**ARTIGO 1 - ADOLESCENTES QUE COMETERAM ATO INFRACIONAL E A EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO A PARTIR DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA E HUMANIZADA**

**RESUMO**

O artigo ora apresentado trata sobre as medidas socioeducativas para adolescentes que cometeram ato infracional e o desafio da gestão destas unidades, com foco no desenvolvimento humano. Para isso, parte da seguinte questão: quais os desafios de uma gestão para o desenvolvimento humano dos adolescentes que cometeram ato infracional e encontram-se em medida de internação e como reverbera na reinserção social destes adolescentes? Como principal objetivo buscamos identificar como a gestão humanizada e participativa contribui para o desenvolvimento humano e consequente reinserção social dos adolescentes que cometeram ato infracional e encontram-se em medida de internação. Para alcançar o objetivo desejado, apresentar-se-á um breve arcabouço teórico sobre as medidas socioeducativas, tendo uma abordagem histórica – jurídico e, em paralelo, abordar-se-á a relação existente entre gestão de unidades socioeducativas e desenvolvimento humano e o desafio que daí emerge. Concluímos que o desafio do gestor é imenso e perpassa pela forma como concebe as prerrogativas da medida socioeducativa de internação, como se relaciona e dialoga com os outros atores do processo e como conduz o processo de forma dinâmica, consciente e com foco no desenvolvimento destes adolescentes que cometeram ato infracional.

**PALAVRAS-CHAVE**: Medida socioeducativa de internação. Desenvolvimento humano. Gestão participative, Estatuto da Criança e do Adolescente.

**ABSTRACT**

The paper presented here deals with the social and educational measures to adolescents who have committed offenses and the challenge of managing these units, focusing on human development. For this part of the question: what are the challenges of management for human development of adolescents who have committed offenses and are in detention measure and how reverberates in the social reintegration of these teenagers? Main objective is to seek to identify how humane and participative management contributes to human development and consequent social reintegration of adolescents who have committed offenses and are in detention measure. To achieve the desired goal, to present shall be a brief theoretical framework on educational measures, taking a historical approach - legal and, in parallel, will approach to the relationship between management of socio-educational units and human development and the challenge emerges therefrom. We conclude that the challenge of the manager is immense and permeates the way conceives the prerogatives of socio hospitalization measure, how it relates and interacts with the other actors of the process and how to conduct the process in a dynamic, conscious and focused on the development of adolescents who had committed offenses.

**KEY WORDS**: socio-educational measure of hospitalization. Human development. Participatory management, Child and Adolescent Statute.

**2.1 INTRODUÇÃO**

Percebe-se nos dias de hoje uma preocupação cada vez mais evidente com a recuperação de adolescentes que tenham cometido ato infracional à lei brasileira. Para tanto são aplicadas as medidas socioeducativas, na tentativa de promover o desenvolvimento do indivíduo, integrando-o a sociedade. Por isso, buscamos com este artigo trazer uma abordagem sobre adolescentes que cometeram ato infracional e a possibilidade de uma educação para o desenvolvimento humano, a partir de uma gestão participativa e humanizada.

Há uma longa jornada de amadurecimento jurídico e social para que crianças e adolescentes que tenham cometido ato infracional possam ser vistas em uma perspectiva de seres em desenvolvimento que necessitam de medidas socioeducativas e protetivas que as auxiliem em seu processo de vida, sendo que, em grande medida, estas crianças e adolescentes são apenas vítimas de uma família desestruturada e de um sistema perverso, visto que o cometimento de um ato infracional não é explicado pela presença isolada de um fator adverso, mas sim, através da complexa cadeia de eventos da trajetória do jovem (COSTA e ASSIS, 2006; CUNHA, 2000; SILVA & HUTZ, 2002).

As políticas públicas e as práticas socioeducativas devem partir do princípio de que crianças e adolescentes são pessoas em desenvolvimento e, como tal, necessitam de um direcionamento e orientação seguros que possa servir de norte em sua caminhada rumo ao social.

Daí a abordagem do desenvolvimento humano nas práticas com os adolescentes infratores. É a partir das medidas socioeducativas que se credita uma melhora na qualidade de vida destes adolescentes no que se refere a sua vida social e convivência familiar.

Assim sendo, o processo educativo de atendimento a adolescentes em conflito com a lei implica a compreensão de que a ação socioeducativa tem uma dimensão pedagógica que deve ser conhecida de todos os sujeitos que atuam no processo. É papel do gestor imprimir um ritmo de trabalho e de decisões que venha refletir na qualidade do trabalho com resultados positivos para todos os envolvidos no processo de socioeducação.

Deste modo, partimos do seguinte questionamento: quais os desafios de uma gestão para o desenvolvimento humano dos adolescentes que cometeram ato infracional e encontram-se em medida de internação e como reverbera na reinserção social destes adolescentes?

Como objetivo geral, buscamos identificar se uma suposta gestão humanizada e participativa contribui para o desenvolvimento humano e consequente reinserção social dos adolescentes que cometeram ato infracional e encontram-se em medida de internação.

De posse do objetivo geral traçamos os seguintes objetivos específicos: 1- apresentar uma abordagem histórico-conceitual sobre medida socioeducativa de internação; 2- discorrer sobre as medidas socioeducativas e protetivas para o ato infracional da criança e do adolescente em prol do seu desenvolvimento humano; 3- abordar os desafios da gestão humanizada e participativa em uma unidade de internação socioeducativa.

Compreender e discutir o processo de gestão de pessoas em uma unidade de internação nos levará constantemente a busca de ferramentas de interação social mais harmônica e construtiva no processo relacional, que consequentemente contribuirá para o processo de desenvolvimento de todos os atores envolvidos.

Fazer a gestão destes profissionais, entender as especificidades de cada função e criar um ambiente favorável para uma socioeducação humanizada, com toda certeza não deve ser um processo fácil. Todo este processo não é apenas a gestão do sistema, mas também um processo inerente de gestão de pessoas, um processo constante de gestão dos relacionamentos interpessoais, além de um processo constante de educação, pois construir pilares de atendimento dentro da complexidade encontrada nas relações profissionais não deve ser mesmo uma tarefa comum.

Compreender como se faz a gestão das pessoas para que o atendimento socioeducativo dispensado aos educandos seja realmente qualificado é um compromisso social e humano do gestor que se propõe a executá-lo. Não se pode perder de vista que a importância de um processo ressocializatório qualificado para uma sociedade é algo inquestionável. E partindo desta ideia compreendemos que o desenvolvimento humano depende muito das relações humanas, do que fazemos enquanto humanos para os outros humanos, do mundo que queremos construir para um coletivo, pois a cada adolescente socializado, teremos, consequentemente, alguém preparado para fazer um mundo melhor.

A medida socioeducativa é inerentemente um espaço relacional, consequentemente, um espaço de construção e desenvolvimento dependendo, é claro, de como esta é aplicada e como as pessoas envolvidas no processo entendem o processo de desenvolvimento humano. Portanto, fazer a relação entre medida socioeducativa, desenvolvimento humano e gestão humanizada é buscar encontrar melhores formas de desenvolver um trabalho socioeducativo com resultados positivos para o adolescente e a sociedade.

Consoante o que dispõe o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), não podemos nos esquecer de que:

O educar para a vida social visa, na essência, ao alcance de realização pessoal e de participação comunitária, predicados inerentes à cidadania. Assim, imagina-se que a excelência das medidas socioeducativas se fará presente quando propiciar aos adolescentes oportunidade de deixarem de ser meras vítimas da sociedade injusta em que vivemos para se constituírem em agentes transformadores desta mesma realidade (MAIOR, 2006, p. 379).

Para que isso ocorra, estudos desta natureza são fundamentais para ajudar ampliar a visão sobre a realidade, verificar como está sendo desenvolvido o trabalho, refletir sobre esta realidade, apontar novas possibilidade e sensibilizar para outros caminhos e descaminhos que propiciem outros sentidos ao trabalho.

Desenvolvemos uma pesquisa bibliográfica, cuja abordagem metodológica foi de natureza qualitativa e, como procedimento metodológico, realizou-se um levantamento bibliográfico a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e também com material disponibilizado na Internet.

O desenvolvimento da pesquisa qualitativa ocorre de forma processual, tendo seu foco bem mais amplo e dela fazendo parte uma observação mais participativa do pesquisador, não empregando instrumental estatístico para obtenção de dados (NEVES, 1996).

No primeiro tópico do trabalho abordamos medida socioeducativa de internação, a partir de uma abordagem histórico conceitual. Em seguida, discutimos sobre medidas socioeducativas e protetivas para o ato infracional da criança e do adolescente em prol do seu desenvolvimento humano. No terceiro tópico fazemos uma reflexão sobre os desafios da gestão humanizada e participativa em uma unidade de internação socioeducativa, e, por fim, uma breve análise e considerações finais, com o intuito de responder a pergunta de partida.

2.2 MEDIDA SOCIOEDUCATIVA DE INTERNAÇÃO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICO-CONCEITUAL

A abordagem de medidas socioeducativas oportuniza uma série de reflexões sobre o papel da família, do Estado, da sociedade e das instituições que abrigam estes adolescentes. Atualmente se pensa nas medidas socioeducativas como promoção de desenvolvimento do adolescente infrator, na tentativa de salvaguardar um direito já previsto constitucionalmente. É conferida a este prioridade imediata e absoluta que em conjunto com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) visam à promoção a juventude, como sujeitos de direitos.

Como discutido por Dias Garcia (2009), os dispositivos do ECA definem as condutas comissivas ou omissivas que estabelecem a responsabilidade não só dos adolescentes, como também dos seus pais; também implica em sanções para os casos mais graves. No caso dos adolescentes, a medida de internação, prevista no artigo 112 do Estatuto é a que melhor se enquadra neste conceito.

