTTA, Gabriela. Spanghero. (2012). O papel das burocracias do nível de rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: Carlos Aurélio Pimenta de Faria. (Org.). **Implementação de políticas públicas**: teoria e prática. 1ª ed. Belo Horizonte: PUC MG, 2012, v. 1, p. 20-49.

LOURAU, R. (2004). Objeto e método da Análise Institucional. In: ALTOÉ, S. (Org). **René Lourau**: analista institucional em tempo integral. São Paulo: Hucitec, p. 66-86.

LOURENÇO, Luiz Claudio. (out/nov/dez 2010). Batendo a tranca: Impactos do encarceramento em agentes penitenciários da Região Metropolitana de Belo Horizonte. In: **DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social** - Vol. 3 - no 10. p. 11-31.

LYPSKY, Michael. (1980). **Burocracia de nível de rua. Dilemas do indivíduo em serviços públicos**. Russel Sage Foundation. New York.

MARTINEZ, Maria Carmen e PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra.(2003). **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. Caderno. psicol. soc. trab. São Paulo, vol.6, pp. 59-78. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scieloOrg/php/reference.php?pid=S1516-37172003000200005&caller=pepsic.bvsalud.org&lang=pt>

MELO SILVA, Gustavo.(julho de 2011). Adolescente em conflito com a lei no Brasil: da situação irregular à proteção integral. Belo Horizonte: **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais** vol. 3 Nº 5,. Disponível

em:[http://www.rbhes.com/index\\_arquivos/artigo.adolescenteemconflitocomaleinobrasil.pdf](http://www.rbhes.com/index_arquivos/artigo.adolescenteemconflitocomaleinobrasil.pdf) - Acesso em 23/10/2013.

MÉNDEZ, Emilio Garcia., (2006) . Evolución histórica del derecho de la infância: Por que una historia de los derechos de la infância?In: ILANUD; ABMP; SEDH; UNFPA (orgs). **Justiça Adolescente e ato infracional: socioeducação e responsabilização.**São Paulo: ILANUD.

MENDEZ, Emílio Garcia.(fevereiro de 2000). **Por uma reflexão sobre o arbítrio e o garantismo na jurisdição sócio-educativa.**Buenos Aires – Belo Horizonte.

MENICUCCI, C. G.. (2010).**Política de Atendimento a adolescentes em conflito com a lei em medida de privação de liberdade:** o desafio de implementação do ECA em um contexto institucional composto por duas lógicas distintas, a coerção e a socialização. Dissertação de Mestrado. Fundação João Pinheiro. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Belo Horizonte.

MENICUCCI, C. G.; CARNEIRO, C. B. L.(jul/set, 2011).Entre monstros e vítimas: a coerção e a socialização no Sistema Socioeducativo de Minas Gerais. In: **Revista Serviço Social & Sociedade.**nº.107, São Paulo.

MINAS GERAIS. **Lei delegada nº56, de 29 de janeiro de 2003.** Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Defesa Social e dá outras providências. Minas Gerais. Disponível em:<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:minas.gerais:estadual:lei.delegada:2003-01-29;56>.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas. (2009). **Gestão do Sistema Socioeducativo do Estado de Minas Gerais.GEDUC.** Arquivo Digital, Minas Gerais.

MINAS GERAIS.Decreto nº 45.870, de 30 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre a criação e atribuições da Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo.** Minas Gerais. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45870&comp=&ano=2011&texto=consolidado>. Acesso em 30/08/2014.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas. (2012). **Metodologia de atendimento do Sistema Socioeducativo do Estado de Minas Gerais.** Arquivo Digital, Minas Gerais.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas. (2012). **Política de atendimento do Sistema Socioeducativo do Estado de Minas Gerais.** Arquivo Digital, Minas Gerais.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas. (2012). **Plano Individual de atendimento do Sistema Socioeducativo do Estado de Minas Gerais – PIA.**Arquivo Digital, Minas Gerais.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas. (2011).**Regimento Único dos Centros Socioeducativos do Estado de Minas Gerais.** Arquivo Digital, Minas Gerais.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Sueli, F.; GOMES, Romeu. (2009). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 26ª. Ed. Petropolis: Vozes,

MIRANDA Jr., H. **A pessoa em desenvolvimento**. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/.../teseHelioMirandaUSP.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/.../teseHelioMirandaUSP.pdf). Acesso em 08/10/2014

NOULIN, M. (1992). **Ergonomie**. Toulouse : Éditions Techniplus.

