

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	19
1.1.1 Objetivo Geral	19
1.1.2 Objetivos Específicos	19
2 MODELO DE GESTÃO E A FUNÇÃO GERENCIAL	22
2.1 Modelos de gestão	22
2.2 A função gerencial	24
2.3 A função gerencial na perspectiva de Reed (1997)	30
2.4 A função gerencial sob o enfoque prisional	35
2.5 A punição e a disciplina como adestramento do corpo	37
3 AS UNIDADES DE INTERNAÇÃO PARA ADOLESCENTES EM CONFLITO COM A LEI	42
3.1 A internação Provisória	42
3.2 As unidades de internação e outros aspectos	44
3.3 Adolescentes privados de liberdade e seus direitos	45
3.4 A prática do ato infracional e as medidas socioeducativas	46
3.5 As medidas socioeducativas previstas no Estatuto da Criança e do Adolescente	47
3.5.1 Advertência.....	47
3.5.2 Obrigação de reparar o dano	48
3.5.3 Prestação de serviço à comunidade.....	48
3.5.4 Liberdade assistida	49
3.5.5 Semiliberdade.....	49
3.5.6 Internação	50
4 METODOLOGIA	55
4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem.....	55
4.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	56
4.3 Técnica de coleta de dados.....	58
4.4 Técnica de análise dos dados.....	59
5 ANÁLISE DOS DADOS	62
5.1 A função gerencial nas unidades de internação	62
5.1.1 Requisitos necessários a um diretor de unidade de internação para adolescentes em conflito com a lei.	62
5.1.2 Relacionamento com parceiros da rede e relacionamento com as equipes	67
5.1.3 Modelo de gestão das unidades de internação pesquisadas.	74
5.1.3.1 Atividades desempenhadas pelos diretores pesquisados.....	74
5.1.3.2 O modelo praticado nas unidades pesquisadas.	78
5.1.3.4 Desafios nas Unidades de Internação.	85
5.2 A prática social nas unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei.....	90

5.2.1 Ações comuns desenvolvidas pelos diretores das unidades de internação.....	91
5.2.2 A interação dos diretores por meio de objetivos e problemas comuns....	93
5.2.3 A percepção dos diretores das unidades em relação à função social das práticas que executam.....	94
5.2.4 Meios e recursos comuns utilizados.....	97
5.2.5 Condições de sucesso/insucesso.....	99
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICE.....	114

1 INTRODUÇÃO

As penas punitivas em função da prática de crimes tiveram finalidades diferentes no decorrer dos tempos. Originalmente, tinham a função de vingar e de purificar o infrator, mas sem aprisioná-lo. Depois, surgiram os calabouços e as masmorras, como prisões, que serviam para guardar o infrator até a execução da pena. Segundo Kloch e Motta (2008), as penas corporais antecederam a existência das prisões, que foram criadas com o intuito de possibilitar a aplicação das penas privativas da liberdade. A pena passou por quatro períodos distintos, a saber: período da vingança privada; período da vingança divina; período da vingança pública; e período da pena humanitária (KLOCH; MOTTA, 2008).

No período da vingança privada, no século XIX, não existia um sistema prisional, pois a condenação era imediata, em geral, com elevado grau de crueldades, entendendo, com isso, que estaria inibindo a realização de ações semelhantes ou até mesmo de maior potencial ofensivo. Já o período da vingança divina, na Idade Média, mantinha um discurso em que a punição precisava ser severa e não tinha um caráter apenas reparador, do ponto de vista espiritual, embora servisse para abrandar a ira divina. A aplicação da pena buscava também restabelecer o *status quo* que fora transgredido perante a sociedade (KLOCH; MOTTA, 2008).

A pena como vingança pública, segundo Kloch e Motta (2008), passou a ser aplicada, ainda com características de crueldade, mutilação e morte, na Idade Média. O cumprimento da pena era concebido como um espetáculo público, cujo objetivo era desencorajar outras pessoas a praticarem atos e delitos semelhantes. O cárcere, à época, era apenas o local onde permanecia o indivíduo praticante do ato ilícito até o dia da execução da pena, que, em geral, consistia em chibatadas, mutilações, desterro ou banimento, trabalhos forçados com os pés acorrentados e, até mesmo, a morte.

A aplicação de uma pena humanitária foi considerada uma evolução em se tratando de direitos humanos, pois houve a extinção dos suplícios, que foram substituídos pela privação da liberdade. O apenado não mais pagaria com o sacrifício do corpo,

mas com a privação da liberdade. Entendeu-se à época que a pena tida como uma vingança perdeu o sentido por punir um crime com outro crime (KLOCH; MOTTA, 2008).

Percebe-se um significativo aumento da violência nos centros urbanos, o que também é uma responsabilidade da sociedade por mais que esta não aceite esse fato. Vê-se nas ruas brasileiras, a existência de uma guerra urbana, na qual muitos saem para o trabalho diário, mas não sabem se irão retornar para o lar e para as suas famílias. A prática de crimes, como homicídios, furtos, sequestros, rebeliões, assaltos, não é mais fato isolado que possa motivar alguma surpresa quando apresentada nos noticiários. E o que pode ser mais assustador, ainda, é que se tem cada vez mais a participação de adolescentes nesses atos ilícitos. Famílias estão cada vez mais trancadas em suas residências, e os muros altos e as cercas elétricas já não garantem segurança. Há um clamor social pelo combate à violência e à criminalidade que passa a se intensificar a cada dia. Diante dessa demanda, o Estado é chamado a dar uma resposta.

