



Universidade de Brasília  
Faculdade de Educação – FE  
Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional  
Escola Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente – ENDICA / Escola  
Nacional de Socioeducação - ENS

## **O PROCESSO DE GESTÃO DE UNIDADE DE INTERNAÇÃO DO SISTEMA SOCIOEDUCATIVO DE MANAUS – AMAZONAS**

**ADRIANA MARIA PENA DE ABREU**

Brasília, 2022



Universidade de Brasília  
Faculdade de Educação – FE  
Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional  
Escola Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente – ENDICA / Escola  
Nacional de Socioeducação - ENS

## **O PROCESSO DE GESTÃO DE UNIDADE DE INTERNAÇÃO DO SISTEMA SOCIOEDUCATIVO DE MANAUS – AMAZONAS**

**ADRIANA MARIA PENA DE ABREU**

Trabalho de conclusão do Curso de  
Especialização em Garantia dos Direitos e  
Política de Cuidados à Criança e ao  
Adolescente.

Orientador

Leonardo Rodrigues de Oliveira Ortegá

Brasília, 2022

## Ficha Catalográfica

ADRIANA MARIA PENA DE ABREU

**O PROCESSO DE GESTÃO DE UNIDADE DE  
INTERNAÇÃO DO SISTEMA SOCIOEDUCATIVO DE  
MANAUS – AMAZONAS**

Trabalho de conclusão do Curso de  
Especialização em Garantia dos Direitos e  
Política de Cuidados à Criança e ao  
Adolescente.

Orientador: **Leonardo Rodrigues de Oliveira  
Ortegal**

**Aprovado em: 06 de Março de 2022**

**Banca Examinadora:**

Leonardo Rodrigues de Oliveira Ortegal

Anelise Gregis Estivalet

## Resumo

O documento objetiva visibilizar de forma simples, como se dá o processo de contratação e/ou ingresso do gestor para direcionar uma unidade socioeducativa no estado do Amazonas. O texto sintetiza as vivências diárias do gestor ao assumir um cargo de direção, e como problematizam as dificuldades enfrentadas e avanços no cotidiano institucional. A partir do estudo de caso, descrevemos e analisamos o traçar de um paralelo, entre o que as Legislações asseguram na execução da política de atendimento, e a total realidade de um gestor de unidade, no desenvolvimento diário das ações que lhe são conferidas. Considerando que para o sucesso do trabalho atribuído ao gestor, é imprescindível o funcionamento das atribuições elencadas Legislações do ECA e SINASE, por intermédio do que compete as atribuídas as políticas Públicas, através de um Sistema de Garantia de Direitos. Entendemos por fim, que as práticas não somente do gestor em um Centro socioeducativo, como a todo colegiado dos profissionais que atuam no âmbito da Socioeducação, estão em processo de construção, necessitando de novas reflexões que possam assegurar uma real qualificação para a execução do cotidiano socioeducativo.

**Palavra Chaves:** Socioeducação; Contratação de Gestor; Desafios e Possibilidades.

## SUMÁRIO

<b>1.Introdução.....</b>	<b>6</b>
1.1Contextualização: Da Política de Atendimento Socioeducativo no Amazonas.....	8
<b>2. Objetivo.....</b>	<b>10</b>
2.1 Geral.....	10
Específicos.....	10
<b>3.Referencial Teórico.....</b>	<b>11</b>
3.1 O SINASE e a Rede de proteção dos adolescentes a luz do SGDCA.....	11
<b>4.Metodologia.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Levantamento, Análise e Resultado</b>	
<b>5.1 ESTUDO DE CASO:</b> processo de contratação e a atuação do gestor de unidade do sistema socioeducativo de Manaus/Am considerando o pressuposto do SINASE.....	15
5.2 A história em movimento: O sistema socioeducativo no Amazonas.....	17
5.3 Comunidade Socioeducativa: A gestão do sistema socioeducativo segundo o SINASE:.....	24
<b>6.Conclusão.....</b>	<b>28</b>
<b>7. Referências.....</b>	<b>30</b>
Apêndice-A.....	32

# O PROCESSO DE GESTÃO DE UNIDADE DE INTERNAÇÃO DO SISTEMA SOCIOEDUCATIVO DE MANAUS – AMAZONAS

*ABREU, Maria Pena<sup>1</sup>*

## 1. Introdução

Nos dias atuais vivenciamos grandes conquistas na área da Infância e Juventude, uma das mais importantes é a garantia dos direitos fundamentais da infância e da adolescência ao longo dos anos conquistada no Brasil. Direitos que é garantido a partir dos termos do artigo 227 da Constituição de 1988<sup>2</sup>. Lei que serviu de dispositivo para implementação da Lei 8.069 de 1990, que é o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

O Diagnóstico do Sistema de Garantia dos Direitos<sup>3</sup> pontua, que para se chegar ao que temos na forma da Lei foi necessária uma transformação no paradigma no atendimento à criança e ao adolescente, enquanto sujeito de direitos exigiu mudanças nas culturas institucionais que apenas a Lei Federal não poderia provocar sozinha. Muitos aspectos no atendimento realizado antes do Estatuto da Criança e do Adolescente se mantinham – por exemplo a judicialização excessiva, por meio da aplicação de medidas judiciais em situações que poderiam ser mediadas em outras instâncias.

Conforme ainda o Diagnóstico do SGD o poder público passou a operar por meio de uma política pública específica, intersetorial e interdisciplinar, executada por diversos setores da administração pública e níveis de governo, em parceria com organizações conveniadas não governamentais, articuladas e integradas no atendimento. Estado e sociedade civil constituem uma extensa rede de proteção à criança, e ao adolescente e aos seus direitos.

A resolução do Conanda nº 113 de 2006, dispõe sobre os parâmetros para a institucionalização e fortalecimento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, proteção integral, e se articula em rede de proteção integral e estabelecidos em seus três eixos estratégicos: defesa, promoção e controle social de efetivação dos direitos humanos.

No Brasil temos avançando com as legislações infanto-juvenis vigentes, como a lei 12.594, que instituiu o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), na qual consiste em articular o Sistema de Justiça e as

políticas setoriais básicas, em todo o território nacional vislumbrando assegurar a efetividade e eficácia na execução das Medidas Socioeducativas em Meios Aberto e fechado.

Na Capital de Manaus do Estado do Amazonas, pode ser sentido a mudanças na garantia de direitos, após a regulamentação da lei do SINASE. Os atores da comunidade socioeducativa passaram a entender com mais clareza a execução do acompanhamento da gestão do atendimento nas instituições socioeducativas.

A Lei veio com objetivo de regulamentar, organizar e fortalecer as instituições executoras atuam cotidianamente sob coordenação de pessoas, gestores do Sistema Socioeducativo. A saber que para liderar pessoas garantindo direitos é imprescindível um amparo legal.

Desta forma, o socioeducativo para seu pleno funcionamento se faz necessário que esteja atuando no sistema, profissionais capacitados e comprometidas, pois, administrar esses espaços socioeducativos é uma tarefa árdua, e deve ser conduzida com competência e dentro do que preconiza a lei.