PEDUZZI, Marina. (2001). **Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia**. Rev. Saúde Pública. vol.35, n.1. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89102001000100016&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89102001000100016&script=sci_abstract&tlng=pt)

PEREIRA, A. R. (1994). Criança X Menor: A origem de dois mitos da política brasileira. In: **Que História é essa?** Relume Dumará, citados por TRINDADE, Judite Maria Barboza. "Mulheres e abandono de menores em Curitiba: Das imagens do progresso à construção coletiva das representações. Disponível em: [www.dhi.uem.br/publicacoesdhi/dialogos/volume01/vol04\\_atg3.htm](http://www.dhi.uem.br/publicacoesdhi/dialogos/volume01/vol04_atg3.htm).

PILLOTI F. e RIZZINI, I. (Org.) (1995). **A arte de governar crianças: a história da políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto Interamericano Del Niño, Editora Universitária Santa Úrsula, Amais Livraria e Editora.

PROJETO SÓCIO POLÍTICO PEDAGÓGICO – **PSPP** do Centro Socioeducativo Santa Teresinha, 2010. Belo Horizonte, Arquivo Digital Institucional, 2015.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO – **PPP** do Centro Socioeducativo Santa Teresinha, 2013. Arquivo Digital Institucional, 2015.

PROMENINO/TELEFONICA FUNDAÇÃO. **Estatuto foi amplamente baseado em documentos internacionais**. Entrevista ao Desembargador do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Antonio Fernando do Amaral e Silva. Disponível em: <http://www.promenino.org.br/noticias/arquivo/estatuto-foi-amplamente-baseado-em-documentos-internacionais>

RAUTER, C. (2003). **Criminologia e subjetividade no Brasil**. Rio de Janeiro: Revan..

RIZZINI, Irene (2000). **A Criança e a Lei no Brasil – Revisitando a História (1822 – 2000)**. Brasília, DF: UNICEF; Rio de Janeiro: USU Ed. Universitária.

RIZZINI, Irene. (1997). **O século perdido – Raízes Históricas das Políticas Públicas para a Infância no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Universitária Santa Úrsula.

SARAIVA, João Batista Costa. (2013). **Adolescente em Conflito com a Lei – da indiferença à proteção integral: Uma abordagem sobre a responsabilidade penal juvenil**. Porto Alegre: Livraria do Advogado.

SARAMAGO, José. (1998). **O conto da ilha desconhecida**. Companhia das Letras. São Paulo.

SCHERER, Magda Duarte dos Anjos; PIRES, Denise, SCHWARTZ, Yves. (2009). Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde. **Revista Saúde Pública**, vol.43, n.4. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89102009000400020&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89102009000400020&script=sci_arttext)

SCHWARTZ, Y. (juin, 1987/2011) **Pourquoi le concept de corps-soi?** Corps-soi, activité, expérience. Travail et apprentissage, n. 7,.

\_\_\_\_\_. (1998). **Os ingredientes da competência:** um exercício necessário para uma questão insolúvel. Educ. Soc., Campinas/SP, 19(65),101-139.

\_\_\_\_\_. (2000a). **Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe.** Toulouse: Octares editions.

\_\_\_\_\_. (2000b) **A comunidade ampliada e o regime de produção de saberes.** Trabalho & Educação. Revista do NETE, n. 7, p. 38-46, julho/dezembro.

\_\_\_\_\_. (março/abril de 2001). Trabalho e educação. **Presença Pedagógica**, Belo Horizonte: Faculdade de Educação/UFMG, n. 38. p.5-17.

\_\_\_\_\_. (2002). A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos: as antecipações do trabalho. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; FAÏTA, D.(Org.). **Linguagem e trabalho:** construção de objetos de análise no Brasil e na França. Tradução Ines Polegatto e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, p. 109-126.

\_\_\_\_\_. (2006). Entrevista. **Revista trabalho, educação e saúde.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, v. 4, n. 2, p.457-466.