O artigo 112 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) ressalta as medidas que são aplicáveis aos adolescentes que comprovadamente cometeram atos infracionais, são elas:

I – advertência

II – obrigação de reparar os danos

III – prestação de serviço à comunidade

IV – Liberdade assistida

V – Inserção em regime de semiliberdade

VI – internação em estabelecimento educacional

É possível verificar que tais medidas possuem caráter socioeducativo e sua aplicação desempenha importante função no processo de ressocialização do adolescente em conflito com a lei, oferecendo-lhe apoio e orientação e ajudando-o a repensar a ilicitude da sua conduta infracional. Como evidenciam Veronese e Lima (2009):

As seis medidas socioeducativas previstas no Estatuto devem ser aplicadas em respeito ao princípio da dignidade da pessoa humana e observar o estado peculiar em que se encontram os adolescentes na condição de pessoas em desenvolvimento. A aplicação das medidas socioeducativas deve ter caráter pedagógico e promover o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários. (VERONESE; LIMA, 2009, p. 35)

As unidades de internação de adolescentes abrigam adolescentes que cometeram atos infracionais variados, obrigando-os a conviverem em um processo educativo e disciplinar. A internação pode durar de 6 meses a 3 anos, período este em que o adolescente será acompanhado por uma equipe multidisciplinar, que avaliará o seu processo de desenvolvimento dentro da medida de internação.

Os artigos 121 e 122 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) determinam que a medida de internação seja uma medida de exceção, devendo ser aplicada ou mantida somente quando evidenciada sua necessidade. Assim, o adolescente permanece confinado numa instituição que garantirá sua proteção. Prevê em seu art. 122:

A medida de internação só poderá ser aplicada quando:

I - tratar-se de ato infracional cometido mediante grave ameaça ou violência à pessoa;

II- por reinteração no cometimento de outras infrações graves;

Ill- por descumprimento reinterado e justificável da medida anteriormente imposta". (BRASIL, 1992, p. 40)

De acordo com Sandrini (1997), está prevista ainda, no Estatuto, uma série de normas a serem seguidas pela instituição que executa a medida, “no sentido de garantir o seu caráter educativo, entre as quais ressaltam-se o direito à comunicação com familiares, o direito à escolarização e profissionalização, o direito a alojamento em condições adequadas de higiene e salubridade". (SANDRINI, 1997, p. 105).

Desta forma, a medida de internação não possui caráter punitivo e sim socioeducativo. Não podemos perder de vista que este menor que cometeu ato infracional está em uma fase de construção da sua identidade e formação da personalidade. Se os espaços socioeducativos não oferecerem condições profícuas de reflexão sobre questões relevantes para a vida destes adolescentes e uma estrutura física e psicológica de acolhimento, todo trabalho será em vão.

Priuli e Moraes (2007, p. 1190) abordam que a medida de internação,

É uma medida considerada grave porque restritiva de liberdade, só sendo recomendável quando desaconselhadas medidas menos gravosas, devendo ser breve e excepcional. A medida de internação, por si só, não tem o propósito de punir a conduta delitiva, mas consiste em uma forma de se criar condições adequadas para concretizar a ressocialização do adolescente.

Assim, não se pode perder de vista o significado da persecução socioeducativa do ato infracional praticado por adolescente, diferentemente do praticado por criança em que a tutela é eminentemente protetiva. Como esclarece Bandeira (2006, p. 135-136):

[...] a correta aplicação da medida socioeducativa é fator de prevenção, pois em se tratando de uma pessoa em processo de desenvolvimento físico, moral, intelectual e espiritual, a sanção pedagógica, adequadamente aplicada, determinará o futuro do jovem em conflito com a lei, constituindo em verdadeiro divisor de águas, no sentido de evitar que o adolescente se transforme em um delinquente. [...] (BANDEIRA, 2006, p. 135-136)

Não se pode perder de vista, portanto, o caráter pedagógico da medida que, embora ainda considerando que uma pessoa em desenvolvimento está sendo privada de liberdade - que neste momento deveria ser uma conquista -, é possível considerar que deve visar a proteção do sujeito e da sociedade, tendo em vista que é um momento em que se reconhece que houve uma infração à lei, mas, ao mesmo tempo, houve uma violação dos direitos fundamentais deste indivíduo.

Cabe citar aqui o ECA (Lei 8.069/1990) que estatui em seu art. 3º que “a criança e o adolescente gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata aquela lei, sendo-lhes assegurado, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, a fim de lhes facultar o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade”.

É claro que os espaços socioeducativos não irão restituir a dignidade já violada dos adolescentes, mas ao menos devem mostrar que há outras possibilidades, através de uma formação socioeducativa que visa garantir aos mesmos seus direitos individuais específicos e o respeito à sua condição de pessoa em peculiar estágio de desenvolvimento. Além disso, as medidas socioeducativas de um modo geral visam privilegiar a ressocialização do adolescente à comunidade e fortalecendo os laços familiares, como evidenciado por Bandeira (2006, p. 136), quando afirma que:

O conteúdo da medida deve ser permeado por um atendimento que atinja não somente o adolescente em si, mas toda a sua dimensão humana, ou seja, deve haver incursão na sua vida familiar, educacional, social, enfim, a medida socioeducativa deve procurar tratar o problema de forma transindividual, fortalecendo os laços familiares, estimulando o jovem na escola ou no exercício de alguma atividade laboral ou de oficinas, reinserindo-o no contexto de sua comunidade, aumentando, assim, a sua auto-estima e despertando outros valores de cidadania, como solidariedade, alteridade, afeto, honestidade, sociabilidade, respeito [...].(BANDEIRA, 2006, p. 136).

No contexto atual é preciso estar atento às práticas socializatórias destinadas ao desenvolvimento de adolescentes que tenha cometido ato infracional sujeitos ao cumprimento de medida socioeducativa. Para tanto, é salutar o esboço analítico acerca da formação histórico-social sob a perspectiva jurídica do adolescente infrator.

Diante desse panorama é necessária a promoção de um processo socioeducativo que permita ao adolescente infrator compreender a situação de conflito com a lei, trazendo novas perspectivas para a sua vida. É a busca pela concretização do art. 5º da Constituição Federal, onde assegura à criança e o adolescente como prioridades visando à construção de uma sociedade livre, justa e solidária.

Cabe evidenciar que as medidas socioeducativas devem ter eminentemente caráter pedagógico e não punitivo, pois o seu objetivo não é penalizar; mesmo na situação de internação um dos seus principais objetivos é facilitar ao adolescente a reconstrução do sujeito em meio ao ambiente social.

É preciso adotar medidas efetivas que promovam à infância e a juventude o respeito aos direitos que lhes são inerentes. Não é mais cabível nos dias atuais tratá-los como coisas ou objetos que estão à mercê de tutela normativa. Estes são merecedores de uma proteção especial em relação aos seus direitos.

A doutrina de proteção integral, segundo Minayo (2006, p. 15), foi “consagrada na Convenção Internacional sobre os Direitos da Criança e da ONU (1989) e na Declaração Universal dos Direitos da Criança (1959), assim como pela Constituição Federal e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente”. Para Minayo (2006, p. 15), a proteção integral designa um sistema em que “crianças e adolescentes, até 18 anos, são considerados titulares de interesses subordinados, frente à família, à sociedade e ao Estado [...]”.

A teoria da proteção integral parte da compreensão de que as normas que cuidam de crianças e de adolescentes devem concebê-los como cidadãos plenos, porém sujeitos à proteção prioritária, tendo em vista que são pessoas em desenvolvimento físico, psicológico e moral. Assim,

[...] afirma o valor intrínseco da criança como ser humano; a necessidade de especial respeito à sua condição de pessoa em desenvolvimento; o valor prospectivo da infância e da juventude como portadora da continuidade do seu povo e da espécie e o reconhecimento da sua vulnerabilidade. O que torna as crianças e adolescentes merecedores de proteção integral por parte da família, da sociedade e do Estado, o qual deverá atuar através de políticas específicas para promoção e defesa de seus direitos (COSTA, 1992, p.17).

Conforme Costa (2009), as medidas socioeducativas visam educar o adolescente para o convívio social, por isso o nome socioeducativo. Educar para o convívio social é educar o adolescente para o convívio com a cidadania, ou seja, temos uma relação direta das medidas socioeducativas com o direito à educação e com a escola, que é a instituição que encarna, concretiza e expressa o direito a educação.

Cabe ressaltar que os adolescentes são passíveis de cometerem ato infracional que é entendido como a transgressão das normas estabelecidas, mas que não pode se caracterizar enquanto crime e, portanto, não são passíveis de responsabilização penal. Como caracteriza Zamora, 2009 *apud* Alves, ano, p.....):

As medidas socioeducativas têm não apenas um caráter retributivo, ou seja, que vai sancionar negativamente este ato que o adolescente cometeu, mas também ela deve tentar fazer a recomposição da cidadania do adolescente, além de garantir os seus direitos previstos em lei (ZAMORA, 2009 *apud* ALVES, 2010, p. 25).

As medidas socioeducativas surgem, portanto, como forma de influenciar positivamente na formação dessas crianças e adolescentes que cometeram atos infracionais. O destaque a estes, conferidos constitucionalmente de prioridade absoluta vem a estimular que medidas sejam tomadas pelo Estado conjuntamente com toda a sociedade de forma que estes alcancem o desenvolvimento de sua cidadania, possibilitando o seu convívio em sua comunidade e nos espaço social em que estes desenvolvem suas relações interpessoais.