Conforme a Lei do SINASE o gestor de uma unidade socioeducativa possui um papel fundamental na garantia dos direitos dos adolescentes privados de liberdade, e necessita estar equipado com e seguro, seguindo o que estabelece as diretrizes da política pública de atendimento a criança e ao adolescente, ou seja, fazer valer os direitos fundamentais explícitos no artigo 4 da Lei 8.069/90, com absoluta prioridade no atendimento aos direitos da criança e do adolescente.

O Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo (2013), no eixo de qualificação do atendimento socioeducativo, assegura que deve investir na formação continuada dos profissionais que atuam no SINASE, através da Escola Nacional de Socioeducação. É importantíssimo que todos os profissionais que assume um cargo no sistema socioeducativo, possa ter acesso a esse recurso tão necessário, que é a capacitação de profissional direcionada a política de atendimento socioeducativo, para finalmente adentrar em atuação no espaço socioeducativo.

Na Capital do Amazonas infelizmente o profissional é inseridos no sistema de Manaus sem uma preparação adequada, muitas vezes sem o conhecimento

da política de atendimento, via de regra, passam a aprender na diária. A ausência de preparo por não ter sido anteriormente capacitado na política de atendimento, atrapalha o curso natural nas unidades de trabalho. Posto que, na mudança de gestão, o trabalho tende a declinar, até uma modelação do profissional que está assumindo o cargo, conhecer a dinâmica da legislação, ou seja, conhecer a política de atendimento socioeducativo.

Se faz necessário repensar essa pauta, especialmente, porque a gestão não coordena apenas pessoas, mas essa liderança irá refletir do curso do cumprimento socioeducativo, ou seja no sujeito de sujeitos, principais porque são os adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa, que carece de um cuidado especial conforme preconizado na política pública da Socioeducação que contribui para que o processo de responsabilização do adolescente adquira um caráter educativo, e permita que ao adolescente a inclusão social, comunitária e familiar saudável.

A problemática pontuada através do tema da pesquisa intitulado: O Processo de Gestão de Unidade de Internação do Sistema Socioeducativo de Manaus – Amazonas, possui o intuito de visibilizar a necessidade de garantir eficazmente a capacitação para os profissionais, gestores contratados no sistema socioeducativo de Manaus. Como se dá o processo de contratação e/ou ingresso do profissional, diretor de unidade, bem como, sua desenvoltura profissional no cotidiano institucional, considerando que, em alguns casos, ao assumir o cargo de direção o profissional terá o seu primeiro contato com o sistema socioeducativo e com as legislações da política de atendimento dos adolescentes em conflito com a lei, e deve minimamente estar familiarizado com os aparatos legais da nova função.

A função de liderança e/ou gestão de pessoas deve estar alinhada com as legislações do ECA e SINASE, caso contrário, a ausência do conhecimento da política pedagógica do sistema socioeducativo interferirá diretamente na eficácia da proposta pedagógica da medida socioeducativa.

Via de regra, uma gestão capacitada, amparada por essas legislações, estando convicta de suas atribuições, tenderá positivamente no cumprimento da medida socioeducativa, transcendendo desta forma para o verdadeiro formato de caráter político pedagógico do SINASE.

## **1.1 Contextualização: Da Política de Atendimento Socioeducativo no Amazonas.**

A política de atendimento socioeducativo do Estado do Amazonas deverá estar equipada com uma linha pedagógica igualitária, afim de ser desenvolvido um trabalho unificado em conformidade com as legislações, e que todos os atores possam estar concatenados em um só objetivo.

No Estado do Amazonas ao longo da implementação do atendimento socioeducativo, já houveram variadas formas de nomeações com diversificação profissional no quadro de gestores nas unidades socioeducativas, dentre os quais, gestores: militares, psicólogos, assistentes sociais, filósofos, diáconos, serviços gerais, além de outros. Em alguns casos, adentravam para assumir a direção de uma unidade socioeducativa, sem o mínimo conhecimento da política pedagógica de atendimento, sem conhecimento das atribuições legais da gestão socioeducativa.

O Plano Político Pedagógico da unidade de internação do Centro Socioeducativo de Internação de Manaus, aponta que a execução das medidas socioeducativas deve funcionar de acordo com os parâmetros do SINASE, onde rege que uma gestão dever ser democrática, participativa e compartilhada do sistema socioeducativo, dentro de princípios democráticos, visando romper com a histórica cultura de autoritária e verticalizada. Deve ainda, estar focada na transversalidade das operações, que incluem respeito à deliberação, planejamento, execução e monitoramento das ações desenvolvidas no cotidiano

Conforme ainda Sposato (2004), as medidas socioeducativas implicam discutir “política”. E mais do que isso, aprofundar acerca do que pode se constituir um conjunto de ações dirigidas à adolescência, com todas as demandas e especificidades que esta etapa da vida humana possui.

Como está explícito na lei de 12.594 de 2012, onde a gestão participativa necessita de uma autonomia competente e, ao mesmo tempo, uma participação consciente que envolva todos aqueles que fazem parte da execução do atendimento socioeducativo. Engloba o compartilhamento de responsabilidades e o compromisso coletivo.

A saber que para o sucesso nas atividades desenvolvidas nos Centros, no decorrer da execução das medidas socioeducativas, está diretamente relacionado com a qualidade de seus processos de gestão, assim é imprescindível o aparato formativo, uma gestão alinhada na legalidade do que estabelece a lei do SINASE. A lei acrescenta, que no curso da gestão é necessidade de planejar, organizar, monitorar e avaliar em conjunto a comunidade do centro socioeducativo.

Desta forma, é imprescindível que no quadro funcional do sistema socioeducativo do Amazonas, seja composto por profissionais capacitados, pelo menos conhecedores da política de atendimento socioeducativo e suas leis. A fim de garantir uma pedagogia garantista de direitos ao adolescente assistido. Capaz de verdadeiramente despertar através do cumprimento socioeducativo, não somente o reconhecimento responsabilização pelo ato infracional, mas sobretudo que atenda respeitosamente os direitos fundamentais e o caráter pedagógico da medida, possibilitando ainda, o desenvolver saudável da saúde física, orgânica, intelectual e psicológico, permitindo ao adolescente assistido o positivo redirecionamento, familiar, comunitário e social.

## **2.Objetivos:**

### **2.1 Geral**

Analisar como se dá o processo de contratação e capacitação dos diretores contratados para atuarem nas unidades do sistema socioeducativo do Amazonas, com vista a proposta preconizada no SINASE.

### **2.2 Específicos**

- Mostrar a dinâmica funcional da gestão dos Centros socioeducativos da capital do Amazonas, e os reflexos sentidos na atuação dos técnicos, socioeducadores e toda comunidade socioeducativa;
- Avaliar a dinâmica da política pedagógica do cumprimento das medidas socioeducativas nas unidades de internação "masculina para adolescentes sob a faixa etária de 12 a 16 anos", e internação "feminina para adolescentes sob a faixa etária de 12 a 18 anos", considerando a efetivação da garantia dos direitos;

- Identificar através de pesquisa de campo nas unidades de internação, quais necessidades os gestores encontram para desenvolver o trabalho nos centros socioeducativos, com vista ao modelo condizente com o que preconiza o SINASE.