No Estado Brasileiro, a Constituição de 1988 estabelece que o Estado seja o responsável pela preservação da integridade física e patrimonial das pessoas. Brasileiros, estrangeiros residentes no país e mesmo aqueles que estejam de passagem pelo território nacional possuem o direito à proteção do Estado.

Os diversos segmentos da sociedade possuem objetivos em comum e vivem sob um conjunto de regras estabelecidas. O Estado tem um dever para com sua população, mas todas as pessoas são responsáveis pela preservação da ordem pública em seus diversos aspectos.

A mídia, com suas manchetes de jornais escritos ou televisivos, mostra a expansão da violência no cotidiano, evidenciando a participação de adolescentes em práticas delituosas.

Segundo o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), cujo manual foi editado em julho de 2008 (SINASE, 2008), as ações envolvendo os

menores e o Estado eram pautadas pelas prescrições contidas no Código de Menores, Lei 6.697, de dez de outubro de 1979. Em treze de julho de 1990, criou-se o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), obrigando uma mudança radical nos procedimentos e na infraestrutura de atendimento a essa população. O Estatuto da Criança e do Adolescente alterou completamente a lógica do atendimento, passando da postura da situação irregular para a de proteção integral.

O ECA aumentou significativamente o compromisso e a responsabilidade tanto do Estado quanto da sociedade civil por soluções efetivas para o sistema socioeducativo. O documento garante aos adolescentes em conflito com a lei oportunidades de desenvolvimento e condições para refazer seu projeto de vida, com base nas novas políticas públicas e sociais. Deixou-se de praticar uma relação estritamente punitiva e adotou-se uma relação de inclusão dos menores em conflito com a lei.

Diante dessa situação social, o Estado precisa apresentar respostas à sociedade para dar tratamento à questão da violência urbana, sobretudo, no tocante ao envolvimento de adolescentes. Nesse sentido, as unidades de internação, provisória ou não, são uma resposta a esse quadro.

Além disso, a Lei Estadual nº 11.713, de 23 de dezembro de 1994, dentro da estrutura orgânica da Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos, criou o Centro de Internação Provisória (CEIP).

Nesta unidade de atendimento ao adolescente autor de ato infracional, é desenvolvido um trabalho técnico composto por uma equipe multidisciplinar, na tentativa de dar uma resposta e tratamento à questão infracional. Tal unidade promove o atendimento a adolescentes na faixa etária de doze a dezoito anos. Realiza-se um atendimento mais objetivo e focalizado, em virtude do prazo em que o adolescente fica acautelado na instituição, o qual é de no máximo quarenta e cinco dias, de acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente “a internação, antes da sentença, pode ser determinada pelo prazo máximo de quarenta e cinco dias” (BRASIL, 1990, p. 13569).

As unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei apresentam estrutura física semelhante à encontrada na unidade de internação provisória. O diferencial diz respeito ao tempo de permanência do adolescente nas unidades; uma vez proferida a sentença judicial, o jovem pode permanecer internado por um período indeterminado, conforme diz o ECA.

Conforme Lima (2007), no tocante ao gerenciamento do sistema prisional, são levadas em consideração disposições legais trazidas pela Lei de Execução Penal, e os enfoques dados nessas unidades são, basicamente, atendimento e segurança. O diretor tem como função garantir o acesso do adolescente à saúde, à assistência psicológica e social, à orientação jurídica, ao processo de elevação de escolaridade, entre outros.

Ainda como mostra a autora, o diretor de segurança tem como função garantir a privação da liberdade, a ordem e a disciplina dentro da unidade de internação, as movimentações internas dos adolescentes para os atendimentos e a escolta externa, bem como zelar pela integridade física e moral desse adolescente.

A área de segurança como também a área administrativa mostram-se importantes para o funcionamento da unidade. O diretor geral, cargo máximo da unidade, controla atividades ligadas às áreas de transporte, finanças, pessoal e serviços gerais da unidade de internação, permeando e subsidiando o desempenho das outras áreas (LIMA, 2007).

Considerando as ações pertinentes para o funcionamento das unidades de internação, deve-se ressaltar que, além das funções burocráticas e organizacionais, existe ainda, a prevalência de brigas e disputas pelo poder no interior dessas unidades, principalmente, por parte dos adolescentes, o que não descarta a existência de conflitos de interesses entre membros da comunidade socioeducativa.

Conforme salienta Olic (2009), os embates de poder não se resumem apenas à relação entre funcionários e adolescentes nos centros de internação, mas ocorrem

também entre os internos. A constituição de redes de lideranças e as diferentes formas de as equipes lidarem com os internos acabam, muitas vezes, reproduzindo e aprofundando o ciclo de violência no interior das Unidades, sobrecarregando a prática gerencial, o que permeia a problemática desta pesquisa.

É nessa lógica que os diretores esforçam-se para manter o bom andamento e a normalidade dentro das unidades por eles dirigidas. Nesse ambiente instável, surge a necessidade de adotar formas mais flexíveis de gestão, embora a definição do termo não seja tão simples. A atividade gerencial, de acordo com Melo (1996, 1997, 1999, 2000), Reed (1997) e Mota (2003), é alvo de importantes estudos acadêmicos e sua definição, “apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo” (MOTTA, 2003, p.19).

As funções gerenciais, na perspectiva do modelo de análise proposto (Reed 1997, p.3) “entende a gestão como uma prática social, ou seja, como um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho”. Na visão de Reed (1997), é possível identificar três abordagens de análises da função gerencial: a técnica, a política e a crítica. O autor propõe, ainda, uma quarta abordagem, a praxeológica, pois compreende a gestão como uma prática social.