\_\_\_\_\_. (2007) .Trabalho e uso de si. Conversa entre Yves Schwartz, Marcelle Duc e Louis Durrive. Tradução. Ana Heckert e Maria Elisabeth B. de Barros. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana. Coordenação da tradução e revisão técnica de Jussara Brito e Milton Athayde. Niterói: Ed. UFF. p. 191-223.

\_\_\_\_\_; DURRIVE, Louis.(Orgs.). (2010). Trabalho e ergologia. In: **Trabalho e ergologia:** conversas sobre a atividade humana. Editora da UFF .Niterói.

\_\_\_\_\_. (2014). **Motivações do conceito de corpo-si:** corpo-si, atividade, experiência. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fale/article/view/19102>. v.49, n.3.

SECRETARIA DA DEFESA SOCIAL DE MINAS GERAIS – SEDS. Reportagem: **Adolescentes de Centros Socioeducativos de BH recebem certificação profissional.**(2015). Disponível em: <http://www.seds.mg.gov.br/ajuda/story/2623-adolescentes-de-centros-socioeducativos-de-bh-recebem-certificacao-profissional>.

SISTEMA NACIONAL DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO– SINASE/Secretaria Especial dos Direitos Humanos (2006). Brasília-DF: CONANDA, Disponível em: <http://www.sdh.gov.br/assuntos/criancas-e-adolescentes/pdf/SinaseResolucaoConanda.pdf>

SOARES, Janine B. (2003). **A construção da responsabilidade penal de adolescentes no Brasil:** uma breve reflexão histórica. Rio Grande do Sul, Disponível em: <http://www.mprs.mp.br/infancia/doutrina/id186.htm> - Acesso em 12/03/2014.

SYKES, G. M. **The Society of Captives:** A Study of a Maximum Security Prison. Nova York, Princeton University Press. .

TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. (2006). Evitar o desperdício de vidas. ILANUD; ABMP; SEDH; UNFPA (org). **Justiça Adolescente e Ato Infracional: Sociodução e responsabilização**. São Paulo: ILANUD.

THOENIG, Jean-Claude. (2010). Teorias Institucionais e instituições públicas: tradições e conveniências (cap. 7) In: B. Guy Peters e Jon Pierre (orgs.). **Administração Pública: coletânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP.

VIEIRA, Luís Henrique F. (2003). **Adesão ou recusa à transformação da organização do trabalho docente**. Faculdade de Educação,. Dissertação de Mestrado em Educação. FAE, Universidade Federal de Minas Gerais.

VIEIRA, Rozane Campos. (2000). **Não fique sem voz diante da violência**. Relações Públicas Governamentais. Org. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: [http://www.portal-rp.com.br/pop/rppgovernamentais/2000\\_03.htm](http://www.portal-rp.com.br/pop/rppgovernamentais/2000_03.htm). Acesso em janeiro 2015.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de anuência da Secretaria da Defesa Social



ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL  
Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas  
Diretoria de Gestão da Informação e Pesquisa

#### PARECER SOBRE PROJETO DE PESQUISA

##### Pedido 001.2014: Autorizado

A Suase – Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas, por meio da Diretoria de Gestão da Informação e Pesquisa (DIP) e demais diretorias, autoriza a realização da pesquisa intitulada “A EXECUÇÃO DA MEDIDA SOCIOEDUCATIVA DE INTERNAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DO TRABALHO DA EQUIPE TÉCNICA” pela estudante Ana Paula Goulart Kaitel.

Após análise do projeto, concluiu-se que a pesquisa, de maneira geral, está aprovada, do nosso ponto de vista.

Contudo, há algumas ressalvas a serem feitas. Do ponto de vista de um dos métodos, a observação ativa.

Colocamos algumas restrições, sendo elas: a pesquisadora poderá participar de oficinas, como as jurídicas, de autocuidados, etc., sendo vedada a participação em atendimento individual e/ou em grupo.

Fica autorizada a participação em um estudo de caso apenas. Gostaríamos de ter acesso ao questionário semi-estruturado de entrevista da pesquisadora, favor enviar assim que possível. A Unidade escolhida como campo de pesquisa é o Centro Socioeducativo Santa Terezinha – CSEST.

Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Por fim, informamos que a autorização definitiva dar-se-á mediante aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, cuja cópia digitalizada deve ser encaminhada para o e-mail da Diretoria.

A Diretoria de Gestão da Informação e Pesquisa se coloca à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas.

Belo Horizonte, 16 de abril de 2014

CLÁUDIO LOBENWEIN RESENDE  
Diretor de Gestão da Informação e Pesquisa

## Apêndice B - Termo de Consentimento

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### Projeto de Pesquisa: A EXECUÇÃO DA MEDIDA SOCIOEDUCATIVA DE INTERNAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DO TRABALHO DA EQUIPE TÉCNICA

Meu nome é Ana Paula Goulart Kaitel, sou mestranda em psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUCMINAS e responsável por este projeto de pesquisa cujo título está acima. Ela será realizada sob a orientação do Professor João Leite Ferreira Neto.

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa devido a sua trajetória de trabalho como técnico de um Centro Socioeducativo de Internação. Sua colaboração é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, entretanto, não é obrigatória, e a qualquer momento você pode desistir de participar, retirando seu consentimento, sem nenhuma penalização ou prejuízo algum.

O objetivo deste estudo é investigar as atividades desenvolvidas pela equipe técnica multidisciplinar de um centro socioeducativo de internação, em função das diretrizes normatizadoras que regulamentam este trabalho.

É importante investigar o trabalho dos técnicos para a execução da medida socioeducativa de internação, experiência recente no Brasil e ainda pouco estudada, para poder contribuir para o aprimoramento do exercício dessa atividade.

Você será solicitado a responder a uma entrevista oralmente, que será gravada e posteriormente transcrita para análises. As informações registradas servirão para estudos sobre o tema da pesquisa.

As informações recolhidas serão trabalhadas apenas pela equipe de pesquisadores e sua identidade e os dados serão mantidos em sigilo. Você será identificado apenas se quiser quando o material de seu registro for utilizado, seja para propósitos de publicação científica ou educativa, ou apresentação oral. Os registros gravados ficarão sob a responsabilidade do pesquisador e serão utilizados apenas para as finalidades da pesquisa, sendo destruídas posteriormente, após 5 anos.

Como exposto na Resolução CNS 196/96, "toda pesquisa envolvendo seres humanos envolve riscos". Ressalta-se que os pesquisadores têm conhecimentos suficientes do método previsto e formação adequada para identificar constrangimentos pessoais e institucionais.

Identificados tais constrangimentos, a interrupção dos procedimentos de coleta poderá ser sugerida tanto pelos pesquisadores quanto pelos sujeitos. Acredita-se, contudo, que a possibilidade de ocorrência de risco não impede a realização da pesquisa, considerando-se que os conhecimentos a serem produzidos trarão contribuições relevantes para o campo.

É importante que você saiba que este projeto foi autorizado pela Subsecretaria de Atendimento das Medidas Socioeducativas – SUASE, através do Departamento de Gestão, informação e Pesquisa – DGIP.

Você receberá uma cópia deste termo onde constam os telefones dos pesquisadores, da instituição responsável e do comitê de ética, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Ana Paula Goulart Kaitel (pesquisadora) no tel. (31) 8435-5555 ou 9112-4023

Prof. João Leite Ferreira Neto (professor-orientador), no tel. (31) 33194568 e 99768626

Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUCMINAS , no tel(31) 3319-4568

Prof.<sup>a</sup>. Cristiana Leite Carvalho, Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da PUCMINAS e-mail: [cep.proppg@pucminas.br](mailto:cep.proppg@pucminas.br) , telefone (31) 3319-4517

#### Declaração de Consentimento

Li e entendi as informações contidas neste documento antes de assinar este termo de consentimento e dou meu consentimento de livre e espontânea vontade e sem reservas para participar como entrevistado desse estudo.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

Nome: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Ana Paula Goulart Kaitel – Mestranda em Psicologia da PUCMINAS

## Apêndice C– Roteiro de entrevista semiestruturada

### Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Designador: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ sexo: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Tempo de formação profissional: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação neste cargo: \_\_\_\_\_

Vínculo empregatício: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ Horário: \_\_\_\_\_