### **3. Referencial Teórico**

#### **3.1 O SINASE e a Rede de proteção dos adolescentes a luz do SGDCA.**

No sistema socioeducativo o processo de acompanhamento ao adolescente em cumprimento de medida socioeducativa se faz imprescindível a identificação da rede de proteção que o ampara, a qual são os equipamentos de políticas públicas sociais, a famílias, e comunidade ou ainda uma rede informal.

Redes (...) é um conceito atual, que propõe uma inovação radical no modo de gestão social pública. Introduce novos valores, habilidades e processos, necessários à condução do trabalho social numa realidade que é complexa. Não podemos mais atuar num ponto sem olhar para outros, somando e integrando competências e intervenções. A rede é um meio, um modo de representação das inter-relações e conexões de como se expressa a complexidade. Não vivemos mais em uma sociedade simples. Não enfrentamos mais variáveis simples. Os fatos são multicausais e multidependentes entre si. A própria sociedade civil se comporta como uma “sociedade-rede”. (CARVALHO, 2010)

A proteção social amparada ao âmbito do Estado, e apresenta-se originariamente nas relações da família e comunidade. Contudo, o Estado tem, entre suas responsabilidades fundamentais, a de oferecer políticas sociais que garantam a proteção social.

O SINASE sinaliza acerca da articulação das diferentes áreas da política social, no que se refere ao atendimento do adolescente em conflito com a Lei. Neste papel de articulador, a incompletude institucional é um princípio fundamental norteador dos direitos, que deve envolver a prática dos programas socioeducativos e da rede de serviços em geral.

Para se chegar ao Sistema de Garantia de Direitos (SGD) para criança e adolescentes, percorreu-se um longo caminho de lutas, desafios e avanços que envolveram o Poder Público, Órgãos Judiciários, movimentos sociais, profissionais e a sociedade como um todo, marcando assim seu processo civilizatório e de direitos das crianças e adolescentes.

A Constituição Federal e o Estatuto da Criança e do Adolescente, instalaram um sistema cujo intuito é a efetiva implementação da “Doutrina de Proteção Integral”, denominado Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA). Nele incluem princípios e normas que regem a política de atenção a crianças e adolescentes e suas ações são promovidas pelo poder público em suas três esferas (União, Estado, Distrito Federal e Municípios) e pelos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e pela sociedade civil, sobre os eixos: Promoção, Defesa e Controle Social.

O Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente constitui-se na articulação e integração das instâncias públicas governamentais e da sociedade civil, na aplicação de instrumentos normativos e no funcionamento dos mecanismos de promoção, defesa e controle para efetivação dos direitos humanos da criança e do adolescente, nos níveis Federal, Estadual, Distrital e Municipal. (CONANDA, 2006, p.01).

Para melhor objetivação na operacionalização das medidas socioeducativas o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) em 2006 coordenou juntamente com, a Secretaria Especial dos Direitos Humanos (SEDH), por meio da Subsecretaria de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente (SPDCA) a construção de um documento que deveria conter os parâmetros e diretrizes para execução das medidas socioeducativas, juntos trabalharam na construção sistematizando e organizando o SINASE.

Assim, o CONANDA e a Secretaria Especial de Direitos Humanos – SEDH homologam a resolução 160 de 18 de novembro de 2013, que institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE).

O SINASE configura-se em uma política pública destinada a inclusão do adolescente em conflito com a lei que demanda iniciativas dos diferentes campos das políticas públicas e sociais, ou seja, para além do contexto da responsabilização a inclusão e a garantia de direito são peças chave para a efetividade do SINASE.

O SINASE é um conjunto ordenado de princípios, regras e critérios, de caráter jurídico, político, pedagógico, financeiro e administrativo, que envolvem o processo de apuração de ato infracional e de execução de medida socioeducativa, incluindo-se nele, por adesão, o sistema nos níveis estaduais, distritais e municipais, bem como todos os planos,

políticas e programas específicos de atenção ao adolescente em conflito com a lei (BRASIL, 2007).

As indagações que circunda o contexto da socioeducação vislumbra uma interlocução das políticas públicas para efetivação de direitos do público especial. Assim, a partir da implementação da Lei do SINASE a realidade do atendimento ao adolescente segue o parâmetro pedagógico, ou continua repressiva.

#### **4. Metodologia**

O presente trabalho surge a partir da necessidade de visibilizar algumas dificuldades identificadas nas gestões das unidades de internação de Manaus/Am, para que a política de atendimento socioeducativo seja desenvolvida conforme o que rege as Leis do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE, 2012) e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA 1990).

Desta forma priorizou-se a realização da pesquisa em duas unidades: Centro Socioeducativo Senador Raimundo Parente (CSESRP); e o Centro Socioeducativo de Internação Feminina (CSIF) do Sistema Socioeducativo da Capital de Manaus.

A pesquisa possui um foco nas vivências e execução do fazer diário de um gestor nas unidades de internação da Capital do Amazonas. O estudo de caso apresentado propicia identificar as dificuldades de interlocução com a real proposta do SGD e do modelo de gestão preconizada na lei do SINASE e o ECA.

Para melhor entendimento da pesquisa Gil (1994) nos adverte que o estudo de caso é caracterizado por um estudo exaustivo com profundidade e poucos objetivos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo. Enquanto que para Yin (2005), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise dos dados.

Ambos os autores admitem que para termos um resultado satisfatório na pesquisa, é necessário que o estudo de caso possua foco e objetivos concretos do que se quer abstrair, deve ser desenvolvido com lógica e um bom planejamento, para que o resultado final não seja comprometido.

Para tanto, o mais plausível é uma estrutura de pesquisa qualitativa que segundo Duarte (2002) a definição de critérios dos sujeitos selecionados que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na

qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado.

Objetivando a instrumentalização e materialidade da pesquisa, priorizou-se trabalhar, o público específico, que são os gestores das duas unidades citadas (CSESRP e CSIF). Para a pesquisa se utilizou o método de entrevista semi-estrutura direta subsidiada de questionários instrumentalizado para melhor acompanhamento e riqueza da coleta dos dados.

Conforme Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa.

Para Manzini (1990/1991), a entrevista semi-estruturada está focada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Um ponto semelhante, para ambos os autores, se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa.

Em momento de abordagem da pesquisa os gestores dos Centros de internação (masculina e feminina) puderam de forma simples compartilhar através dos questionários suas vivências e desafios para direcionar uma unidade socioeducativa, pois é uma missão árdua devido a própria caracterização do trabalho a ser desenvolvido nos Centros de internação.

. O Centro Socioeducativo Senador Raimundo Parente (CSESRP), é uma unidade de Internação Masculino, que atende adolescentes da faixa etária de 12 a 15 anos completos, e possui capacidade para receber 36 adolescentes por leito (Na ocasião da pesquisa se encontrava apenas 4 adolescentes internos).

Já o Centro Socioeducativo de Internação Feminina (CSIF) é uma unidade que possui sua especificidade, pois atende as duas modalidades de medidas que é a Internação a Semiliberdade e também a medida cautelar no mesmo prédio. Apesar da peculiaridade, atende adolescentes do sexo feminino da faixa etária de 12 a 18 anos completos. O Centro possui capacidade para receber 20 adolescentes por leitos (na ocasião da realização da pesquisa a unidade possuía apenas seis adolescentes).