Diante da complexidade das diversas atividades desenvolvidas no interior das unidades optou-se pela escolha do autor como forma de responder às particularidades do exercício gerencial no sistema socioeducativo.

Nesse sentido, a pergunta norteadora de pesquisa pode ser explicitada da seguinte forma: **como os diretores gerais e diretores de segurança de unidades de internação para jovens em conflito com a lei percebem suas funções na perspectiva do modelo proposto por Reed (1997)?**

1.1 Objetivos

No intuito de responder a pergunta norteadora da pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos geral e específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação foi identificar e analisar como os diretores gerais e de segurança de três unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, localizadas em Belo Horizonte e região metropolitana, percebem suas funções gerenciais nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica propostas por Reed (1997).

1.1.2 Objetivos Específicos

Para cumprir o objetivo geral, foram destacados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever e analisar como se dá a relação dos diretores pesquisados com a prática da função gerencial;
- b) Identificar as facilidades e dificuldades encontradas em unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei que interferem no exercício da função gerencial na percepção dos entrevistados;
- c) Descrever os modelos de gestão praticados nas unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, conforme os seus diretores;
- d) Descrever e analisar as funções gerenciais segundo relato dos entrevistados nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica propostas por Reed (1997).

É relevante estudar e compreender as situações de gerenciamento em unidades de internação para adolescentes, visto que a questão da violência faz parte do cotidiano de quase totalidade das pessoas. Assiste-se a uma crescente participação de adolescentes em práticas ilícitas, o que acarreta constantes debates e discussões, sobretudo, na mídia. Autoridades públicas, Estado e sociedade encontram-se diante

de algo bastante significativo e urgente para lidar e dar tratamento, uma vez que esses adolescentes farão parte do futuro do país.

Diante desse cenário, torna-se fundamental destacar o papel de unidades voltadas para o jovem infrator, de um lado; e para a segurança pública, de outro, na busca por uma gestão que seja capaz de implementar, na sua plenitude, as políticas públicas definidas e responder, com eficiência, às demandas da sociedade.

O desenvolvimento deste estudo se justifica por três pontos de vista: o acadêmico, o social e o organizacional. Do ponto de vista acadêmico-científico, este estudo se mostra relevante por dar continuidade às inúmeras pesquisas realizadas envolvendo questões relativas ao exercício da função gerencial no contexto organizacional destinado à internação de adolescentes em conflito com a lei, contudo, sob uma perspectiva diferente.

Como relevância social, destaca-se o interesse do pesquisador em ampliar os estudos sobre a situação do adolescente infrator, na forma de gerenciamento de sua medida socioeducativa, diante da cultura do preconceito e clamor social frente a essa realidade.

Do ponto de vista organizacional, tal pesquisa busca oferecer sua contribuição aos diretores, profissionais e pessoas ligadas à questão social envolvendo adolescentes e o grande envolvimento destes com práticas delituosas. Tal estudo pretende, ainda, servir de orientação para os profissionais que estão à frente de tais unidades de internação com o intuito de contribuir para um aprimoramento no seu cotidiano ao oportunizar uma visão exógena de um sistema tão peculiar. Com base nos resultados obtidos, estes terão a possibilidade de adotarem novas políticas de gestão de pessoas que contribuam para a melhoria do ambiente no sistema socioeducativo.

Em um ambiente de incertezas e especificidades, os diretores de unidades de internação para adolescentes infratores, dotados de conhecimentos específicos, assumem papel fundamental, uma vez que são responsáveis por disseminar novas

concepções e viabilizar, por meio das práticas cotidianas, a transformação da realidade e o alcance dos objetivos.

Os resultados desta investigação podem subsidiar decisões no interior das organizações abordadas no sentido de revisitarem práticas e planos de gerenciamento com vistas ao desenvolvimento de ações perceptíveis para os principais atores sociais envolvidos no processo institucional: adolescentes, diretores, educadores e técnicos. Dessa forma, este estudo pode vir a se constituir em gérmen para mudança, de maneira a promover melhorias na condução profissional dos que estão diretamente relacionados com a questão infracional.

Finalmente, o estudo também poderá contribuir para a elaboração de políticas públicas para o setor, com vistas a minimizar os efeitos causados pela questão da violência na sociedade.

Esta dissertação está estruturada em capítulos correlacionados e consecutivos tecendo, assim, um processo de continuidade e agregação de informações, conforme o tema abordado. O primeiro capítulo aborda a introdução à temática. No segundo capítulo, é apresentado o conteúdo teórico acerca dos temas da função gerencial nas organizações, bem como sobre a função gerencial na perspectiva de Reed (1997) para, em seguida, ser apresentado um embasamento teórico acerca do adestramento e disciplina do corpo. O terceiro capítulo focaliza as unidades de internação e as medidas socioeducativas previstas no Estatuto da Criança e do Adolescente, sendo dada uma ênfase na medida privativa de liberdade, contexto deste estudo. O quarto capítulo descreve o tipo, a abordagem, o método utilizado e as unidades de análise e coleta de dados. No quinto capítulo, é apresentado o desenvolvimento da função gerencial nas unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, dando um maior enfoque ao modelo de gestão praticado nessas unidades e são discutidos também, os aspectos relativos ao exercício da função gerencial nas unidades de internação. Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais, contendo as recomendações para novos estudos de caráter mais aprofundado.