A relação entre cidadania e desenvolvimento humano constata-se a partir do reconhecimento do sujeito como cidadão, visto que a maioria dos adolescentes envolvidos em atos infracionais provem de condições quase inexistentes de cidadania, pois, pode-se tirar como referência para esta afirmação o pouco ou nenhum convívio em espaços escolares.

As unidades de internação, ao mesmo tempo, necessitam dedicar a este adolescente um plano individual de atendimento para que o mesmo possa construir seu projeto de vida. A construção deste projeto de vida poderá contribuir para o desenvolvimento do adolescente, mas também de sua família e, consequentemente, o seu ambiente.

Importa ressaltar que para chegarmos a concepção quase revolucionária da teoria da proteção integral a crianças e adolescentes, atravessamos uma longa evolução histórica ocorrida através de mudança concepções, posturas, leis e ações, como abordamos brevemente no tópico a seguir.

**2.1.1 Uma abordagem histórica**

O Código criminal do Império do Brasil de 1830 foi o primeiro Código surgido após a proclamação da Independência. Este código isentou os menores de 14 anos da imputabilidade pelos atos praticados. De acordo com Campos (1978), o Código Criminal do Império Brasileiro distinguia os infratores em quatro classes.

a. os menores com menos de 14 anos seriam presumidamente irresponsáveis, salvo se ficasse provado que tivessem agido com discernimento;

b. os menores com menos de 14 anos que tivessem agido com discernimento seriam recolhidos a casas de correção pelo tempo que ao Juiz parecesse conveniente.

O recolhimento, entretanto, não podia exceder os 17 anos de idade do menor;

c. os menores com mais de 14 anos e menos de 17 ficariam sujeitos à pena de cumplicidade (dois terços da que caberia ao adulto), se ao Juiz parecesse justo;

d. os menores com mais de 17 e menos de 21 anos teriam sua pena diminuída pela atenuante da menoridade. (CAMPOS, 1978, p. 92).

O modelo atual de um sistema de direitos fundamentais para crianças e adolescentes é resultado de uma longa evolução histórica. Para alguns autores,a exemplo de Adorno (1993), a história do Direito Brasileiro do "menor' está dividida em três fases:

[...] a primeira (1927 - 1973) foi marcada pela execução de normas e diretrizes repressivas e discriminatórias; a segunda (1973 - 1989), na qual se delineia uma política nacional caracterizada pela proteção e amparo paternalistas; a terceira e recém inaugurada (1990), fundada na concepção de criança e adolescente como cidadãos, passíveis de proteção integral, vale dizer, de proteção quanto ao direito de desenvolvimento físico, afetivo, social e cultural. (ADORNO, 1993, p. 109).

A chamada primeira fase foi regulamentada pelo Código de Menores que vigorou na legislação brasileira no período de 1927 e 1979, se dirigia e se destinava à “infância em situação irregular”. Na acepção de Faleiros (1995, p.63), esse código incorporou “tanto a visão higienista de proteção do meio e do indivíduo como a visão jurídica repressiva e moralista”.

O Código de Menores de 1927 se constitui como a primeira legislação específica voltada para os menores e partia de um contexto social marcado pela urbanidade em função do processo de industrialização. O Código de Menores proposto tinha um caráter discriminatório e punitivo, higienista e repressiva, e tratava-se apenas de uma lei que claramente era dirigida às camadas mais pobres visando discipliná-los. As denominações revelava as intenções: os menores de sete anos eram “expostos”; os menores de dezoito eram denominados “abandonados”; os meninos de rua eram “vadios”; os que pedem esmolas, “mendigos”; e os que frequentam prostíbulos, “libertinos”. (RIZZINI, 1997).

Assim, o Estado só reconhecia como seus deveres e responsabilidade o cuidado com o menor, quando esse necessitava de amparo ou tutela nas situações caracterizadas por ato infracional ou omissão por parte da família, internando os abandonados socialmente e repreendendo e instituindo a liberdade vigiada aos jovens autores de infração penal.

Percebe-se, assim, que aos menores apenas cabia a imputação penal, sem delimitação de direitos e deveres de outra ordem a não ser a criminal. Desta forma, os menores que cometiam ato infracional não possuíam distinção de cunho significativo de tratamento jurídico em relação aos adultos.

Em 1979 é instituído um novo Código de Menores (lei nº 6.697 de 10/10/1979) elaborado por um grupo de juristas selecionados pelo governo, para substituir o Código de Menores anterior. Não representando em si mudanças expressivas, representa pressupostos e características que colocam a criança e os jovens pobres e despossuídos como elementos de ameaça à ordem vigente.

De acordo abordagem de Minayo (2006) o Código de Menores (Lei nº 6.697, de 10 de outubro de 1979) possuía normas voltadas às crianças e aos adolescentes infratores ou dispositivos de conteúdo assistencialista e era destinado aos que tinham problemas de amparo social e eram economicamente desprovidos. A autora supracitada discute que:

[...].a teoria que fundamenta o Código de Menores poderia ser resumida da seguinte forma: (a) sua incidência era limitada às situações de patologia social; (b) havia ausência de rigor procedimental, com desprezo até mesmo das garantias relacionadas ao princípio do contraditório; (c) era elevado o grau de discricionaridade da autoridade judiciária. Suas características provinham da idéia de que o mundo adulto era suficientemente bom para as crianças e adolescentes e que os adultos sabiam o que seria melhor para eles. Dessa forma, a prevenção limitava-se a disciplinar as medidas de vigilância. (MINAYO, 2006).

Com as profundas transformações econômicas, políticas e culturais que marcaram o ocidente no século XIX, muda-se também a concepção de infância que adquire novo sentido social, ou seja, a “criança deixa de ser objeto de interesse, preocupação e ação no âmbito privado da família e da Igreja para tornar-se uma questão de cunho social, de competência administrativa do Estado” (RIZZINI, 1997, p. 24-25).

Deste modo, o sistema correcional muda a sua lógica com a consolidação da sociedade capitalista. Percebe-se uma mudança gradual do paradigma de punibilidade do delito para o seu caráter preventivo. Foucalt (2000) denomina essa transição de sociedade disciplinar, onde se utiliza de procedimentos que tornem os sujeitos dóceis e subordinados ao sistema social.

O século XIX trouxe mudanças importantes no que tange as leis que fazem referência a crianças e adolescentes. Houve um longo caminho percorrido até se chegar à concepção atual na qual o adolescente é percebido como sujeito de direitos, e esses direitos são considerados de caráter universal.

Campos (2003) aponta modelos utilizados em nossa realidade de adequar os indivíduos a este sistema e cita como exemplo a disciplina militar e a conversão das crianças em consumidores potenciais.

A base desse modelo é a prevenção em que promove a superação do enfoque do dano em desfavor do patrimônio para a configuração de uma infringência do pacto social. Em outros termos, o dano contra a pessoa ou ao patrimônio transpassa o ideal subjetivo do sujeito para a noção de um ataque à coletividade.

O próprio Foucalt (2000) destaca o olhar da situação-crime quanto à alteração do enquadramento moral para o psicológico, configurando a mudança dos atos observáveis para a perspectiva da dimensão interna do indivíduo. Nesse âmbito, hodiernamente nós conhecemos por periculosidade, ligado à noção do risco social causado pela infringência da lei pelo infrator.

Vale lembrar que esta noção de periculosidade é atual, uma vez que Oliveira (2006) assevera que esse importante conceito jurídico não é analisado sob o aspecto de sua materialidade (o que e como ocorreu?), no entanto a sua virtualidade que trata justamente do perigo social representado pelo mencionado risco.

Cabe lembrar que o Direito da Criança e do Adolescente é um ramo jurídico autônomo, e na condição de sujeitos de direitos, recebem uma proteção especial, tendo em vista a situação peculiar de seres ainda em desenvolvimento e que por isso gozam de absoluta prioridade na efetivação dos seus direitos fundamentais referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.

No tópico a seguir discorreremos sobre asmedidas socioeducativas e protetivas para o ato infracional da criança e do adolescente em prol do seu desenvolvimento humano, sob a égide do Estatuto da Criança e do Adolescente e do Sistema de Atendimento Socioeducativo (SINASE).

2.3 MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS E PROTETIVAS PARA O ATO INFRACIONAL DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE EM PROL DO SEU DESENVOLVIMENTO HUMANO

Consubstanciado com os ditames constitucionais da atual Constituição da República Federal, surge dois anos mais tarde o Estatuto da Criança e do Adolescente (através da Lei 8.069) que reconhece a criança, o adolescente e o jovem como sujeitos de direitos e em processo de desenvolvimento físico-mental, sendo de responsabilidade do Estado e da sociedade como um todo o dever de proteção para com esses indivíduos. Tal assertiva também encontra respaldo constitucional no seu 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, 2010)](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc65.htm#art2)

Diante dessa redação, a fase da infância e da adolescência possui prioridade imediata e absoluta e, por isso, exige uma atenção especial. Portanto, salvaguarda deve sobrepor-se aos interesses e ajustes econômicos com o objetivo maior de resguardar os seus direitos fundamentais.

O Estatuto da Criança e do Adolescente disciplinou medidas de proteção e formulou uma concepção socioeducativa ao adolescente autor de ato infracional que alia a responsabilização pelo ato ao seu caráter eminentemente pedagógico. Deste modo, entendemos que muitas são as possibilidades para trabalhar com este público de modo a sensibilizá-los quanto ao seu papel na família e na sociedade e promover o seu desenvolvimento humano.