01. Como se deu a sua escolha por trabalhar na equipe técnica com a MSE de internação?
02. Como se deu sua preparação para efetuar o trabalho? Houve alguma capacitação?
03. Como foi sua inserção/entrada no trabalho?
04. Descreva seu trabalho.
05. Descreva sua rotina de trabalho.
06. Você tem metas predeterminadas para cumprir? Você consegue cumpri-las?
07. Quais as estratégias você costuma utilizar para desenvolver seu trabalho?
08. Quais as atividades individuais e grupais realizadas por você?
09. Quais as principais dificuldades e desafios encontrados no trabalho?
10. Porque há a rotatividade de funcionários? O quanto isso impacta na sua rotina de trabalho?
11. Quais as principais satisfações/possibilidades encontradas no seu trabalho?
12. Como as diretrizes normatizadoras impactam seu trabalho, negativamente e positivamente?
13. Como seu trabalho é fiscalizado? Essa fiscalização interfere no seu trabalho?
14. Como o seu trabalho é avaliado? Essa avaliação interfere no seu trabalho?
15. Qual a sua expectativa de trabalho no futuro dentro do socioeducativo?
16. Como você avalia sua condição de trabalho?

## **Anexo D – Trabalho prescrito da Equipe técnica.**

### **Analista Jurídico**

- Verificar, na admissão do adolescente a existência dos seguintes documentos: a cópia da representação, da certidão de nascimento e de antecedentes infracionais, cópia da sentença ou acórdão, cópia dos estudos técnicos realizados no provisório e o memorando de encaminhamento da DVJ/SUASE;
- Após a admissão, analisar o prontuário e histórico pregresso do adolescente;
- Solicitar à autoridade judiciária, a documentação faltante para regularizar o prontuário, caso a Comarca de origem não responda acionar a SUASE para intervir junto à autoridade judiciária;
- Solicitar a carta precatória, caso o adolescente seja de outra Comarca;
- Auxiliar na elaboração de petições e relatórios, na prestação de informações jurídicas e no contato com entidades de natureza pública ou privada;
- Orientar os demais técnicos e setor administrativo a manter o sigilo dos atos judiciais que envolvam o ato infracional do adolescente;
- Realizar atendimentos com os adolescentes, respeitando-se as limitações de ordem técnico-profissional, considerando as discussões dos estudos de caso;
- Transmitir informações processuais aos adolescentes sobre a sua MSE de internação;
- Levantar o histórico e a situação processual do adolescente, apontando as providências necessárias no que se refere às questões judiciais;
- Manter a equipe informada sobre a situação processual;
- Trabalhar de forma interdisciplinar com os demais membros da equipe socioeducativa;
- Manter contato com Defensores Públicos, ou advogados particulares, a fim de trocar informações sobre a situação jurídica e o cumprimento da medida;
- Acompanhar, quando pertinente, os adolescentes nas audiências para esclarecer dúvidas e orientá-los, além de trazer informações aos demais profissionais da equipe;
- Acompanhar o adolescente, na ausência do defensor ou advogado constituído, em oitivas realizadas por autoridades policiais dentro e fora da unidade.
- Atualizar os antecedentes infracionais dos adolescentes periodicamente, identificando a existência de processos pendentes de julgamento, solicitando à autoridade judiciária a unificação desses, sob pena de que a situação processual do adolescente seja agravada, para além de previsão legal;

- Informar aos pais ou responsáveis sobre o processo do adolescente, aplicação de medidas protetivas, direitos e obrigações e sobre o funcionamento da Unidade;
- Realizar também as competências comuns a todas as áreas da equipe de atendimento e demais atividades estabelecidas pela direção.