2 MODELO DE GESTÃO E A FUNÇÃO GERENCIAL

2.1 Modelos de gestão

Conforme Soares (2008), a sociedade tem vivenciado significativas mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais que afetam os indivíduos e as organizações, fazendo-se necessário que se incorporem novos valores para o atendimento da demanda.

A sociedade assiste a uma transformação, como a maior participação da mulher no mercado de trabalho, a criação de leis como o ECA, a Lei Maria da Penha, as mudanças no mundo do trabalho que passam a exigir um profissional polivalente, questões envolvendo a sexualidade e outras tantas.

Nesse ambiente de mudanças e instável, surge a necessidade de formas de gestão mais flexíveis. As atividades gerenciais, de acordo com Melo (1996, 1997, 1999, 2000), Mota (2003) e Reed (1997), são alvo de importantes estudos acadêmicos e sua definição “apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo” (MOTTA, 2003, p.19).

Fayol (1916) definiu bem as funções administrativas, trazendo a ideia de planejamento, coordenação, controle, comando e organização, contudo, tais funções básicas dizem pouco sobre o fazer gerencial no cotidiano (SOARES, 2008). Ainda conforme a autora, as mudanças na forma de agir das organizações trouxeram uma transformação para o trabalho gerencial, que apesar de ter assumido novos formatos, prevalecem muitas vezes, as funções básicas do gerente com outras roupagens.

Para Chanlat (1995, p. 119), o modelo de gestão é um “conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela tem fixado”.

O modelo de gestão compreende condições de trabalho, natureza das relações hierárquicas, avaliação e controle de resultados, tipo de estrutura organizacional, entre outros (CHANLAT, 1995). Para o autor, o modelo é uma construção social, que pode ser influenciada tanto por fatores internos como por externos. Os fatores internos de uma organização são os ligados à estratégia perseguida, tecnologias, histórias, tradições, recursos, pessoal e personalidade dos dirigentes. Os externos, por sua vez, relacionam-se ao contexto econômico, político, social e cultural no qual se insere a organização.

Para Chanlat (1995), os modelos de gestão compreendem dois elementos: o prescrito e o real. O primeiro caracteriza-se por um componente abstrato, formal e estático, que origina o modelo de gestão planejado. O modelo de gestão real caracteriza-se por componente concreto, informal, dinâmico e efetivo. A relação existente entre os dois componentes e a dinâmica entre fatores internos e externos originará “uma tensão mais ou menos intensa entre o pessoal da organização e os resultados materiais” (CHANLAT, 1995, p. 119).

Melo (1996, p. 1) aponta que, apesar das dimensões dos modelos de gestão serem mensuráveis, este é um “construto social inacabado nos quais os atores/profissionais se opõem aos atores/profissionais de regras e, em muitos casos, os mesmos atores/profissionais devem jogar nestes dois campos”, evidenciando que o que será “gerenciado não é somente um modelo mais adequado e eficaz, mas principalmente, os atores/pessoas”. Nesse caso, a autora aponta o gerente como fundamental ao processo, pois gerencia o modelo e ao mesmo tempo deve desempenhar o papel de gestor de pessoas.

Considerando os modelos de gestão desenvolvidos para lidar com as demandas da gerência surgiu o interesse em entender a gestão em unidades de interação, com base no modelo proposto por Reed (1997). A gestão é compreendida como uma prática social, ou seja, “como um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam a atividade produtiva no trabalho” e que proporciona “uma melhor compreensão dos processos e das estruturas através das quais se mobiliza o poder e se efetua o controle” (REED, 1997, p. 3).

Em relação à função gerencial, Mintzberg (1990) ressalta seu caráter de brevidade, variedade e descontinuidade e Motta (1993) aponta a dificuldade de se obter uma única definição, já que o trabalho de gerentes é ambíguo, intenso, descontínuo, fragmentado e de natureza variável, realizado por meio de tarefas imprevistas. A nova forma de trabalho, caracterizada pela flexibilização do trabalho, focada na qualidade e na produtividade, apresenta desafios aos gerentes.

Nesse contexto, tem sido evidenciada uma nova reestruturação do papel da função gerencial, na qual as organizações ressaltam cada vez mais habilidades humanas e interpessoais, como criatividade, flexibilidade, dinamismo, comunicação, intuição, dentre outros aspectos importantes (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000).

Segundo, em Megginson (1986, p. 6), [...] “as funções gerenciais são as mesmas tanto para as pequenas empresas como para as grandes; para as organizações públicas e semi-públicas, bem como para as privadas; para as empresas manufactureiras, organizações de serviços e lojas; e para firmas nacionais, estrangeiras e multinacionais”.

Reed (1997) analisa a gestão como uma prática social, levando em consideração os níveis institucional, organizacional e comportamental, na medida em que diz respeito à ação de indivíduos dentro de um determinado grupo organizacional e de um contexto macroestrutural. Dessa forma, a gestão traz à tona, dificuldades, ambiguidades e complexidade da prática da função gerencial, ao articular as várias dimensões envolvidas.

2.2 A função gerencial

Conceituar a função gerencial não se traduz em uma tarefa fácil, uma vez que os papéis e as ações do gerente são fragmentados e dispersos. Portanto, não é possível afirmar a existência de homogeneidade de opiniões sobre o que significa ser gerente (MOTTA, 1995).

No tocante às particularidades do trabalho e da função gerencial, Davel e Melo (2005) nos remetem a algumas considerações importantes. Concluem que a ação gerencial é dinâmica e ambivalente, instável e contraditória. Nesse contexto, o gerente tem sua identidade construída sob certa tensão, e a aprendizagem em lidar com isso está no cerne da transformação de um indivíduo em um gerente.