Porém, para que os dispositivos do ECA sejam cumpridos é necessário que tanto os responsáveis por sua aplicação quanto os executores, tenham não apenas amplo conhecimento do estatuto, mas também partilhem seus objetivos e ajam em favor disso, contribuindo para que, efetivamente, as crianças e adolescentes possam exercer plenamente seus direitos. (SILVA, 2004)

No dia 18 de janeiro de 2012 foi sancionada a Lei do SINASE (Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo) sistema este que regulamenta a execução das medidas socioeducativas no Brasil, que assim versa:

Art. 1 Esta lei institui o Sistema de Atendimento Socioeducativo (Sinase) e regulamente a execução das medidas destinadas a adolescente que pratique ato infracional. §1 Entende-se por SINASE 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, políticos e programas específicos de atendimento a adolescente em conflito com a lei. (BRASIL, 2012).

O SINASE tornou-se, então, um documento norteador para o cumprimento de um atendimento socioeducativo com foco no desenvolvimento das práticas de atendimento e gestão de sistema de garantias de direito e pode ser considerado um guia na implementação das medidas socioeducativas. Como evidenciam Veronese e Lima (2009, p. 30):

É um documento que normatiza como devem atuar as entidades de atendimento que trabalham com os adolescentes autores de ato infracional. O manual compreende desde a forma política de traçar as diretrizes pedagógicas de cada programa de atendimento como também enumera o quadro de profissionais que deve atuar em conjunto nos programas específicos.

O SINASE está organizado em nove capítulos e conforme termos do documento:

Objetiva, primordialmente, o desenvolvimento de uma ação socioeducativa sustentada nos princípios dos direitos humanos. Persegue, ainda, a ideia dos alinhamentos conceitual, estratégico e operacional, estruturado, principalmente, em bases éticas e pedagógicas (BRASIL, 2006, p. 15).

Isso significa a criação de condições para a realização dos direitos humanos, visto que os adolescentes devem ser compreendidos a partir de todas as dimensões que os constituem. A ação socioeducativa deve, portanto, respeitar as fases de desenvolvimento humano integral do adolescente levando em consideração a multidimensionalidade que o compõe.

Como enfatizam Veronese e Lima (2009, p. 30): “as medidas socioeducativas, sejam aquelas executadas em meio aberto ou as restritivas de liberdade, devem guiar-se pelo trinômio: liberdade, respeito e dignidade. A intervenção deve ser obrigatoriamente pedagógica e não punitiva”.

A proposta do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) é promover uma ação educativa no atendimento ao adolescente que cumpre medida socioeducativa, sejam aquelas em meio aberto ou as restritivas de liberdade. Isto implica na concretização dos direitos fundamentais dos adolescentes que cometeram ato infracional através de ações efetivas que garantam seu desenvolvimento humano.

Para alcançar este objetivo, faz-se necessário um quadro de pessoal que possa auxiliar o adolescente que cumpre medida socioeducativa a ter acesso a direitos e às oportunidades de superação de sua situação de exclusão, ajudando a formar e ressignificar valores para reinserção social. Assim, a SINASE normatiza a equipe multidisciplinar que vai desenvolver estes trabalhos nas unidades socioeducativas, visto que:

A equipe multidisciplinar é fundamental para auxiliar o adolescente em cumprimento de medida socioeducativa, pois ele pode ser atendido na medida de suas necessidades e recebe apoio profissional de advogados, pedagogos, assistentes sociais, psicólogos e demais profissionais dispostos a contribuir com a sua formação. (VERONESE; LIMA, 2009, p. 30)

Daí a abordagem do desenvolvimento humano nas práticas com os adolescentes infratores. É a partir das medidas socioeducativas que se credita uma melhora na qualidade de vida destes adolescentes que cumprem medida, no que se refere a sua vida social e convivência familiar.

Quando a medida é executada em sua integralidade e especificidades, em favor dos adolescentes, deve ser a eles asseguradas todas as oportunidades e direitos que lhes facultem um desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade (art. 3). Neste sentido, há muito a ser trabalhado, a começar pela mudança de paradigma dos profissionais das unidades socioeducativas. Não raro, muitos deles ainda mantêm uma visão estereotipada sobre o adolescente autor de ato infracional e os abordam com base nesta visão equivocada, o que dificulta a criação de vínculos afetivos e, consequentemente, o belo realizar de um trabalho socioeducativo de fato.

Sabemos que as relações do ser humano com outros indivíduos é fundamental para um desenvolvimento completo, e as experiências proporcionadas pela ambiente socioeducativo rico em estímulos positivos, criativos e formativos incitam fundamentalmente o pensar, o sentir e o agir na vida de uma melhor perspectiva, com uma maior qualidade e voltada para o bem estar.

Os profissionais envolvidos com este processo não podem perder de vista que adolescentes que estão em unidades de internação por cometeram atos infracionais não estão ali para serem penalizados, mas sim educados, protegidos, enfim, conduzidos a um processo de desenvolvimento integral que os favoreça a reinserção social sem conflitos internos ou externos.

Sabemos que este é um grande desafio, por muitas razões, principalmente porque historicamente o menor infrator era visto de uma forma marginalizada pela sociedade de um modo geral, o que reflete ainda hoje em dia. Muitas vezes os profissionais valorizam mais as questões técnicas do que a humana e, de certa forma, não estão preparados para lidar com a formação integral destes adolescentes. As famílias não oferecem um amparo necessário à promoção deste desenvolvimento, dentre inúmeros outros fatores.

A formação humana ou formação para o desenvolvimento humano é fundamental para os jovens e adolescentes, pois é justamente nesta fase de transição da adolescência para a fase adulta que estes necessitam consolidar valores éticos e morais, autonomia e o resgate da cidadania para poder firmarem-se na vida adulta, conscientes do seu papel social. Na concepção de Rodrigues

O ato de formar o ser humano se dá em dois planos distintos e complementares: um de fora para dentro e outro, de dentro para fora. Pelo primeiro, ele “precisa ser educado” por uma ação que lhe é externa, de modo similar à ação dos escultores que tomam uma matéria informe qualquer, uma madeira, uma pedra, ou um pedaço de mármore, e criam a partir dela um outro ser. Assim como não se deve esperar que um objeto escultural apareça de modo espontâneo, também não se deve esperar que o ser humano seja fruto de um processo de auto-criação. [...] A formação humana resulta de um ato intencional, que transforma a criatura biológica em um novo ser, um ser de cultura. Esse ato denomina-se Educação. Em resumo: a Educação é um ato intencional imposto de fora sobre uma criatura que deve ser formada como ser humano. (RODRIGUES, 2001, p. 240-241)

O trabalho socioeducativo, portanto, deve ser um ato intencional que busca formar este ser humano que cometeu um ato infracional para os desafios da vida, oferecendo-lhes ferramentas que o permitam se autoconscientizar das consequências do seu ato, mas, acima de tudo, conscientizar-se das suas qualidades humanas, dos seus potenciais e de uma vida de possibilidades.

Estar em uma unidade de internação socioeducativa não deve ser encarado por nenhuma das partes como o inicio do adolescente na vida do crime, mas a oportunidade ímpar de mudar a vida de um ser que pode não ter feito a melhor escolha da sua vida, mas que ainda tem a de oportunidade de criar outra realidade a partir das novas ferramentas que o possibilite enxergar outros caminhos a percorrer. Ao gestor cabe a tarefa de conduzir o processo com coerência e responsabilidade.

Entendemos que toda esta configuração de leis e medidas socioeducativas e protetivas para crianças e do adolescentes em conflito com a lei deve seguir uma direção segura de favorecer uma proteção, mas aliada a uma socioeducão que, não raro, ofereça múltiplas possibilidades de expandir os horizontes destes sujeitos, trabalhando em prol do seu desenvolvimento humano.

Os gestores destes ambientes socioeducativos desenvolvem um trabalho árduo, visto que lidam com questões relativas ao adolescente e também seus familiares, aos funcionários e com toda a burocracia do Estado. Nessa relação interativa, o gestor deve lançar mão de esforços pedagógicos, psicológicos e técnicos, entre outros, para alcançar os objetivos de seu trabalho. A partir desse cenário é que se faz importante o estudo e a compreensão dos desafios da gestão em unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei.

2.4 O DESAFIO DA GESTAO SOCIAL E PARTICIPATIVA EM UMA UNIDADE DE INTERNAÇÃO SOCIOEDUCATIVA

Iniciamos nossas reflexões com uma abordagem conceitual de gestão social, que servirá de base para as discussões que se seguirão sobre como se processa essa gestão em uma unidade de internação que tem como finalidade uma atuação socioeducativa, buscando o desenvolvimento do adolescente que cometeu ato infracional e a sua consequente reinserção social. Além disso, discutiremos como a gestão social e participativa dialoga neste contexto.

Segundo França Filho, A Gestão Social, Corresponde então ao modo de gestão próprio às organizações atuando num circuito que não é originariamente aquele do mercado e do Estado, muito embora estas organizações entretenham, em grande parte dos casos, relações com instituições privadas e públicas, através de variadas formas de parcerias para consecução de projetos. Este é o espaço próprio da chamada sociedade civil, portanto uma esfera pública de ação que não é estatal. As organizações atuando neste âmbito, que são, sobretudo associações, não perseguem objetivos econômicos. O econômico aparece apenas como um meio para a realização dos fins sociais, que podem definir-se também em termos culturais (de promoção, resgate ou afirmação identitária etc.), políticos (no plano de uma luta por direitos etc.) ou ecológicos (em termos de preservação e educação ambiental etc.), a depender do campo de atuação da organização. É exatamente esta inversão de prioridades em relação à lógica da empresa privada que condiciona a especificidade da gestão social. Na prática, entretanto, o exercício de uma gestão social não ocorre sem dificuldades e muitos são os desafios que se impõem.

De acordo com estudos de Maia (2005), os enfoques dados pelos artigos sobre gestão social são categorizados em 6 perspectivas: gestão do trabalho (auto-gestão e co-gestão); gestão governamental; gestão popular e participativa; gestão de políticas e programas sociais; gestão ambiental; gestão acadêmica. (MAIA, 2005). O foco neste trabalho é a gestão em políticas e programas sociais.