Para melhor compreender o processo de gestão de uma unidade de internação do sistema socioeducativo de Manaus/Am, a pesquisa foi realizada a

partir de estudo de caso sobre a atuação dos gestores do sistema socioeducativo de Manaus.

O levantamento de dados se deu através de entrevista e aplicação de um formulário de pesquisa, afim de identificar como se dá a atuação dos gestores nas unidades de internação e, quais os entraves encontrados para o gestor viesse a desenvolver um excelente trabalho, com vista o que preconiza o papel da gestão do sistema socioeducativo.

O formulário contempla cinco questões, com perguntas específicas para a atuação do gestor de unidade. As questões foram elaboradas em uma linguagem simples, a fim de garantir que os gestores pudessem se expressar diante de suas vivências e opiniões acerca da atuação no sistema socioeducativo do Amazonas e se sentirem à vontade para falar sobre as dificuldades e avanços no âmbito socioeducativo.

A saber: 1) De que forma se a contratação de sua vaga para exercer a função de gestor de uma unidade socioeducativa? 2) Quanto tempo você está na função de gestão do Centro socioeducativo? 3) Na função de gestor, o sistema socioeducativo do Amazonas possibilita você desenvolver um trabalho pedagógico conforme estabelece a lei do SINASE? 4) Quais as dificuldades que você encontra no enfrentamento diário da gestão socioeducativa, considerando o SGDA? 5) Em sua opinião, o que precisa melhorar para que seja desenvolvido o trabalho de gestão conforme estabelece o SINASE?.

A estratégia metodológica possibilitou extrair de forma científica identificar como está atualmente a atuação dos gestores das unidades de internação de Manaus/Am, e quais as dificuldades, e formas de melhorias para que o trabalho se desenvolva com eficácia.

O trabalho traz à tona a realidade vivenciada na gestão de um Centro socioeducativo, com base não somente na investigação e análise da atual situação do profissional, mas, na busca de possíveis soluções do problema extraído.

## **5. Levantamento, Análise e Resultado**

## **5.1 ESTUDO DE CASO: O processo de contratação e a atuação do gestor de unidade do sistema socioeducativo de Manaus/Am considerando o pressuposto do SINASE.**

### **5.2 A história em movimento: O sistema socioeducativo no Amazonas.**

No Amazonas, a política de atendimento socioeducativo é colocada em prática pelo Governo do Estado do Amazonas, por meio da Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania (SEJUSC), responsável pela Política Estadual de Atendimento Socioeducativo do Amazonas. Tem como pilares básicos: a descentralização do atendimento e a aproximação da execução da medida socioeducativa da rede socioassistencial dos territórios nas zonas da Capital.

A coordenação do Sistema Socioeducativo no Amazonas é competência do Departamento de Atendimento Socioeducativo (DASE), vinculado à Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania (SEJUSC), responsável pelo controle e a execução das medidas socioeducativas no Estado do Amazonas instâncias executoras das medidas Socioeducativas no Estado do Amazonas, medidas socioeducativas de privação e restrição de liberdade (Internação e Semiliberdade) e pela medida cautelar (Custódia e Internação Provisória).

No Estado, o Sistema Socioeducativo do Amazonas distribui-se em 05 Unidades de Atendimento Socioeducativo na cidade de Manaus, sendo: Centro Socioeducativo de Internação Provisória (CSIP); Centro Socioeducativo Senador Raimundo Parente (CSESRP); Centro Socioeducativo Assistente Social Dagmar Feitosa (CSEASDF), Centro Socioeducativo de Internação e semiliberdade Feminina (CSIF); e Centro Socioeducativo de Semiliberdade Masculino (CSESM).

As unidades atendem o público de adolescentes masculino e feminino, sob a faixa etária em geral, sob a faixa etária de 12 a 18 anos, e excepcionalmente os 21 anos de idade. Os adolescentes são encaminhados pelo Juizado para iniciar o cumprimento da medida socioeducativa em uma das cinco unidades conforme idade e sexo. São adolescentes autores de ato

infracional, oriundos da Capital e do município do Amazonas, jovens em sua maioria proveniente de uma estrutura familiar disfuncional, com reduzidas perspectivas e planejamento de futuro de vida e com baixa escolaridade e/ou defasagem série. O cumprimento da medida socioeducativa é para muitos a porta de acesso de garantia de seus direitos historicamente usurpado. Fase que é possibilitada ao jovem o vislumbrar de um estilo de vida, assim possa ressignificar em vários aspectos de sua vida.

Durante o cumprimento da medida a família é estimulada acompanhar o adolescente desde seu ingresso na unidade, para o cumprimento da medida conforme pactuação das metas do Plano Individualizado de Atendimento (PIA), e através do projeto que envolve a família e é um modelo unificado para todos os Centros, que é o Projeto Família Ativa (PFA), que tem como objetivo de trazer a família para participar de todo o percurso da medida da porta de entrada até sua consolidação e redirecionamento familiar, comunitário e social.

### **5.3 Comunidade Socioeducativa: A gestão do sistema socioeducativo segundo o SINASE:**

Segundo a Lei 12.594 de 2012, que institui o SINASE a gestão da socioeducativa deve ser participativa com o objetivo superior a ser alcançado que é a comunidade socioeducativa. Na gestão participativa é fundamental a participação de todos nas deliberações, na organização e nas decisões sobre o funcionamento dos programas de atendimento.

Conforme o SINASE (2006) o papel dos gestores de unidade socioeducativa é de líder do programa de atendimento socioeducativo e membro integrante do grupo de gestor; atores e articuladores da gestão democrática, participativa e humanizada do projeto pedagógico e do processo de reorientação e transformação da instituição. O gestor deve buscar apoio nos documentos orientadores e normativos do sistema nacional, estadual e municipal, de forma a concretizar as gerências (BRASIL, 2006).

Conforme ainda, os artigos 56 a 63 do Regimento Interno de Unidade Socioeducativa do Amazonas última revisão em 2019 (R.I)<sup>4</sup>, na execução das ações/atividades socioeducativas o Centro contará com uma gerência e equipe multidisciplinar.

Conforme estabelece o SINASE no artigo 11, no Regimento Interno deve conter atribuições e responsabilidades de toda a comunidade socioeducativa:

Art. 11. Além da especificação do regime, são requisitos obrigatórios para a inscrição de programa de atendimento:

III - regimento interno que regule o funcionamento da entidade, no qual deverá constar, no mínimo:

- a) o detalhamento das atribuições e responsabilidades do dirigente, de seus prepostos, dos membros da equipe técnica e dos demais educadores;
- b) a previsão das condições do exercício da disciplina e concessão de benefícios e o respectivo procedimento de aplicação; e
- c) a previsão da concessão de benefícios extraordinários e enaltecimento, tendo em vista tornar público o reconhecimento ao adolescente pelo esforço realizado na consecução dos objetivos do plano individual;

Esses requisitos obrigatórios, contemplados no Regimento Interno (RI) deve ser de responsabilidade de todos os atores do sistema socioeducativo, desta forma, o papel do gestor deve estar equipado de seguridade com olhar de e ideias ações pluralistas de administração democrática.