Motta (2003) aponta que os gerentes desempenham um papel fundamental na articulação de interesses de diversos grupos e na garantia de alcance adequado dos objetivos dentro da dinâmica organizacional.

As singularidades do trabalho gerencial envolvem processos distintos e simultâneos e de interação com pessoas (DAVEL; MELO, 2005).

Para Mintzberg (1973), o trabalho gerencial caracteriza-se em aspectos, como:

- a) Desafiador e não programado;
- b) O gerente é um generalista e um especialista, ao mesmo tempo;
- c) O poder que o gerente possui origina-se pelo domínio das informações que este possui;
- d) O trabalho gerencial baseia-se, também, na intuição dos gerentes, é acordado mais em informações verbais que em processos formais;
- e) O trabalho gerencial possui grande diversidade e complexidade.

Já Melo (1995) aponta que o trabalho gerencial foi ampliado, assumindo outras funções como a gestão da força do trabalho e do potencial humano na organização. Tais concepções do trabalho gerencial ilustram a dificuldade de se ter uma definição única sobre o tema da função gerencial.

O administrador possui a função de organização e de zelar para o bom andamento da organização. Conforme salienta Willmott (2005), o gerente possui uma atribuição de organizar e controlar o processo de trabalho dos outros, direcionando-os e submetendo a todos, inclusive ele próprio, às prioridades organizacionais capitalistas.

Para Davel e Melo (2005), uma das formas mais usadas para caracterizar a função dos gerentes é pensar sobre seus comportamentos e as atividades cotidianas. Para esses autores, Henry Fayol, ao propor os conceitos administrativos de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, teve sua obra vinculada a essa linha de pensamento. Taylor (1970) apresentou atribuições da direção, a saber: i - desenvolvimento para cada elemento do trabalho individual; ii - seleção científica dos trabalhadores; iii - treinamento, ensino e aprimoramento dos conhecimentos do trabalhador; iv - cooperação e cortesia com os empregados para a articulação dos princípios científicos do trabalho; e v - divisão equitativa do trabalho e das responsabilidades entre o trabalhador e a direção.

A ação gerencial eficaz constituiu tema central das considerações de Drucker (1967), cabendo ao gerente levar os trabalhadores a alcançarem resultados com a execução das coisas do modo correto. Os gerentes deveriam ser eficazes na gestão desse processo.

Barnard (1971) percebe o gerente como o responsável por promover a cooperação entre os membros da organização. Trata-se de uma função estratégica, dirigida para promover a eficácia organizacional, tangenciada por aspectos motivacionais e de liderança. Para o autor, a responsabilidade gerencial compreendia a formulação e definição dos propósitos, dos objetivos e dos fins da organização, de maneira tal que se mantivesse uma união entre a organização e as pessoas.

Para Katz (1970), a função do administrador, no sentido de gerente, consistia em fazer com que os esforços dos empregados fossem compartilhados, visando sempre alcançar determinados objetivos no processo de trabalho, cabendo ao gerente desenvolver habilidades que seriam aplicadas em diferentes situações. Tais habilidades eram de ordem técnica (uso de conhecimento especializado e instrumental e técnicas para a realização do trabalho), humana (estabelecimento de espírito de equipe e esforço mútuo de trabalho) e conceitual (visão de interdependência entre as partes componentes de uma organização).

Para Mintzberg (1986), um dos objetivos básicos na função gerencial é, antes de tudo, fazer funcionar uma unidade administrativa. As ações para esse fim se orientam em três planos diferentes: diretamente, pelos executores; indiretamente, pela relação dos líderes com as pessoas; ou mais indiretamente ainda, pelos administradores, por intermédio das informações passadas pelas pessoas. A essência da função gerencial, por meio do trabalho desenvolvido pelo gerente, implica exercer simultaneamente esses três papéis, o que identifica o estilo de cada gerente. Para esse autor, o trabalho do gerente consiste, portanto, essencialmente, em falar e escutar, e, sobretudo, em olhar e sentir.

A concepção de função gerencial trazida por Mintzberg (1973,1990) mostra *interface* com a concepção trazida por Fayol, mas o referido autor argumenta que o trabalho do executivo não se orienta apenas para planejar, organizar, coordenar e controlar, está além disso.

Nessa linha de pensamento, Mintzberg (1986) já apontava que a complexidade do ambiente organizacional requer que o executivo desenvolva três papéis gerenciais: a) interpessoal; b) informacional; e c) decisorial. O papel interpessoal está relacionado à interação que o gerente estabelece com seus pares e outros membros da organização, tendo a função de uma referência, de liderança, uma ponte de contato entre os ambientes interno e externo à organização.

Como líder, a função gerencial tem a responsabilidade pelo trabalho de seus subordinados, além de incentivá-los e de orientá-los a respeito da necessidade de que as atividades individuais estejam em sintonia com os objetivos da organização. Ao exercer o papel de contato, o gerente deve procurar manter uma postura que facilite relações de comunicação harmoniosas dentro e/ou fora do contexto organizacional (MINTZBERG, 1986).

O papel informacional mostra-se importante para a função gerencial, uma vez que se orienta para a monitoração, disseminação e transmissão da informação para dentro e fora da empresa. No papel de monitor, o gerente busca e recebe informações condizentes com a gestão da empresa, o conhecimento do seu

ambiente e o reflexo de suas atividades na função gerencial. No papel de disseminador, o gerente é transmissor de elementos das informações que recebe, com o intuito de garantir que o seu conteúdo chegue de forma correta aos respectivos destinatários. No papel de porta-voz, o gerente é responsável pela externalização das informações (MINTZBERG, 1986).