As discussões sobre gestão social são bastante recentes, assim sendo, a pesquisa circundou em torno de alguns autores de base, como: Tenório (2005), Maia (2005), França Filho (2002), Fischer e Melo (2006), dentre outros.

Tenório (2005, p. 102) discute gestão social a partir da seguinte perspectiva:

[...] processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação. (TENÓRIO, 2005, p. 102),

Nesta visão, a gestão social amplia as possibilidades de resolução de uma questão, visto que cada participante pode expressar-se livremente sem se sentir coagido. Por ser dialógica, a proposta é que a expressão de cada um tenha valor e possa ser debatida em uma perspectiva reflexiva, com respeito às diversidades e de forma inclusiva. Destarte, como enfatiza Tenório (2005, p. 103):

A gestão social deve ser determinada pela solidariedade, portanto é um processo de gestão que deve primar pela concordância, em que o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo. Enquanto na gestão estratégica prevalece o monólogo – o indivíduo –, na gestão social deve sobressair o diálogo – o coletivo. (TENÓRIO, 2005, p. 103)

Vemos, assim, que se trata de um agir comunicativo e dialógico, apoiado nos pressupostos de Habermas, em que os participantes da ação social admitem a validade da verdade, a partir de um consenso racional ou um acordo alcançado por meio da discussão crítica e da apreciação intersubjetiva (TENÓRIO, 1998).

Entendemos que para que este agir comunicativo não fique apenas nos discursos, faz-se necessário que os sujeitos estejam preparados para se assumirem como importantes no processo e tomarem para si a responsabilidade pela verdade e, consequentemente, pela mudança.

Para Fischer e Melo (2006, p. 17) “A gestão social pode ser definida como aquela orientada para o social (enquanto finalidade) pelo social (enquanto processo), norteada pelos princípios da ética e da solidariedade”. Este agir orientado para o social e pelo social é um processo contínuo e permanente de diálogo sobre as prioridades e demandas do social, o que exige o desenvolvimento da consciência crítica do indivíduo, estimulando a busca de solução para os problemas vivenciados e a participação cidadã.

Por isso, não podemos nos furtar de entender a gestão social como uma tomada de decisão coletiva, visto que a proposta é que todos participem da decisão coletivamente e não que o gestor ouça todos para tomar a decisão que achar mais apropriada. Como enfatizado por Cançado, Tenório e Pereira (2011):

A gestão social pode ser apresentada como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último. Esta síntese não tem caráter prescritivo, em outras palavras, pode haver gestão social para além dela. [...] (CANÇADO, TENÓRIO, PEREIRA, 2011, p. 697)

Na acepção de Cançado, Tenório e Pereira (2011) a gestão social possui algumas características: a tomada de decisão coletiva como uma das bases da gestão social, é baseada no entendimento, na argumentação e não na negociação no sentido utilitário do termo. Para este fim, emerge a dialogicidade como outra característica da gestão social. A transparência surge, assim, como condição necessária para as outras características, visto que o segredo e a assimetria de informação tornam inviável a tomada de decisão coletiva baseada no entendimento esclarecido. Nestes termos, tem-se a emancipação do homem como fim da gestão social, baseada nas citadas características, no processo democrático deliberativo e no exercício pleno da cidadania. (CANÇADO, TENÓRIO, PEREIRA, 2011).

O modelo de gestão participativa é uma filosofia que valoriza a participação das pessoas no processo decisório em diversos aspectos. Considerando que em uma unidade de internação socioeducativa estão implicados diversos fatores, a gestão adquire uma grande importância neste cenário, visto que pode ajudar a expandir ou bloquear a expressão do adolescente que cometeu ato infracional, e o seu possível desenvolvimento humano.

Sendo a unidade de internação socioeducativa um espaço em que os desafios são imensos - visto que as decisões são tomadas na maioria das vezes em um clima de tensão -, a gestão participativa torna-se essencial para uma construção de vínculos que permita aos envolvidos desenvolverem uma confiança entre si que possa favorecer uma relação madura e consciente dos fins socioeducativos que professa a instituição.

As instituições educativas que atuam dentro de um clima organizacional marcado por uma gestão participativa, segundo Yus (2002), são as que se constituem em uma verdadeira comunidade de aprendizagem e realiza com qualidade o seu projeto educacional. Isto só será possível sensibilizando a todos para a participação nos processos e tomada de consciência da responsabilidade social que temos para com o indivíduo e para com a sociedade.

Consoante a abordagem de Ferreira et al (2002), a administração participativa ou ideia de participação existe desde a antiguidade e foi inventada pelos gregos, com o nome de democracia e que a partir da Segunda Guerra Mundial a internalização do conceito de participação na sociedade organizacional assumiu forma concreta, restabelecendo seus princípios em diversos países europeus, por via legislativa ou contratual dos comitês ou conselhos de empresas.

O fato é que a gestão participativa nos dias atuais vem sendo bastante debatida e torna-se imperativo o estudo dos aspectos envolvidos na questão da participação nas instituições socioeducativas, que resultem em açõesque viabilizem o desenvolvimento humano.

A gestão participativa (ou compartilhada), como o próprio nome sugere, compreende aquela em que todos os agentes envolvidos participam no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades, dentro de um processo democrático e descentralizador (PARO, 2002).

Este conceito sugere a necessidade de edificação de novos caminhos, padrões e procedimentos que prezem pela qualidade de uma abordagem de trabalho em que se faz imprescindível abandonar as práticas vergonhosas, a exemplo da Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor (FEBEM) e seus efeitos perversos no desenvolvimento dos jovens.

No SINASE (2006) a ideia de gestão participativa implica em autonomia e participação consciente daqueles que integram a execução do atendimento socioeducativo, sendo todos os atores corresponsáveis pela execução das medidas, e comprometidos com os resultados.

Para isso faz-se eminente uma atitude socialmente responsável de envolver o maior número possível de colaboradores, de todos os níveis, no processo de transformação que se propõe uma instituição socioeducativa, visto que democratizar o acesso aos mecanismos que proporcionam e sustentam a execução do processo decisório, representa uma atitude coerente e em conformidade aos preceitos da “gestão participativa”.

Não se pode perder de vista que as instituições, programas de atendimento e organizações diversificadas são formadas por um contingente de pessoas, com formas diferentes de pensar, agir, e contextualização de história de vida única. O conjunto dessa heterogeneidade, as ações coletivas, os valores, sentimentos dispensados ao trabalho é que vão definir o perfil do trabalho, ou seja, o método dispensado de atendimento da instituição. Sendo assim, deve-se observar o processo de seleção e contratação das pessoas de forma bastante criteriosa, para a formação de uma equipe que desenvolva o método definido pela instituição. A formação e especialização destes devem acontecer de forma continua para fazer a diferença nos resultados alcançados pela instituição.

Além disto, não devemos nos esquecer de que estes profissionais irão se deparar com os adolescentes, sujeitos com historias de vida única, e bastante diversificados, além da articulação com a chamada rede de atendimento. Portanto, o método empregado no reconhecimento, valorização e formação dos profissionais, é essencial ao bom trabalho executado no programa de atendimento socioeducativo. O SINASE contribui para assertividade desta situação ao exigir uma composição de quadro, onde este deve ser estruturado de forma que realizem tanto na seleção quanto na formação continuada das pessoas.

 Costa (2001), em seu livro “Pedagogia da presença”, enfatiza que a pessoa que se proponha a assumir a modalidade de trabalho educativo junto à adolescente em dificuldade deverá, no exame médico, apresentar, além da solidez nos aspectos físicos e nervosos, certa capacidade de resistência a fadiga, de autodomínio dos impulsos. Estas são qualidades extremas necessárias, pré-requisito mesmo para se prosseguir no processo de seleção.

Com base neste argumento verifica-se que o profissional que se propõe a atuar na medida socioeducativa deve ter além do conhecimento técnico e normativo, estar em condições físicas e psicológicas para atuar com a socioeducação, pois a privação de liberdade também pode ser danosa a aqueles que convivem com os sujeitos privados de liberdade.

Costa (2001, p. 153) assevera que:

[...] Há aspectos, no entanto que são normalmente incompatíveis com os processos convencionais de entrevistas, testes e exames. Faz-se necessário, então, dispor de tempo para avaliar, de forma mais criteriosa, certas qualidades e aptidões. Isto implica naturalmente em um segundo nível de decisão, que deverá ter orientação basicamente operacional, um estágio probatório efetuado junto aos próprios jovens.

Com base neste argumento configura-se a ideia de que o processo seletivo dos profissionais que irão atuar nas unidades de internação não termina apenas no encaminhamento deste profissional ao seu posto de atuação, o acompanhamento do seu comportamento cotidiano, de suas ações, as relações construídas e o seu grau de comprometimento com o trabalho devem ser constantes, e este papel de acompanhar o profissional deve ser do seu coordenador imediato.

O acompanhamento sistemático sobre as ações do funcionário recém-contratado torna-se fundamental para o crescimento deste dentro do processo de atendimento, pois ao chegar à unidade e deparar-se com a angústia, inerente as unidades de privação, pode ocorrer frustrações emocionais e profissionais.

Outro fator a ser observado é como este profissional recém-chegado constrói as relações interpessoais, e como utiliza dessas relações para obter êxito nas suas ações. A ação técnica de qualquer profissional nas unidades de internação dependerá muito de como será construída as relações interpessoais e profissionais, a dinâmica do atendimento e as condições inerentes a ele, pode encontrar como fator preponderante a forma com que este profissional se relaciona com os colegas de trabalho, com os adolescentes e seus superiores, esta relação é consideravelmente importante para que se possa construir um projeto de atuação junto aos adolescentes em privação de liberdade.