A gestão deve ser democrática e ter por finalidade possibilitar ao centro socioeducativo maior grau de autonomia, de forma a garantir o pluralismo de ideias e de concepções socioeducativas, assegurando um padrão adequado de qualidade às ações executadas.

O processo de construção da gestão democrática no centro socioeducativo será fortalecido das ações dos órgãos responsáveis pela administração e supervisão, mantidos os princípios de coerência, equidade e corresponsabilidade da comunidade na organização e prestação dos serviços socioeducativos.

---

<sup>4</sup>Regimento Interno é um interno que regulamenta o funcionamento da unidade socioeducativa, que detalha atribuições e responsabilidades dos dirigentes e todo o corpo funcional de uma unidade de internação socioeducativa, contemplado no artigo 11, III do SINASE/2012.

O Regimento Interno do Sistema Socioeducativo do Amazonas pontua ainda, que para melhor consecução de sua finalidade, a gestão democrática no centro socioeducativo far-se-á mediante a: **I** - Capacidade do gestor, coletivamente, formular, programar e avaliar seu projeto político-pedagógico e seu plano de gestão; **II** - Participação dos diferentes segmentos da comunidade - gerente, técnicos, professores, pais, socioeducandos e servidores nos processos consultivos e decisórios; **III** - Autonomia da gestão pedagógica, respeitadas as diretrizes e normas da Lei do SINASE.

O cargo será exercido por um profissional escolhido pelo Departamento na forma da legislação e normas vigentes. A liderança terá como base o modelo democrático, criando e estimulando a participação de todos da comunidade.

Como vimos, o Amazonas possui cinco unidades de atendimento socioeducativo de internação, semiliberdade e medida cautelar, que atende o público-alvo, adolescentes autores de ato infracional e em cumprimento de medida socioeducativa. No entanto, devido o curto espaço de tempo para a consolidação da pesquisa, optou-se em realizar o estudo com duas gestões que direcionam os seguintes Centros socioeducativos:

Centro Socioeducativo Senador Raimundo Parente, sito, à zona norte da Capital. Recebe adolescentes do sexo masculino, sob a faixa etárias de 12 a 15 anos incompletos, e, excepcionalmente, 16 anos. Possui capacidade para receber quarenta e seis (46) adolescentes, por leito, de sexo masculino, para o cumprimento de medida socioeducativa de internação, obedecendo aos parâmetros estabelecidos pelo SINASE. Até o da presente pesquisa, em momento de realização da entrevista, a referida unidade computava o quantitativo de apenas quatro (04) adolescentes, remanescentes do ano de 2021.

Por outro lado, o Centro Socioeducativo de Internação Feminina (CSEIF), sito, à zona Centro Oeste da Capital. A unidade recebe a demanda de adolescentes do sexo feminino, sob faixa etária de 12 (doze) anos completos a 18 (dezoito) anos incompletos, e excepcionalmente até os 21 (vinte e um) anos de idade. Além da unidade receber adolescentes sentenciadas ao cumprimento

de medida socioeducativa de internação e semiliberdade, também acolhe a medida cautelar, adolescentes que aguardam a expedição de sentença (internação provisória). O Centro feminino possui capacidade para 20 (vinte) adolescentes do sexo feminino. Até o levantamento da presente pesquisa, a unidade computava o quantitativo de apenas seis (06) adolescentes, sendo: 1 de internação; 3 de semiliberdade, e; 2 em internação provisória aguardando a apresentação judicial.

A pesquisa foi direcionada às duas gerentes de unidade socioeducativa e utilizou a modalidade de entrevista semi-estruturada direta e subsidiada por questionários instrumentalizados, conforme modelo no (apêndice – A). A primeira entrevistada possui experiência em direção de unidade, porém já possui também um histórico de experiência no fazer técnico de unidade. A segunda entrevistada, apesar de ter experienciado o fazer técnico em outra unidade, é sua primeira experiência de gestão de uma unidade socioeducativa, assumiu a direção há pouco mais de dois meses.

A pesquisa foi realizada no ambiente interno das unidades contempladas, com a presença da entrevistada, momento em que se aplicou o questionário contendo cinco questões específicas do tema da pesquisa.

O objetivo dos questionamentos foi de analisar como as profissionais problematizam suas vivências diárias na direção de uma unidade socioeducativa, conforme o estabelecimento da lei, bem como se a forma de sua contratação tem contribuído ou não ao exercício da função de gestor de uma unidade socioeducativa; a atual gestão hierárquica contribui no desenvolvimento de um trabalho pedagógico, com vista, a qualidade de vida dos jovens atendidos; quais as dificuldades para o alcance das políticas públicas do SGDA; o que precisa melhorar para uma gestão de qualidade.

Como base na problematização apresentada neste estudo de caso, as gestoras, no momento da entrevista puderam externalizar as dificuldades encontradas para gerenciar um Centro, como também evidenciaram conquistas, que foram as melhorias na política de atendimento socioeducativo após implementação do SINASE.

A primeira pergunta feita aos gestores: De que forma se deu a contratação de sua vaga para exercer a função de gestor de uma unidade socioeducativa?

Entre as entrevistadas pode ser observado uma variação na forma da contratação para exercer o cargo de gestor de unidade, posto que, para gerir um cargo de direção do atendimento socioeducativo, é preciso entender uma gestão que vise o sucesso nas atividades desenvolvidas na execução das medidas socioeducativas, isso está diretamente relacionado com a qualidade de seus processos de gestão.

Contratada em Cargo Comissionado a convite, aceitei, mas, já tinha tido experiência com as medidas socioeducativas, onde desenvolvia um trabalho na minha profissão de formação, que é assistente social, experiência desenvolvida em outra unidade de internação.

(Entrevistada 1)

Contratada em processo seletivo simplificado, porém já tive experiência como gestora em outras unidades.

(Entrevistada 2)

Ambas concordam que direcionar uma unidade socioeducativa não é algo simples, e requer muito compromisso e responsabilidades, bem como, um conhecimento seguro, diante das legislações que asseguram a garantia dos direitos aos adolescentes assistidos pela política nacional de atendimento socioeducativo, pois o gestor irá gerir pessoas, vidas.

Conforme Costa (2014), como gestor é importante ter claro que ser gestor de uma instituição (ou de instâncias internas à mesma) implica a administração de pessoas, de recursos, de relações e de outros fatores. A autora salienta ainda que para ser gestor de instituições que executam medidas socioeducativas, sobretudo, em meio fechado, é preciso ter muito claro o papel histórico e a cultura que as caracterizam, e que sobrevive ao longo da história.

A gestão deve garantir que a instituição gerida concretize o papel a ela atribuído, a partir das previsões da legislação, tendo de conviver com uma cultura institucional que, certamente, ainda não se modificou completamente e tem como herança a lógica disciplinar e de controle (COSTA, 2014).

Outro questionamento levantado na pesquisa: Há quanto tempo o gestor está na função de um Centro socioeducativo?