No tocante ao papel decisorial, este requer ações efetivas para o funcionamento das unidades de trabalho. Os estudos realizados por Mintzberg (1986) evidenciaram que a função gerencial é complexa, contornada por uma variedade e descontinuidade de tarefas, pelo ritmo intenso de trabalho, pela participação em atividades que o circundam e pelo uso do julgamento e da intuição no processamento de informações e na tomada de decisões.

A complexidade faz parte das funções gerenciais da contemporaneidade, porque as organizações atuam em um contexto econômico instável (KLIKSBERG, 1993; MOTTA, 1993; REED, 1997). Pode-se dizer que as funções gerenciais configuram-se como complexas em sua forma em si, trazendo um grau de exigência e atualização constante por parte de seus gerentes.

A questão do papel dos gerentes e da função gerencial está inserida em um ambiente instável, ambíguo e complexo. De um lado, os gerentes vivenciam sentimentos de insegurança, de outro, são desafiados a responder prontamente a demandas, de modo que valores econômicos ou sociais sejam agregados à sua própria vida, representada pela manutenção do emprego (MELO, 2000; SPERLING, 2002).

Para Kliksberg (1993), gerenciar a complexidade implica em um gerente moderno que mantém uma postura flexível, descentralizada e participativa. Segundo esse autor, criar agendas estratégicas para a organização e estabelecer redes de comunicação são tarefas que fazem parte da rotina gerencial atual. Acrescenta-se a essa discussão, o entendimento de Motta (1993) de que o gerente deve desenvolver capacidade de analisar, de julgar, de decidir e de liderar para enfrentar riscos, incertezas e ambiguidades.

A análise de Reed (1997) de que a função gerencial é fragmentada e repleta de ambiguidades, dificuldades e imprevistos pode completar a argumentação de Kliksberg (1993).

Reed (1997) deixa claro que é necessário que uma concepção mais sensível e integrada da função gerencial seja levada em consideração, uma vez que aspectos éticos e políticos moldam as ações que devem ser efetivadas para o gerenciamento das organizações atuais. Conforme Melo (1996), a função gerencial moderna é marcada por contradições e dualidades que expõem as vulnerabilidades características dessa atividade.

Kliksberg (1993) mostra que o papel dos gerentes pode ser demarcado por uma atuação aberta e integradora. Cabe ao profissional conhecer amplamente a missão organizacional, ter informações sobre o processo de produção, ter autonomia e poder para tomar decisões, ser agente de mudanças e ser capaz de manejar recursos em prol do êxito empresarial.

Segundo Davel e Melo (2005), os gerentes bem-sucedidos são aqueles que buscam entender as situações antes de agir. Dessa forma, gerentes eficazes serão aqueles que conseguirem utilizar suas experiências para mobilizar as competências necessárias e as situações adversas no contexto organizacional.

Uma das formas mais recorrentes para se caracterizar a função gerencial é levar em consideração as suas atividades cotidianas, de acordo com Davel e Melo (2005). Tais autores argumentam que, de um lado, existem teóricos que buscam compreender o trabalho gerencial em termos de um grupo social amplo e, de outro, há diversos autores que apontam que tal grupo apresenta fragmentações. Nesse sentido, a categoria dos gerentes pode ser vista como heterogênea, mas que também apresenta coesão e identidade.

Hill (1993) mostra que o trabalho do gerente é árduo, dado que a sua função depende da relação que estabelece com outros atores sociais, fundamentalmente os

subordinados. Nessa relação de interação, o gerente deve somar seus esforços psicológicos e técnicos, entre outros, para alcançar os objetivos de seu trabalho.

2.3 A função gerencial na perspectiva de Reed (1997)

Reed (1997) destaca três abordagens para o aprofundamento dos estudos acerca da gestão: a perspectiva técnica, a política e a crítica. O autor propôs, ainda, uma quarta perspectiva de análise, chamada de praxeológica, pois compreende a gestão como uma prática social.

A perspectiva técnica concebe a gestão como uma significativa ferramenta para controlar e coordenar as tarefas sociais, ressaltando-se suas funções operacionais e racionais. Possui uma ênfase em sua estrutura, enquanto mecanismo formal de coordenação e controle das tarefas, numa base racional.

Na perspectiva técnica, a gestão é centrada em elementos estruturais racionais e neutros que têm por objetivos o alcance de resultados coletivos preestabelecidos. Nesse sentido, as estruturas organizacionais são concebidas como mecanismos formais de controle no desenvolvimento de tarefas. Os modelos de relações sociais são impostos, os gestores exercem um controle limitado e centrado no desenvolvimento da organização, que é predeterminado, não depende da vontade do homem (REED, 1997).

Dessa forma, a gestão é centrada mais nos meios que nos fins, baseando-se na premissa de que “[...] as organizações são mecanismos funcionalmente indispensáveis que institucionalizam valores e objetivos individuais em comunidades que sobreviveram aos seus criadores” (REED, 1997, p. 7). Centra-se em mecanismos estruturais que garantem a ordem, o controle da situação social. Reed (1997) destaca que tal perspectiva apoia-se na abordagem sistêmica para o estudo das organizações.