O fortalecimento do sentido de aceitabilidade por parte do novo funcionário em relação aos colegas e gestores da organização é fator essencial para que o mesmo possa construir um projeto de atuação junto aos adolescentes. Criar laços de confiança com a equipe de trabalho é fundamental para que a interdisciplinaridade aconteça de fato como exige a medida de internação. Cabe considerar que:

[...] os membros de um grupo não consentem em integrar-se, senão a partir do momento em que certas necessidades fundamentais são satisfeitas pelo grupo, essas necessidades são fundamentais porque todo o ser humano, que se reúnem, em um grupo qualquer, as experimenta, ainda que em graus diversos. Por outro lado, essas necessidades são interpessoais no sentindo de que somente em grupo e pelo o grupo podem ser satisfeitas adequadamente. (SCHUTZ, *apud* FRITZEN, 2005, p. 11).

A medida socioeducativa é, justamente, a ação de um grupo em busca de um resultado, e as especificidades do trabalho agregam a interdisciplinaridade da execução deste. Portanto a necessidade de ressaltar o trabalho em equipe é fundamental para o bom desempenho de um atendimento socioeducativo. As ações do atendimento acontecem de forma inter/multidisciplinar, os profissionais são chamados a dialogar em suas técnicas, para conseguirem construir um projeto de vida junto aos adolescentes.

O envolvimento de vários profissionais na confecção de um projeto de vida de um adolescente carece do conhecimento de várias necessidades humanas, inclusive a de aceitação no grupo. Segundo Schutz *apud* Fritzen (2005) toda vez que um novo grupo é formado ou quando se entra pela primeira vez em um grupo, segundo a teoria de Schutz, a pessoa procura satisfazer sua necessidade de inclusão.

Chiavenato (2009) enfatiza que as mudanças que ocorreram nas empresas não são somente estruturais; são, sobretudo, mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam. E o gestor tem um papel fundamental neste processo, visto que é a partir da sua ação e atuação que as mudanças ocorrem, ou não.

Este argumento faz pensar sobre como o modelo cultural agregado a gestão pode interferir ou contrastar com o modelo de atuação dos profissionais das unidades, cada profissional ao ser contratado carrega uma história anterior, com conceitos, modelos culturais, vivências afetivas, relações sociais, tudo bem diversificado. Então, é natural um conflito inicial, a convivência e aceitação pelos grupos já instituídos na organização pode facilitar o processo de adaptação deste profissional ao novo ambiente encontrado.

Um exemplo disto é pensarmos sobre um espaço em que a cultura utilizada tenha princípios fora do que se propõe a medida socioeducativa, um espaço que utiliza de meios ultrapassados de lidar com a disciplina dos adolescentes, um espaço em que a violência institucional seja considerada uma forma de disciplinar e de se educar. Um espaço como este tenderá a ser um espaço conflituoso para pessoas com valores humanistas, ou que queiram desempenhar sua função respeitando as normativas e o código de ética dos seus respectivos conselhos de classe.

Ainda relacionando ao conceito de comportamento cultural, as unidades de internação que são geridas por profissionais com valores não identificados em seus documentos normativos, correm grande risco. Pois a normatização do atendimento junto a uma politica de defesa dos direitos humanos e fundamentais dos indivíduos foi justamente criada para evitar abusos e desrespeitos a individualidade, além do respeito à condição peculiar do adolescente como sujeito em desenvolvimento.

Para Chiavenato (2009), os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso destas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para candidatos capazes de ajustar suas características pessoais as características predominantes nas organizações.

Pensando neste argumento, a seleção de um profissional para trabalhar na medida socioeducativa, deverá então utilizar como critérios os valores humanos, sociais, e normativos que ela propõe. Profissionais que contrastam com tais valores irá dificultar o processo de execução da medida socioeducativa.

Chiavenato (2009) enfatiza que o processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a empresa ou organização pretende e aquilo que as organizações oferecem. Portanto, confere-se que ao se deparar em um ambiente que não condiz com os seus valores, o profissional contratado terá duas coisas a fazer: entrar em conflito com o ambiente, ou se adequar ao mesmo. Tanto um quanto o outro pode ou não, ser positivo para o atendimento socioeducativo, pois um profissional com a coragem para contrapor valores não considerados humanos, por exemplo, poderá levar um grupo a uma reflexão sobre o atendimento dispensado, no contrassenso deste, um profissional com valores negativos ao que se propõe a medida socioeducativa, pode também influenciar negativamente no atendimento.

Muitas pessoas passam pela nossa vida. Poucas, no entanto, são capazes de se fazer realmente presentes em nossa existência. Menos ainda são aquelas cuja presença, pela influência construtiva que exerceram sobre nós, assumiu uma significação que o tempo não foi capaz de apagar. Essas são as pessoas significativas de nossas vidas. (COSTA, 2001).

Com base neste argumento entende-se que os profissionais atuantes na socioeducação são referências para os adolescentes que cumprem a medida socioeducativa, e que seus valores serão possivelmente imitados por aqueles que se encontra em um processo de educação e construção de uma relação socioeducativa.

Os valores dispensados ao processo de socioeducação é fundamental para o modelo a ser seguido de atuação dos profissionais, mesmo dentro do processo normativo. A partir disto, faz-se necessário o conhecimento básico sobre o comportamento humano dentro das organizações, além de conhecer o modelo cultural vigente nestes espaços.

**2.4.1 Comportamento Humano.**

Para Chanlat (1992) o ser humano é uno, ou seja, único enquanto espécie, enquanto indivíduo. Um ser biopsicossocial, que aparece profundamente ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele transforma. Sendo assim, só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem, contudo, jamais o esgotar completamente.

Segundo o mesmo autor, o homem é um ser que faz reflexão e ativo. Reflexiona pela sua capacidade de pensar, e ativo em função de sua ação. A construção da realidade e as ações que pode empreender o ser humano não são concebidas sem se recorrer a uma forma qualquer de linguagem, portanto, o ser humano é um ser de palavra. Esse mesmo homem é também um ser de desejo, um ser simbólico, pois o universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas etc.; um ser espaço-temporal, na medida em que ele está inserido no tempo e em algum lugar – espaço.

O comportamento das pessoas dentro de uma organização vai depender das características de personalidade de cada individuo, da capacidade de aprendizagem de cada um, como estas pessoas conseguem perceber e diferenciar o ambiente externo e o ambiente interno, das atitudes de cada um, suas emoções, valores e principalmente da motivação, o que caracteriza tudo isso são os valores internos, já os fatores externos são caracterizados através do sistema de recompensas e punições. (CHIAVIENATO, 1991).

Segundo Lewin (1995) para poder prever o que um indivíduo fará no futuro, é importante conjeturar quais são as situações futuras às quais ele estará exposto. Pensando nisto o acompanhamento sistemático dos funcionários que atuam na socioeducação deve ser dimensionado a partir do seu perfil e da sua chegada à unidade. O comportamento deste poderá ser altamente influenciado pela dinâmica e pelo modelo de cultura já existente na unidade.

Isto porque o ambiente socioeducativo pode assemelhar-se ao ambiente prisional dependendo da forma como se aplica o projeto pedagógico da instituição e como o gestor relaciona-se com as normativas, norteadoras deste sistema. Caso o novo contratado se depare com uma realidade semelhante ao sistema prisional o comportamento pode ser guiado pela cultura existente na unidade. Por outro lado, caso a unidade apresente um projeto pedagógico consistente, no qual os documentos norteadores sejam respeitados, onde a essência da atividade seja a educação para a ressocialização, tal comportamento poderá também delinear o novo contratado para uma visão mais pedagógica do que punitiva.

Lewin (1995) ressalta que não se pode considerar um comportamento psicológico determinado, se seu efeito não é consciente e nem teve uma motivação inconsciente. Portanto o efeito, ou seja, a ação externa não é suficiente para explicar o comportamento propriamente dito.

Entendendo estes argumentos traz-se então o questionamento que o ambiente de privação de liberdade da medida socioeducativa torna-se um espaço em que os indivíduos podem, ou não, serem altamente condicionados a comportamentos contenciosos, normativos e/ou subversivos, no que consistem as relações criadas. O Acompanhamento do comportamento já é função inerente a todos os profissionais que atuam na socioeducação, pois a especificidade do trabalho desenvolvido consiste justamente no estudo cotidiano do comportamento dos jovens internados. Desprezar o acompanhamento do comportamento de quem se relaciona com os adolescentes pode representar um erro primordial no processo de ressocialização.

Para Foucault (2000) o exercício do poder soberano na punição dos crimes é sem dúvida uma das partes essenciais na administração da justiça. Pensando neste argumento entendemos que a justiça, carrega traços culturais de comportamentos humanos relacionados a modelos culturais de poder encontrados em instituições da administração pública.

O entendimento sobre nossas características culturais mais comuns é de suma importância para o processo de gestão de pessoas em unidades de atendimento socioeducativo. O pesquisador Alexandre Borges de Freitas em seu artigo “Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional” tenta levantar os traços brasileiros mais influentes no âmbito organizacional, são eles: A *hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo* e *aventureiro*. A partir do entendimento destas características talvez possamos representar alguns comportamentos cotidianamente encontrados nas unidades de atendimento socioeducativo.

Segundo Freitas (1991), os traços culturais mais comuns nos brasileiros se apresentam da seguinte forma:

**A Hierarquia:** apresenta uma tendência centralizadora do poder dentro dos grupos sociais, distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, passividade e aceitação dos grupos inferiores.