Em média, as atuais gestoras das unidades socioeducativas pesquisadas, direcionam a unidade há cerca de dois a quatro anos. Porém, na função exercida, apenas uma vem de outras experiências de liderança de unidade socioeducativa.

Sabemos que o tempo de experiência é importante para que seja desenvolvido um bom trabalho, com perspicácia e segurança, porém, isso não é fator determinante na qualidade da gestão. Outrossim, é imprescindível conhecer as legislações que asseguram a política de atendimento socioeducativo, por isso é necessário o trabalho de capacitação e formação dos atores que adentram no sistema socioeducativo.

Conforme a Lei 12.594 de 2012 SINASE, para que se alcance a qualidade da gestão é atribuído que a direção socioeducativa “deve” possuir capacidade de planejar; definir; formatar; organizar; monitorar; e avaliar em conjunto ações mais consistentes. Para que isso aconteça, é preciso que a gestão consiga estabelecer uma sistemática de “controle sobre a instituição”, de forma a neutralizar, ou evitar, que a cultura institucional herdada de sua história predomine e sobrevenha.

Costa (2016) aponta como é difícil ser gestor de uma instituição que executa medidas socioeducativas, especialmente, quando se priva a liberdade dos sujeitos. Reforça que a equipe responsável em gerir as medidas socioeducativas deve referenciar-se nos documentos normativos dos Direitos da Criança e do Adolescente, em especial, na Convenção Internacional dos Direitos da Criança, da Constituição Federal (artigos 227 e 228), no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069/90) e na Lei Federal 12.594/12. Considerando tais referências, importa oportunizar a atuação participativa dos adolescentes nos temas e práticas que lhe digam respeito e nas ações da coletividade em que estão inseridos, estimulando a reflexão sobre seus direitos e deveres.

Na função de gestor, o sistema socioeducativo do Amazonas possibilita você desenvolver um trabalho pedagógico conforme estabelece a lei do SINASE?

Conforme mudam as gestões de governo, as gestões dos centros socioeducativos de internação vão tentando se adaptar ao modelo que a nova gestão exige. Embora o Estatuto da Criança e do Adolescente-ECA e a Lei 12594/2012-SINASE estabeleça um modelo de gestão para os programas de privação de liberdade, dificilmente esse modelo é executado conforme as orientações das leis vigentes. Muitos são os motivos pelos quais a gestão do centro é cerceada, porém o fato de ser um cargo de confiança de governo, talvez seja o que mais prejudica a gestão do centro. Outro fator importante neste contexto é a falta de autonomia, pois tudo está vinculado ao Departamento de Atendimento Socioeducativo e isso dificulta a hegemonia da gestão. Desta forma, posso dizer que um gestor do programa de privação de liberdade aqui no Amazonas não consegue desenvolver suas atividades conforme estabelece o ECA e o SINASE.

(Entrevistada 1)

Apesar das dificuldades e limitações, procuramos desenvolver um trabalho dentro do que estabelece o SINASE, buscando sempre motivar e incentivar a equipe a alcançar os objetivos e metas, através dos planos e ações programadas. Como toda Política Pública, o socioeducativo também apresenta deficiência em sua execução, mas buscamos através das articulações com a Rede e parcerias, desenvolver um trabalho de qualidade e eficácia para assegurar a efetividade dos atendimentos.

(Entrevistada 2)

As entrevistadas trazem à tona a realidade enfrentada para que um gestor consiga desenvolver seu trabalho, principalmente, no tocante ao que estabelece as legislações da política de atendimento socioeducativo. Ambas acreditam que atravessam dificuldades para desenvolver melhor um trabalho na unidade dirigida, contudo, tentam se adaptar para que o trabalho possa acontecer.

No caso da primeira entrevistada, ela evidenciou algumas dificuldades por não conseguir de fato realizar um trabalho conforme preconiza o ECA e o SINASE. A entrevistada pontua alguns aspectos que merecem destaque, como, a contratação por cargo de confiança do governo; a falta de autonomia para desenvolver o trabalho devido à vinculação ao departamento, onde a supremacia possivelmente, limitando a autonomia da gestão.

“A narrativa evidencia certa divergência do que estabelece o SINASE, na qual a lei assegura que no programa deve ser adotado a gestão participativa. Também, demanda autonomia competente, e que os dirigentes de unidade são atores de uma gestão democrática e participativa” (CONANDA, 2006, p. 40-41).

A gestão como um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim, nortear a estrutura e funcionamento de uma organização, implementar e avaliar a política pública através de funções estratégicas que colocam em ação instrumentos e princípios para permanente qualificação dos serviços. (BRASIL, 2014, p. 13). Por outro lado, a gestão democrática é a adoção do “planejamento participativo” nos momentos de planejamento da execução e na avaliação das ações socioeducativas (PARANÁ, 2006).

A compreensão acerca da gestão democrática do sistema socioeducativo está alicerçada também em outros pressupostos como a descentralização e a qualidade do serviço público socioeducativo.

A gestão democrática das políticas públicas é um princípio constitucional, exercendo o poder decisório através de esferas participativas, oportunizando o protagonismo dos adolescentes, familiares e profissionais do atendimento socioeducativo” (BRASIL, 2014, p. 10)

Aprofundando o questionamento da pesquisa: Quais as dificuldades que você encontra no enfrentamento diário da gestão socioeducativa, considerando o SGDA?

Considerando que o SGDA ainda não é executado conforme estabelece o artigo 4 do Estatuto da criança e do adolescente (ECA), no que tange a prioridade absoluta na execução de políticas públicas ao segmento criança e adolescente. Como gestora do programa de privação de liberdade, encontrei muitas dificuldades que transformei em desafios, dentre esses posso citar, a falta de autonomia da gestão do programa, a falta de conhecimento dos operadores dos SGDA relacionado ao adolescente em conflito com a lei, a falta de fiscalização dos órgãos responsáveis, a falta de formação para os trabalhadores do próprio sistema socioeducativo, a estrutura obsoleta dos centros e a falta de equipamentos estão entre os principais fatores que dificultam a gestão.

(Entrevistada 1)

No momento, a minha maior dificuldade está em dar continuidade aos serviços e atividades, diante desse cenário pandêmico do covid-19, e de como operacionalizar o sistema e os programas.

(Entrevistada 2)

É possível analisar dois olhares diferenciados na narrativa das entrevistadas, mas que se assemelham por se tratar de fatores que poderiam atrapalhar o curso positivo no desenvolvimento da execução da medida socioeducativa. Contudo, ambas buscam no cotidiano, soluções para se adequarem, suprimindo a falta de melhor conhecimento sobre as legislações que regem a política de atendimento e outras dificuldades enfrentadas proveniente de eventos naturais, como o acometimento social do covid-19.

A primeira entrevistada enfatiza que como gestora enfrentou algumas dificuldades, dentre os quais, a necessidade conhecer melhor a política que envolve o sistema socioeducativo e suas legislações. Pontua ainda, a falta de autonomia dos gestores na busca de melhoria para a qualidade na execução da medida socioeducativa, bem como a falta de conhecimento dos operadores sobre a política do Sistema de Garantia de Direitos, e a ausência de fiscalização dos órgãos responsáveis em fiscalizar.