Já a perspectiva política representa uma ruptura com a racionalidade da concepção técnica. A gestão pode ser vista como um processo social, direcionado para o

controle da pluralidade de situações que envolvem grupos de interesses específicos, algo que geralmente pode gerar dúvidas sobre as decisões tomadas na organização. Outro ponto a ser destacado diz respeito ao fato de os executivos serem considerados individualmente como atores organizacionais dotados de conhecimento, os quais atuam de forma dinâmica na organização. Dessa forma, conclui-se que as estruturas organizacionais são vistas como produto do dinamismo e da continuidade das negociações inerentes ao exercício do poder. Na concepção da perspectiva política, fica explícito que os gerentes negociam interesses com o objetivo de alcançar os resultados organizacionais, sendo esses agentes dinâmicos de controle, em um ambiente dominado pelas coalizões entre as múltiplas forças de poder (REED, 1997).

Reed (1997) enfatiza, na perspectiva política, as relações de poder-dependência, uma vez que o gerente possui o papel de articulação entre os membros da organização. Ao mesmo tempo, ele legitima-se diante de sua equipe, como gerente da organização, como também resolve situações como um ator técnico, defendendo questões políticas de vários públicos que se relacionam com a organização.

Dessa forma, o autor aponta que esse modelo de organização desenvolve uma ordem-negociada que “[...] baseia-se no princípio, segundo o qual as relações de poder são, essencialmente, estruturas instáveis e fluidas, sempre propensas a alterações (REED, 1997, p. 13).

A perspectiva crítica, proposta por Reed (1997), compreende a gestão como um mecanismo de controle que trabalha para “satisfazer os imperativos econômicos impostos pelo modo de produção capitalista e para difundir o quadro ideológico que permite obscurecer essas realidades estruturais” (REED, 1997, p. 15). Tal perspectiva relaciona o trabalho organizacional de rotina dos gestores com a determinação da estrutura de relações de produção. Essa perspectiva informa que a gestão funciona para propagar a ideologia capitalista, não apenas para satisfazer o sistema econômico.

De acordo com Soares (2008), a perspectiva crítica complementa a abordagem política, que, ao enfatizar a ação humana, negligencia aspectos institucionais inerentes às estruturas de poder e ao controle da economia política da sociedade.

A perspectiva crítica, de acordo com Reed (1997), utiliza como estratégia de ação o fato de se evitar que profissionais da gestão tenham uma visão distorcida da realidade, sob a temática do mecanismo de controle destinado à extração máxima da mais-valia.

A perspectiva praxeológica, assim chamada por Reed (1997), representa a junção dos elementos das três perspectivas anteriores. A gestão sob a perspectiva praxeológica busca a articulação de práticas organizacionais, partindo do princípio de que o gestor é capaz de controlar os mecanismos institucionais, visando à coordenação e à integração dos relacionamentos sociais.

Conforme Reed (1997), a perspectiva praxeológica apresenta a prática da gestão integrada aos níveis de análise organizacional, institucional e comportamental. Tal perspectiva apresenta a gestão como uma rede complexa de relações que se estabelecem entre as dimensões técnicas e políticas. Permite uma concepção mais flexível e realista daquela que vê as organizações como unidades sociais rigidamente estruturadas; por implicar uma visualização das organizações de trabalho como pontos de interseção de um amplo espaço de práticas sociais (REED, 1997).

Dessa forma, na perspectiva praxeológica, os gestores devem possuir conhecimentos e habilidades para executar saberes e lidar com demandas contraditórias e pressões impostas pela mobilização de recursos (REED, 1997).

O autor aponta cinco fatores que constituem o conceito de gestão como prática social específica, ou seja, os elementos que possibilitam identificar objetivos ou problemas comuns na interação recíproca: o tipo de ações desenvolvido pelos indivíduos; os pressupostos que permitem identificar os objetivos comuns e recíprocos; os objetivos ou problemas partilhados que orientam as atividades

organizacionais; os meios e recursos necessários à realização dos projetos; e as condições que favorecem ou não o exercício da interação social.

Considerando o papel dos gerentes, Junquillo¹ (2000 citado por Soares, 2008) resume as perspectivas propostas por Reed (1997) sobre as posturas dos gerentes:

- a) Na perspectiva técnica, os gerentes buscam por resultados cada vez mais eficientes, obtidos por instrumentos e técnicas formais que, em algumas situações, impõem-se às suas ações;
- b) Na perspectiva política, os gestores, considerando o corpo gerencial são considerados agentes que utilizam espaços de poder em ambientes incertos, sob os quais têm pouco controle;
- c) Na perspectiva crítica, os gerentes portam e defendem a transmissão de uma ordem econômica que é dissimulada por meio de instrumentos ideológicos, com o objetivo de manter os funcionários sob seu domínio.

As abordagens trazidas pelo autor revelam aspectos essenciais sobre as práticas de gestão. A abordagem técnica é centrada nas estruturas formais de administração em que os gestores controlam o comportamento da organização. A perspectiva política visa promover a regulação de conflitos de interesses entre as diversas áreas. Na abordagem crítica, veem-se as formas de controle para a redução dos conflitos existentes entre os grupos da estrutura capitalista, que podem ser chamados de *stakeholders* da organização.

Dessa forma, ao apresentar as três abordagens, a técnica, a política e a crítica, Reed (1997) aponta que estas necessitam ser reformuladas para compreender as práticas gerenciais com a devida profundidade, propondo como alternativa, a perspectiva praxeológica, ou seja, a gestão como ação prática. Assim, conclui-se que nenhuma das três perspectivas isoladamente é capaz de tratar, satisfatoriamente, a complexidade das práticas gerenciais.