**O Personalismo:** sociedade baseada em relações pessoais, busca de proximidade e afeto das relações.

**Paternalismo**: domínio moral e econômico.

**Malandragem:** Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; Jeitinho.

**Sensualismo:** gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.

**Aventureiro:** Mais sonhador do que disciplinado, tendência a aversão ao trabalho manual e metódico.

As unidades de internação são espaços meramente constituídos de relações sociais, culturais, onde se relacionam pessoas que carregam traços culturais diversos, mas, comuns ao povo brasileiro. Contudo, ao mesmo tempo concentram-se em sua concepção as normativas das leis.

As leis podem, por exemplo, ajudar a fortalecer o traço cultural da Hierarquia, esta devendo-se manter atenção, pois a confusão de respeito e poder pode concentrar problemas estruturantes ao atendimento.

Uma proposta humanista de atendimento - caso não seja embasada por princípios organizacional e diretivo - pode fortalecer o personalismo criando relações pessoais que podem interferir e prejudicar o atendimento aos educandos. É comum nas unidades de internação o envolvimento paternal e maternal, além de outros tipos de envolvimentos entre funcionários e funcionários e funcionários e adolescentes.

O ato infracional por si só apresenta uma forma de navegação nos espaços sociais, um jeito de conquistar ou emergir socialmente, guardando, é claro, as devidas proporções, é muito comum denominar o adolescente infrator de malandro, caracterizando o ato infracional como malandragem. Portanto, a malandragem é algo muito comum nas unidades de internação, entender como acontece e de que forma é utilizada, e se traz ou não benefícios ao atendimento é muito importante para o bom andamento do atendimento.

O uso da malicia e da sedução é característica bastante encontrada nas relações profissionais das unidades de atendimento, onde as pessoas utilizam da atração pelo sensualismo para conquistar espaços normativos, menosprezando, muitas vezes, as regras e normas existentes.

É muito fácil encontrar aventureiros, pessoas que utilizam de discursos diversos para não realizar o uso dos documentos norteadores do atendimento, sempre avessos às normativas e determinações. Pessoas com este perfil viajam nas justificativas sociais em relação ao ato infracional dos adolescentes como forma de esquivar-se da sua responsabilidade com o trabalho e com as questões sociais que envolvem o trabalho.

Compreendendo as características da equipe de trabalho, facilitará o gestor o processo de gestão dos profissionais que atuam na socioeducação, pois não apenas os adolescentes estão em um processo educacional, os funcionários também se encontram em um processo de aprendizado e transformação constante de conceitos.

Costa (2001) destaca que:

[...] é frequente que o educador depare com a porta fechada ou aberta apenas para os contatos estereotipados e formais das pessoas que não tem nada a dizer uma à outra. Será necessário ultrapassar os contatos superficiais e efêmeros e as intervenções técnicas puramente objetivas. Só a presença poderá romper seu isolamento profundo sem violar seu universo pessoal.

Partindo desta compreensão entende-se que a presença do socioeducador (funcionário) é de fundamental importância para a aplicabilidade de uma medida socioeducativa qualificada e com resultados estruturantes à vida do adolescente internado na unidade. Diante disso, é importante evitar a presença de profissionais que não se dispõe a ser referência positiva no atendimento, tendo em vista que poderá trazer sérios prejuízos ao processo de ressocialização, prejudicando, assim, a gestão da unidade.

Portanto, atentar-se ao comportamento cultural dos funcionários é muito importante para compreender as razões que o levou a manter determinado comportamento. Destarte, conhecer sua formação cultural e sociológica poderá facilitar no entendimento dos fatores estruturantes do seu comportamento e, a partir de então, entender quais os mecanismos a serem utilizados com o mesmo, pois o processo de educação é contínuo a todos, sejam os educandos, sejam os educadores.

Nesta conjuntura, a gestão assume um responsabilidade impar com os processos focados no adolescente/jovem internado, quanto no profissional que desenvolve o trabalho socioeducativo, visto que medidas devem ser cumpridas, leis devem ser aplicadas, o trabalho socioeducativo deve ser focado sem perder de vista seu princípio, meio e fins.

**2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão em unidades socioeducativas é um tema pouco explorado e a dificuldade principal esteve afeita a encontrar material bibliográfico que desse esta abordagem à gestão, aliando-a ao contexto do desenvolvimento humano. Assim, para responder ao problema elaborado de quais os desafios de uma gestão para o desenvolvimento humano dos adolescentes que cometeram ato infracional e encontram-se em medida de internação e como reverbera na reinserção social destes adolescentes, buscamos entretecer os fios da minha experiência pessoal com as abordagens sobre medida socioeducativa, gestão e desenvolvimento humano.

O primeiro desafio trata-se das concepções acerca de que a medida socioeducativa não guarda caráter de expiação pelo crime cometido, e se diferencia da pena criminal justamente por propor-se a recuperação do infrator, baseado na Lei 8.069/90 (Estatuto da Criança e do Adolescente), que traz como base a imposição de sanção não como castigo, mas como instrumento de reabilitação do adolescente, visto ser o mesmo considerado como pessoa em formação e tratado legalmente com tal prerrogativa restauradora.

A proposta do ECA visa melhorar a qualidade de vida destes adolescentes que cometeram ato infracional devolvendo-lhes a verdadeira cidadania, baseada na garantia do direito ao desenvolvimento integral do ser. As unidades socioeducativas devem dar este respaldo ao Estatuto, desenvolvendo um trabalho que atenda a estas exigências postas pela Lei, porém, dentro de uma dinâmica de trabalho não só técnico, mas, principalmente, humanista.

O desafio de dirigir uma unidade de atendimento socioeducativo de internação nos leva a compreender que o processo de gerir pessoas em um contexto de muita complexidade, não é tarefa fácil. A unidade de internação que se estuda, torna esta tarefa ainda mais árdua, pois apresenta um grande número de funcionários e uma diversidade gigantesca de profissionais de áreas distintas. O SINASE, documento que regulamenta o modelo de gestão a ser aplicado condiciona as condições necessárias para o atendimento ao adolescente internado, mas respeitando a sua devida importância, não traz a fórmula mágica de dirigir pessoas, motiva-las, e ainda fazê-las dentro da sua individualidade e subjetividade cumprirem as normativas vigentes nas unidades.

Gerir pessoas é inerente na atuação do gestor, de uma unidade de atendimento socioeducativo, compreende-las, motiva-las, potencializa-las, e muitas vezes também executar a tarefa difícil de afasta-las de suas funções em prol do bom andamento das atividades cotidianas da unidade.

Dentro desse contexto espera-se da gestão que o processo de educação com os funcionários seja continuado e que o gestor tem por obrigação buscar compreender as variáveis que irão proporciona-los ao entendimento do comportamento dos funcionários na unidade. Não se imagina um Gestor que não compreende o modelo cultural vigente na unidade, compreender a cultura e o comportamento das pessoas que atuam nas unidades é fator preponderante para a boa gestão. A compreensão destes fatores deve-se estar atrelada ao conhecimento também do nosso comportamento histórico social, pois perceber a construção dos modelos comportamentais por meio do conhecimento sócio histórico irá proporcionar aos gestores habilidades para lidar com diversos comportamentos funcionais.

A medida socioeducativa não está totalmente entendida por todos como um processo de educação, portanto a qualificação dos profissionais atuantes neste espaço é de suma importância para o atendimento. Por conseguinte, perceber quais os conhecimentos predominantes e intervir sobre os mesmos de acordo com o que a medida representa é atitude estruturante para o bom atendimento. Isto deve ser feito por meio de capacitações cotidianas que elevem os funcionários a discursão de temas e praticas existentes em suas tarefas.

Discutir sobre modelos culturais já vigentes nas unidades é um passo muito importante para a formação dos profissionais atuantes nas unidades, leva-los cotidianamente a reflexões sobre o seu papel e o seu compromisso com sua atividade. Esta dinâmica acontece no processo de relação entre gestor e funcionários, por meio de exemplos do seu cotidiano e da reflexão sobre o que pretende como ser humano, o que acredita, quais os seus objetivos pessoais, como se relaciona com o adolescente, qual sua percepção sobre os adolescentes internados. Estas e outras reflexões poderão, com certeza, proporcionar tanto ao funcionário quanto ao gestor uma relação de respeito e de honestidade.

A maioria dos funcionários atribui à educação o processo de desenvolvimento humano, e que por meio da convivência cotidiana com os educandos já estarão contribuindo com o desenvolvimento deste. Isto nos leva a compreensão de que o entendimento de desenvolvimento humano dos funcionários parte da ideia de que por meio da construção de uma boa relação social e da educação poderá contribuir para sujeitos mais desenvolvidos.

Neste caso, prova-se a ideia de que processo de gestão deve ser acompanhado de um processo cotidiano de qualificação profissional, além de um acompanhamento sistemático por parte dos gestores da unidade, a relação entre o funcionário que atua diretamente com o adolescente será fortemente impactada pela relação construída entre o gestor e seu subordinado. A forma como esta relação irá compor poderá influenciar no processo de desenvolvimento, tanto do adolescente quanto dos funcionários, pois a reprodução desta relação poderá ser continuada ao adolescente.

Ao compreender o processo de desenvolvimento humano por meio das relações sociais e da educação, faz-se então necessária a compreensão que o processo de gestão na unidade será fundamental para o desenvolvimento humano, tanto dos funcionários, quanto os dos adolescentes.

Não se pode perder de vista que em uma unidade de atendimento socioeducativo busca-se o desenvolvimento social e educacional dos educandos internados. Portanto, a medida tem por característica o desenvolvimento humano dos adolescentes, mas, ainda se prendendo ao desenvolvimento por meio das relações, este desenvolvimento, não fica restrito só aos adolescentes, mas é um desenvolvimento bidirecional. É claro que o funcionário contratado para ajudar os adolescentes no seu processo de desenvolvimento tem responsabilidades maiores, mas isso não quer dizer que apenas o educando irá aprender nesta relação, o funcionário também poderá aprender muito.