No tocante ao Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo (2013), no seu eixo de gestão do atendimento, rege que deverá ser investido em formação continuada dos profissionais que atuam no SINASE através da Escola Nacional de Socioeducação. Desta forma, será viabilizado a oferta de cursos de formação continuada na Rede Nacional de Formação.

Segundo Costa (2016), o processo de formação dos funcionários do sistema socioeducativo poderá se tornar um espaço de escuta, diálogo, clareza de propósitos e atribuições, de convergência de objetivos, um banco de informações disponível para todos os operadores do sistema socioeducativo no âmbito regional e nacional.

A segunda entrevistada, dentre as dificuldades, para a gestão operacionalizar de forma adequada a execução da medida socioeducativa, fatores adversos paralisou a execução das ações, pontuando o evento que eclodiu e que marcou toda uma sociedade, que foi a pandemia da COVID-19.

Segundo a Organização Pan Americana de Saúde (2021) o vírus é uma doença infecciosa que atingiu um grande número de pessoas espalhadas por todo o Brasil e o mundo.

Os coronavírus (CoV) são uma ampla família de vírus que podem causar uma variedade de condições, do resfriado comum a doenças mais graves, como a síndrome respiratória do Oriente Médio (MERS-CoV) e a síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV). O novo coronavírus (nCoV) é uma nova cepa de coronavírus que havia sido previamente identificada em humanos. Conhecido como 2019-nCoV ou COVID-19, ele só foi detectado após a notificação de um surto em Wuhan, China, em dezembro de 2019 (OPAS, 2021)

O Amazonas sentiu os impactos. Devido ao caos instalado, o Governo do Amazonas Prefeitura suspendeu, temporariamente, por intermédio do decreto Estadual, o atendimento de algumas instâncias de atendimento socioassistencial da cidade, sendo aderindo a modalidade de o lockdown, como forma de prevenir a proliferação do vírus.

Desta forma, o sistema socioeducativo do Amazonas por ser um serviço essencial não foi fechado, ou seja, o atendimento nas unidades não parou, contudo teve que se readaptar ao momento pandêmico, para a qualidade do atendimento não fosse totalmente afetado, mesmo assim os reflexos do coronavírus foram sentidos, pois, à época algumas ações contempladas por parcerias externas ao sistema socioeducativo paralisaram em razão ao decreto, dentre elas, a redução dos serviços na à rede Inter setorial.

Por fim, o último questionamento: Em sua opinião, o que precisa melhorar para que seja desenvolvido o trabalho de gestão conforme estabelece o SINASE?

Partindo do princípio do que o SINASE estabelece princípios norteadores da gestão, que devem ser executados pelos programas de atendimento socioeducativo. O Sistema socioeducativo do Amazonas já avançou muito no que diz respeito ao atendimento, temos um dos atendimentos mais humanizados do País. No entanto, ainda precisamos melhorar muito quanto a estrutura física das unidades que estão em desconformidade com as normas de referência do SINASE. Utilizar os instrumentos normativos Regimento Interno e Projeto Político Pedagógico que passam despercebidos tanto pelo Departamento, quanto pela equipe técnica das unidades e encontram-se desatualizados, desde o ano de 2011. Valorizar os servidores com gratificações, capacitações e melhores salários. Os programas precisam de autonomia e recursos financeiros para gerir os problemas a curto prazo.

(Entrevistada 1)

Capacitação de Recursos Humanos (Treinamento-Cursos-aprimoramento). Recursos financeiros e estruturais (Sala de jogos, de música, teatro, equipamentos eletrônicos para atividades e pesquisa). Investimento em equipamento de Segurança.

(Entrevista 2)

Ambas as gestoras entrevistadas compreendem: para que o trabalho surta os efeitos esperados, a gestão deve ser executada com fiel observância ao programa de atendimento socioeducativo, contudo, deve ser amparada com um conjunto de competências para que o trabalho seja efetivado com sucesso. Dentre os quais, as entrevistadas acreditam, que para que se obtenha uma melhorar qualidade no atendimento, a gestão e todos os atores do SINASE, devem estar municiados não somente das legislações que amparam a política de atendimento socioeducativo, mas serem valorizados profissionalmente, contemplados sempre que possível, com a qualificação profissional, sendo capacitações e recebendo formações continuadas, revisão salarial, dentro outros fatores.

Visto que a implementação do SINASE objetiva primordialmente o desenvolvimento de uma ação socioeducativa sustentada nos princípios dos direitos humanos. Alinhada conceitualmente, de forma estratégica e operacional, estruturada com bases éticas e pedagógicas (BRASIL, 2006).

As estruturas das unidades de atendimento são orientadas pelo projeto pedagógico e estruturada de modo a assegurar a capacidade física para o atendimento adequado execução desse projeto e a garantia dos direitos fundamentais do adolescente (BRASIL, 2006).

Quanto aos recursos humanos, os programas de atendimento que executam as medidas socioeducativas deverão buscar profissionais qualificados para o desempenho das funções, utilizando critérios definidos para seleção e contratação de pessoal, entre eles a análise de currículo, prova escrita de conhecimentos e entrevista (BRASIL, 2006).

Deverão, ainda, segundo o SINASE e CONANDA (2006), oportunizar e oferecer formação e capacitação continuada específica para o trabalho socioeducativo e em serviço, sendo esta parte da política de recursos humanos compreendendo minimamente as seguintes ações:

- a) capacitação introdutória: é específico e anterior à inserção do funcionário ao sistema, tendo como referência os princípios legais e

éticos da comunidade educativa e o projeto pedagógico;

b) formação continuada: atualização e aperfeiçoamento durante o trabalho para melhorar a qualidade dos serviços prestados e promover o profissional continuamente;

c) supervisão externa e/ou acompanhamento das Unidades e/ou programas: coordenada por especialistas extra-institucionais, cria-se um espaço onde os agentes socioeducativos podem expor suas dificuldades e conflitos nos diversos âmbitos (afetivo, pessoais, relacionais, técnicos, grupais, institucionais) da prática cotidiana, com o objetivo de redirecionamento dos rumos, visando à promoção dos princípios ético-políticos da comunidade socioeducativa; (pg, 54)

Segundo Oliveira (2012), o objetivo final da gestão é a mudança no caráter de atendimento de sancionatório para o pedagógico aos adolescentes que cometeram ato infracional, com aprendizagem significativa de formação de caráter para o resgate social desse adolescente. Que possam aprender a ser e se encontrar sendo capazes de tomar novas decisões e saberem resolver seus conflitos.

Durante a visita nas unidades para realizar as entrevistas as gestoras foram receptivas soma-se positivamente à proposta da pesquisa.

A saber que o papel de um dirigente, gestor de uma unidade socioeducativa é de total importância, pois através de uma boa liderança os reflexos são sentidos em toda a comunidade socioeducativa.

Considerando que o líder possui o papel de gerenciar vidas, segundo Reis (2019) o sucesso nas atividades desenvolvidas na execução das medidas socioeducativas está diretamente relacionado com a qualidade de seus processos de gestão. Sendo assim, se faz necessário planejar, organizar, monitorar e avaliar em conjunto as atividades de forma que sejam obtidas ações mais consistentes.