### **Psicólogo**

- Realizar atendimento aos adolescentes, semanalmente;
- Realizar atendimento aos familiares dos adolescentes no ato da admissão. Atendê-los no mínimo mensalmente durante a duração da medida e sempre que houver demanda;
- Participar da elaboração do relatório interdisciplinar enviado ao poder judiciário e do PIA dos adolescentes atendidos;
- Construir o caso e, a partir dele, participar da elaboração do PIA;
- Apresentar e discutir, em supervisão os casos atendidos;
- Participar de grupos de estudo, reuniões de equipe e discussões de caso na Unidade;
- Participar de estudos de caso junto ao Juizado, Defensoria e Promotoria da Infância e Juventude;
- Identificar necessidade de tratamento para saúde mental, fazer o encaminhamento, transmitir o caso, articular o atendimento e acompanhar o tratamento;
- Participar de reuniões com a rede parceira, quando necessário;
- Participar de outras atividades correlatas aos aspectos gerais do atendimento técnico e comuns a todas as áreas da equipe de atendimento;

### **Assistente Social**

- Realizar atendimento ao adolescente, no mínimo quinzenalmente, e sempre que houver demanda;
- Realizar atendimento ao adolescente junto com sua família para intervenção e apuração da história familiar;
- Realizar atendimento aos familiares dos adolescentes no ato da admissão. Atendê-los no mínimo mensalmente durante a duração da medida e sempre que houver demanda;
- Acompanhar o dia de visita dos familiares ao adolescente na Unidade;
- Participar de reuniões de equipe para a construção e discussão de caso da Unidade;
- Apresentar e discutir, nos estudos de caso e em supervisão, os casos atendidos;

- Participar da elaboração do relatório interdisciplinar enviado ao poder judiciário e do PIA dos adolescentes atendidos;
- Organizar e acompanhar a ligação dos adolescentes para suas famílias, quando estabelecido pela direção;
- Participar de espaços de formação, acordados com a direção (grupos de estudos, capacitações e eventos);
- Realizar as visitas técnicas domiciliares quando necessário, inclusive em outros municípios;
- Realizar contato e fazer a articulação com a rede de atendimento ao adolescente e sua família também através de visitas institucionais, inclusive em outros municípios;
- Identificar a demanda e sugerir a aplicação de medidas protetivas nos Relatórios destinados ao Judiciário, conforme metodologia;
- Desenvolver projetos que estimulem a reflexão do adolescente sobre sua trajetória;
- Elaborar e desenvolver ações estratégicas pautadas na realidade social do adolescente;
- Identificar a demanda de encaminhamento para a rede socioassistencial e acompanhar o atendimento ao adolescente pela rede, principalmente na MSE de internação.
- Realizar também as competências comuns a todas as áreas da equipe de atendimento e demais atividades estabelecidas pela direção.

### **Pedagogo**

- Fazer um pré-diagnóstico sobre a situação de aprendizagem do adolescente, sua trajetória, histórico escolar e dificuldades que interfiram na aprendizagem;
- Acompanhar os trabalhos escolares visando a aprendizagem e o desenvolvimento do adolescente;
- Sugerir junto com a escola intervenções pedagógicas para melhoria da aprendizagem;
- Participar da elaboração da Proposta do Projeto Político Pedagógico, planejamento das atividades anuais, reuniões pedagógicas da escola e conselhos de classe;
- Solicitar o histórico escolar, declaração e documentos relativos à escolarização junto à família, escola de origem, conselho tutelar ou judiciário;
- Participar da elaboração do relatório interdisciplinar enviado ao poder judiciário e do PIA dos adolescentes atendidos;
- Contribuir com a escola para lidar com a defasagem e dificuldades escolares surgidas;

- Articular e monitorar a inclusão do adolescente em escola externa, quando necessário;
- Desenvolver projetos articulando a aprendizagem individual com os outros conteúdos;
- Incentivar os adolescentes a praticarem a leitura de diferentes tipos de textos;
- Assessorar e contribuir para implementação da biblioteca;
- Planejar atividades em grupo para estimular a psicomotricidade, habilidades cognitivas e sociais que sejam relevantes para o cumprimento da MSE;
- Orientar e acompanhar os executores de atividades em grupo, monitorando a participação e aproveitamento dos adolescentes,
- Auxiliar o terapeuta ocupacional a planejar as oficinas e construir o cronograma de atividades dos adolescentes dentro da rotina institucional;
- Viabilizar a capacitação de habilidades profissionais dos adolescentes e possibilitar o encaminhamento a cursos de formação básica para o trabalho;
- Propor atividades externas, culturais e de lazer;
- Realizar atendimentos com os adolescentes, considerando as discussões dos estudos de caso;
- Contribuir no planejamento e organização de festividades da Unidade, em parceria com a equipe técnica e a Escola quando possível;
- Articular com a rede externa em educação, esporte, lazer, cultura, formação para o trabalho, possibilitando o atendimento e o fortalecimento dos vínculos comunitários;
- Orientar o adolescente e sua família sobre como acionar a rede para a matrícula escolar no processo de desligamento;
- Realizar também as competências comuns a todas as áreas da equipe de atendimento e demais atividades estabelecidas pela direção.