Portanto, o modelo de gestão social e participativa deve contemplar a educação e as relações. Para isso, a dialogicidade para o conhecimento é essencial, pois facilitará a compreensão do comportamento cultural e social, a compreensão da visão de mundo, dos valores, enfim de instrumentos fundamentais para compor um modelo de gestão de pessoas que contagie a todos em busca dos objetivos organizacionais, que por principio da medida socioeducativa é, justamente, o desenvolvimento humano dos adolescentes internados nas unidades.

A restruturação do atendimento, de acordo com as normativas do SINASE no que se refere a quantitativo também irá facilitar muito o processo de Gestão de Pessoas, pois a dinâmica de trabalho que sobrecarrega os funcionários não contribui para momentos reflexivos sobre sua atuação e comportamento diante ao adolescente a ser trabalhado.

Para que os gestores da unidade tenham êxito, consigam mobilizar as pessoas para o cumprimento das normativas internas, para o bom andamento do atendimento, para a contribuição cotidiana do desenvolvimento dos educandos, é de fundamental importância à compreensão das variáveis aqui discutidas neste artigo, a compreensão de valores culturais, mais vigente, o entendimento das normativas especifica, da medida socioeducativa, enfim quanto mais o gestor buscar instrumentos, mais ferramentas terá para condicionar o atendimento a um modelo qualificado e estruturado.

Portanto, trata-se de um desafio hercúleo na direção de um rompimento com modelos culturais ultrapassados e a implantação de um novo modelo que contemple uma união de todas as instâncias em torno de um mesmo objetivo; também de vencer as adversidades a partir de uma dialogicidade; contornar obstáculos históricos e implantar uma dinâmica de trabalho que proporcione realizações mais consistentes quando se trata de desenvolvimento humano em uma unidade de internação socioeducativa.

**REFERÊNCIAS**

ADORNO, Sérgio. Criança: a lei e a cidadania. In: RIZZINI, Irene (org).**A criança no Brasil hoje** :desafio para o terceiro milênio. Rio de Janeiro: Ed. Universitária Santa Ursula, 1993.

ALVES, Vanessa Alves. A Escola e o Adolescente sob medida socioeducativa em Meio Aberto. **Rev. Bras. Adolescência e Conflitualidade**, (3): p. 23-35, p. 2010.

BANDEIRA, Marcos Antonio Santos. **Atos infracionais e medidas socioeducativas**: uma leitura dogmática, crítica e constitucional / Marcos Bandeira. - Ilhéus: Editus, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**: Lei Federal nº 8069, de 13 de julho de 1990. Rio de Janeiro: Imprensa Oficial, 2002.

BRASIL. **Código de Menores**, Lei 17.943 de 12 de outubro de 1927. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/decreto/1910-1929/D17943A.htm>. Acesso: em 27 de mai. 2014.

BRASIL. **Código de Menores**, Lei n° 6.697 de 10 de outubro de 1979. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/leis/1970-1979/l6697.htm>. Acessado em 27 mai. 2014.

BRASIL. Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente. **Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – SINASE**. Brasília: Conanda, 2006.

CAMPOS, Nuno de. Menores infratores. Florianópolis: Editora da UFSC, 1978.CAMPOS, Cristina Caldas Guimarães de. **Mídia, cultura do consumo e constituição da subjetividade na infância.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932003000100003&script=sci\_arttext. Acesso em 28 de nov. de 2013.

CANÇADO, Airton Cardoso. TENÓRIO, Fernando Guilherme e PEREIRA, José Roberto. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, nº 3, artigo 1, Rio de Janeiro, Set., p. 681-703, 2011.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, L. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, **Gestão de Pessoas:**o novo papel dos recursos humanos nas organizações.Editora Campos, Rio de Janeiro, 1999.

CORDEIRO, J. V. B. M.; RIBEIRO, R. V. **Gestão da empresa**. Disponível em: . Acesso em: 14 de nov. 2006.

COSTA, Antônio Carlos Gomes. **Por uma Política Nacional de execução das Medidas Socioeducativas**: Conceitos e Princípios Norteadores – Secretaria Especial de Direitos Humanos, 2004, p. 06.

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. Natureza e implantação do novo Direito da Criança e do Adolescente. In: PEREIRA, Tânia da Silva (coord.). **Estatuto da Criança e do Adolescente:** Lei 8069/90: estudos sócio jurídicos. Rio de Janeiro: Renovar, 1992.

COSTA, C.R.B.S.F.; ASSIS, S.G. Fatores protetivos a adolescentes em conflito com a lei no contexto socioeducativo. **Psicologia & Sociedade**. 18 (3), p. 74-81; set/dez. 2006

Cunha, J. M. A saúde do Adolescente no contexto da ação socioeducativa. In:BRITO, L. M. (Ed.).**Jovens em Conflito com a Lei.**pp. 127-140. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2000.

DIAS GARCIA, Lucyellen Roberta. A medida sócio-educativa de internação e suas nuances frente ao sistema protecionista preconizado pelo estatuto da criança e do adolescente e a realidade social. In:**Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XII, n. 68, set 2009. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\_link=revista\_artigos\_leitura&artigo\_id=6764>. Acesso em: 10 jan 2015.

FALEIROS, V. P. Infância e processo político no Brasil. In: PILOTTI, F.; RIZZINI, I. (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 delNiño, p. 49-98, 1995.

FERREIRA, Ademir Antonio et al. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias-Evolução e tendências da moderna administração de empresas.São Paulo:Pioneira Thomson Learning,2002.

FISCHER, T. M D..; MELO, V. P. Programa de desenvolvimento e gestão social: uma construção coletiva. In FISCHER, T. M D.; ROESCH, S.; MELO, V. P. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social**: casos para ensino. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, p.13-41, 2006.

FRITZEN, José Sivino. **Relações Humanas Interpessoais**: Nas Convivências Grupais e Comunitárias. 17. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

FOUCALT, Michel. **Vigiar e punir**: o nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 2000.

FRANÇA FILHO, Genauto. Terceiro setor, economia social, economia solidária e Economia popular: traçando fronteiras conceituais. In: **Bahia análise e & dados**. Salvador: SEI v. 12 nº1, 2002, pp-9-19. .

FRANÇA FILHO, Genauto C. Gestão social: um conceito em construção. In: Colóquio Internacional Sobre Poder Local, IX, 15-19 de junho de 2003, Salvador, Bahia. Anais do IX Colóquio Internacional sobre Poder Local, Salvador, 2003.

FREITAS, Fernando. **Parceiros na Vitória**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

LEWIN, Kurt. **Teoria de Campo em Ciências Sociais**. Artigos teóricos selecionados. São Paulo: Pioneira, 1965.

MAIA, Marilene. Gestão social – reconhecendo e construindo referenciais.**Revista Virtual Textos & Contextos**, nº 4, dez. 2005

MAIOR, Olympio Sotto. Das medidassócio-educativas. In: CURY, Munir(coord.) **Estatuto da Criança e do Adolescente comentado**: comentários jurídicos e sociais. 8ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Contextualização do Debate sobre Violência contra Crianças e Adolescentes. In: LIMA, Cláudia Araújo de (Coord.) et al. **Violência faz mal à saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2006. (Série B. Textos Básicos de Saúde)

NEVES, Jose Luis. Pesquisa Qualitativa, Características Uso e Possibilidades **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.1, n. 3, 2.sem/1996. Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf> Acesso em: 24 Jan. 2015.

OLIVEIRA, Maria Claudia Santos Lopes de. **Narrativas sobre a privação de liberdade e o desenvolvimento do self adolescente**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022006000100005&script=sci\_arttext. Acesso em 28 de nov. de 2013.

PARO V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2002.

PRIULI, Roseana Mara Aredesand; MORAES, Maria Silvia de. Adolescentes em conflito com a lei. **Ciênc. saúde coletiva [online**]. 2007, vol.12, n.5, pp. 1185-1192.

RIZZINI, I..**O Século perdido**: raízes históricas das políticas públicas para a infância no Brasil. Rio de Janeiro: Universitária, 1997.

RODRIGUES, Neidson. Educação: da formação humana à construção do sujeito ético. **Educ. Soc.**[online]. 2001, vol.22, n.76, pp. 232-257. ISSN 1678-4626. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302001000300013. Acesso em: 22 fev.2015.

SANDRINI, Paulo Roberto. **Medidas sócio-educativas**: uma reflexão sobre as implicações educacionais na transgressão à lei. Florianópolis: UFSC, 1997. (Dissertação de Mestrado em Educação).

SINASE - **Sistema Nacional de Atendimento Sócioeducativo**. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Brasília-DF: CONANDA, 2006.

SILVA, D. F. M. & HUTZ, C. S. Abuso infantil e comportamento delinqüente na adolescência: prevenção e intervenção. In: HUTZ, Cláudio Simon (Org). **Situações de Risco e Vulnerabilidade na Infância e na Adolescência**: aspectos teóricos e estratégias de intervenção. pp.151-185. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

SILVA, E.R. **O direito à convivência familiar e comunitária**: Os abrigos para crianças e adolescentes no Brasil. Brasília: IPEA/CONANDA, 2004.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**. ano 3, n. 5, jan./jun. Editora Unijuí, p. 101-124, 2005.

VERONSE, Josiane Rose Petry; LIMA, Fernanda da Silva. O Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase): breves considerações. **Revista Brasileira Adolescência e Conflitualidade**, 1(1): 29-46, 2009.

YUS, Rafael. **Educação integral:** uma educação holística para o século XXI. Porto Alegre: Artmed, 2002