Os parâmetros que direcionam a ação e a gestão pedagógicas das Unidades e/ou Programas de atendimento devem proporcionar aos adolescentes o acesso a direitos e às oportunidades de superação de sua situação de exclusão, assim como de ressignificação de valores.

O atendimento realizado ao adolescente autor de ato infracional deve levar em consideração o princípio da incompletude institucional. Desta forma, as

políticas setoriais precisam atuar em conjunto com a assistência social para atender às demandas dos adolescentes (REIS, 2019).

O sistema socioeducativo da região Norte do Brasil ao longo da regulamentação do SINASE veio se incorporando a proposta da Política de Atendimento Socioeducativo, mas ainda merece passar por alguns ajustes, um deles seria a possibilidade de ampliação a programas de acompanhamento aos adolescentes egressos. Apesar de termos os CREAS como referência de extensão em meio aberto, local onde o Juizado da Infância e Juventude encaminha os adolescentes que deverão cumprir a medida socioeducativa em regime de meio aberto, esse tipo de serviço necessita de melhorias, estar equipado conforme o que a lei assegura, somente desta forma se pode chegar à excelência que propõe a Legislação infanto juvenil no Brasil.

## **6. Conclusão**

Este estudo se iniciou com a proposta de fazer uma análise sobre como se dá o processo de gestão em unidade de internação do sistema socioeducativo do Amazonas, com vistas especialmente, como é a forma que um gerente de unidade que é inserido/contratado para direcionar uma unidade de atendimento socioeducativo, quais dificuldades enfrentadas no vigor da função, quais avanços conquistados e a interligação com o ECA, SINASE e a interligação do Sistema de Garantia de Direitos.

A amostra evidencia as dificuldades enfrentadas pelas gerentes no cotidiano institucional, ficando claro que é necessário um reordenamento, um olhar mais cauteloso, hierarquicamente falando voltado ao sistema socioeducativo do Amazonas. Para isso é necessária uma uniformização condizente com as necessidades diárias de quem lidar diretamente com a comunidade socioeducativa, que são os gestores. Pois, para gerenciar uma unidade é necessário não somente a própria motivação, desempenho e dedicação que conta, mas, é imprescindível que o sistema socioeducativo, as unidades estejam equipadas como o SINASE estabelece, garantidos em recursos materiais, humanos e estruturais, bem como, todos os atores do socioeducativo, especialmente quem adentra para gerenciar uma unidade, passem por

capacitações e formações continuadas afim que introduza em sua essência a política de atendimento, somente assim, obteremos um resultado satisfatório como rege as legislações.

De todo o exposto é possível concluir que a Lei 12.594/12 é um importante instrumento para que os direitos dos adolescentes assistidos sejam assegurados e consolidados, não mais havendo justificativa para que a execução das medidas se de modo improvisado. É fundamental uma boa execução, e todo o colegiado devem estar preparados, equipados e assegurados para que a política seja alcançada a sua excelência.

O Sistema de Garantia de Direitos na cidade de Manaus, infelizmente se encontram com muitos percalços para que se obtenha sua plena efetivação, se faz necessário um reordenamento no planejamento de políticas públicas de forma macro. Sabe-se que houveram nesses dois anos alguns fatores que contribuíram para a dificuldade o acesso as políticas de atendimento, sendo um deles, o evento que acometeu todo o mundo que foi a pandemia do COVID-19. No entanto, apesar da problemática ser de ordem Mundial, temos que nos voltarmos a revisões novos planejamos para avançarmos do ponto onde esfriou.

Enfim, o estudo pretende levar o leitor a uma reflexão de como anda a política de Atendimento Socioeducativo no Amazonas, considerando o que rege as legislações que fundamentam a garantia de direitos dos adolescentes autores de ato infracional. Assim como clarifica a importância do trabalho do colaborador do SINASE, em destaque pela pesquisa o gerente de uma unidade socioeducativa, visto que, o excelente desempenho na função é de crucial importância, pois além de gerir pessoas, acompanha vidas que é os adolescentes atendidos no sistema socioeducativo.

Uma unidade estruturada em todos os aspectos fundamental a proposta da medida, dentre as principais, levar o adolescente a vislumbra seu futuro de vida, e alcançar seu protagonismo juvenil, mas, para que o trabalho der certo é necessário um alinhamento entre as legislações e o Sistema de Garantia dos

Direitos (SGD) precisa estar fortalecido. O Estado deve garantir os direitos assegurados constitucionalmente.

## 7. Referências

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Direitos Humanos (SDH). **Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo: Diretrizes e eixos operativos para o SINASE**. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, 2013. P, 39.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei Federal nº 8.069 de 18 de janeiro de 2012. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 de jul. 1990.

BRASIL. **Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo**. Lei Federal nº 12.594 de 13 de julho de 1990.

\_\_\_\_\_. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. **Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo**. Brasília, DF: CONANDA, 2006.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.594, de 18 de Janeiro de 2012. Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase), Brasília, DF, 18/01/2012.

COSTA, Ana Paula Motta. **Sistema Socioeducativo: Uma Proposta de Gestão Institucional “Continente” e Garantidora de Direitos Humanos**. 2016.

COSTA, Ricardo Peres. **Gestão e Formação de Pessoas no Atendimento Socioeducativo**. Escola Nacional de Socioeducação – ENS. Núcleo Básico, Brasília, 2016.

DUARTE, R. **Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de Campo**. Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar uma projetos de pesquisa**. São Paulo, Editora Atrás, 1994.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: eduel, 2003. p.11-25.

Organização Pan-Americana da Saúde. Actualización Epidemiológica: Enfermedad por coronavirus (COVID-19). 22 de julho de 2021, Washington, DC: OPAS 2021. Disponível em espanhol em: <https://www.paho.org/es/documentos/actualizacion-epidemiologica-enfermedadpor-coronavirus-covid-19-22-julio-2021>.

SÁ. Antônio Lopes: **Ética Profissional**. 5° Ed. São Paulo. Editora Atlas, 2004.  
SARLET, Ingo Wolfgang. *A eficácia dos direitos fundamentais*. 2ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.

SPOSATO. K.B. **Guia Teórico e Prático de Medidas Socioeducativas**. UNICEF, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Tradução. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN. R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## **Apêndice A – Questionário de perguntas aos Gestores de Unidade**

**Entrevista** com gestor de unidade de privação de liberdade do Centro Socioeducativo do Amazonas

**TEMA:** O Processo de Gestão de Unidade de Internação do Sistema Socioeducativo de Manaus – Amazonas.

Local: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Entrevistado (a) n° \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

1) De que forma se a contratação de sua vaga para exercer a função de gestor de uma unidade socioeducativa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) Quanto tempo você está na função de gestão do Centro socioeducativo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) Na função de gestor, o sistema socioeducativo do Amazonas possibilita você desenvolver um trabalho pedagógico conforme estabelece a lei do Sinase?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) Quais as dificuldades que você encontra no enfrentamento diário da gestão socioeducativa, considerando o SGD

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) Em sua opinião, o que precisa melhorar para que seja desenvolvido o trabalho de gestão conforme estabelece o Sinase?