### **Terapeuta Ocupacional**

- Realizar atendimentos terapêuticos ocupacionais individuais ou em grupo com os adolescentes;
- Planejar, acompanhar, coordenar e supervisionar oficinas temáticas (saúde, sexualidade, autocuidado, etc.), terapêuticas, formação profissional e produtiva, bem como executar as oficinas com a colaboração dos auxiliares educacionais e demais profissionais da equipe;

- Participar e contribuir, quando necessário, das ações relativas à saúde;
- Realizar atendimento aos familiares dos adolescentes, quando necessário;
- Planejar, organizar e atualizar as atividades dos adolescentes dentro da rotina da unidade, em conjunto com o pedagogo e equipe de segurança;
- Participar e contribuir com os estudos de caso da unidade, reuniões de equipe com parceiros e rede externa, quando pertinentes ao atendimento dos adolescentes;
- Participar da elaboração do relatório interdisciplinar enviado ao poder judiciário e do PIA dos adolescentes atendidos;
- Realizar também as competências comuns a todas as áreas da equipe de atendimento e demais atividades estabelecidas pela direção.

### **Enfermagem**

- Realizar consultas de enfermagem;
- Orientar e supervisionar a equipe de enfermagem, especificamente na atuação dos auxiliares de enfermagem, conforme as peculiaridades relacionadas à adolescência;
- Supervisionar a realização de curativos, acolhimentos e vacinas, dentre outros, pelas auxiliares de enfermagem;
- Monitorar a equipe de saúde nos atendimentos e ações voltadas aos adolescentes e supervisionar o cumprimento de encaminhamentos externos para consultas e exames;
- Sistematizar as principais demandas a fim de orientar tanto as ações de demanda espontânea quanto as programadas;
- Realizar orientações gerais sobre saúde aos adolescentes admitidos na unidade;
- Realizar ações de promoção/prevenção à saúde, através de grupos e oficinas com temáticas que favoreçam a qualidade de vida na adolescência como: planejamento familiar; tabagismo e drogas; sexualidade, DST e AIDS; higiene básica dentre outras;
- Realizar o acolhimento dos adolescentes fazendo a triagem no ato de sua admissão;
- Atender os adolescentes com sintoma ou queixa de saúde, acolhendo com escuta ampliada e fazendo o encaminhamento a outros serviços, quando necessário;
- Prestar assistência direta aos adolescentes em situação graves e encaminhá-los para procedimentos de maior complexidade na rede externa;

- Realizar reuniões periódicas com a equipe de saúde, a fim de orientar e planejar e definir as ações e os fluxos de assistência;
- Participar das reuniões da Unidade com a rede de saúde local;
- Supervisionar e efetuar o preenchimento da Planilha GEDUC e do SIAME;
- Gerenciar o material necessário ao funcionamento do setor de enfermagem, coordenar e distribuir medicamentos e pedidos de material diário e para atendimento de urgência;
- Monitorar o preenchimento do “registro de movimentação para medicação a ser ministrada” e “registro de movimentação de atendimento/saúde e seu arquivamento.
- Manter e monitorar a higiene e organização dos instrumentos e equipamentos, prontuários dos adolescentes e demais formulários;
- Monitorar e realizar o registro das informações dos adolescentes nos Prontuários de Saúde dos Adolescentes;
- Supervisionar o acondicionamento do lixo hospitalar e resíduos gerados na unidade;
- Realizar capacitações internas sobre o trabalho da enfermagem de acordo com análise do contexto e das demandas nele observadas;
- Articular na rede externa parceiros que viabilizam aprendizagens e ações educativas ao setor de saúde da unidade;
- Realizar também as competências comuns a todas as áreas da equipe de atendimento e demais atividades estabelecidas pela direção.