¹ JUNQUILHO, G.S. **Ação gerencial na administração pública**: a reprodução de 'raízes' brasileiras. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2000.

Giddens (1998) salienta que o conceito de prática social fica mais evidente na medida em que afirma sua preocupação com a relação entre procedimentos, métodos e técnicas executadas pelos agentes sociais, tendo como referência o conhecimento mútuo e a prática social. O conhecimento mútuo compartilhado pelos atores sociais cognoscitivos mostra como se comportar em situações cotidianas. Giddens (1998) considera que o ator social pode ser visto como um agente conhecedor das reproduções da sociedade à qual ele é pertencente.

Reed (1997) afirma que as organizações são vistas como um conjunto de práticas nas quais os indivíduos encontram-se engajados na manutenção dos sistemas de relações sociais nas quais estão envolvidas.

A gestão, nessa perspectiva, caracteriza-se por práticas sociais que se agrupam em primárias e secundárias. As primárias são aquelas que têm por objetivo a transformação das condições do meio no qual a vida social ocorre. Já as secundárias visam à realização da totalidade da integração e coordenação das práticas sociais primárias (REED, 1997).

As organizações perpassam as transformações trazidas pela modernidade. Nesse sentido, o fator que distingue as organizações modernas não é seu tamanho ou seu caráter burocrático, mas o monitoramento reflexivo que elas permitem e trazem dentro de si. A modernidade traz o controle regular das relações sociais dentro de distâncias de tempo e espaço indeterminadas, o que se mostra fundamental para o dinamismo introduzido nas questões sociais humanas (GIDDENS, 2002).

Buscando uma melhor compreensão das práticas de gestão na atualidade, Sennett (1999) mostra que a atividade gerencial pode ser influenciada por duas situações, a flexibilidade do trabalho e o sistema de poder que existe por trás dessa flexibilidade.

Reed (1997) mostra que a gestão como uma prática social específica exige alguns fatores, que se relacionam entre si e que a determinam. Conforme o autor, um desses fatores são os pressupostos que permitem identificar alguns problemas e

objetivos comuns; tais pressupostos se mostram como a base para se estabelecer uma interação recíproca entre os membros da organização.

A gestão entendida como uma prática social, ou seja, “como um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho” (Reed, 1997) acaba impulsionando as ações dos diretores das unidades socioeducativas, fazendo que os diretores de organizações tenham que vencer os desafios diários.

Dessa forma, conforme Reed (1997), a gestão é desenvolvida pelas ações realizadas em conjunto, pelos objetivos e dificuldades comuns e pela percepção de todos em relação à função social das práticas executadas pelos recursos usados para alcançar o objetivo principal.

A partir desse cenário é que se fazem importantes o estudo e a compreensão do campo gerencial e dos seus desafios da gestão em organizações como as unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei.

2.4 A função gerencial sob o enfoque prisional

No que se refere ao gerenciamento do sistema prisional, o Brasil conta com as disposições legais trazidas pelas Leis de Execução Penal (LEP), dispondo tanto sobre a direção quanto sobre a equipe de trabalho que deverá atuar nesse sistema.

De acordo com Lima (2007), as determinações legais referentes ao gerenciamento do sistema prisional contemplam, principalmente, duas áreas: atendimento e segurança. A autora coloca que, conforme a Lei de Execuções Penais, o diretor de uma unidade de internação tem como função garantir o acesso do adolescente à saúde, à assistência psicológica e social, à orientação jurídica, ao processo escolaridade, bem como ao ensino profissionalizante.

Conforme a Lei de Execução Penal (LEP) e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), o diretor de segurança possui ainda como função garantir a efetiva privação

da liberdade por parte do adolescente, a ordem e a disciplina dentro da unidade de internação, a movimentação interna do adolescente para os atendimentos por parte da equipe técnica, bem como zelar pela integridade física e moral desse adolescente.

No tocante às principais funções desenvolvidas pela direção geral, Lima (2007) ressalta que cabe a essa direção o gerenciamento das atividades descritas acima, que se encontram descentralizadas dentro da unidade, ao mesmo tempo em que é responsável pela articulação interna com os níveis hierárquicos superiores, bem como pela articulação externa com o município e demais instituições (Polícia, Poder Judiciário e Ministério Público (MP) e outros).

O artigo 190 da Lei de Execução Penal determina que aquele que for ocupar o cargo de diretor deva satisfazer requisitos, tais como: possuir diploma de nível superior de Direito, Psicologia, Pedagogia ou Ciências Sociais; ter capacidade administrativa e vocação para a função; ter idoneidade moral, boa cultura geral, formação especializada e preparação adequada ao serviço penitenciário. Determina, ainda, que o Diretor que não for recrutado entre os membros do pessoal penitenciário deve, antes de entrar em função, receber formação técnica e prática sobre o trabalho de direção, salvo se for diplomado em escola profissional ou tiver título universitário em matéria pertinente (MINAS GERAIS, 1994).

Atualmente, a Secretaria de Estado de Defesa Social, órgão ao qual as unidades de internação objeto deste estudo estão subordinadas, não dispõe de um perfil de gerente prisional traçado previamente, que sirva de parâmetro para a seleção desse profissional (LIMA, 2007).

As funções de recrutamento e seleção de um gerente para desenvolver seu trabalho em instituições como estas ocorrem de maneira que os gerentes têm sido escolhidos, preferencialmente, pela experiência que adquiriram na atuação dentro do sistema prisional, especialmente na área de segurança, às vezes, leva-se em consideração a experiência adquirida enquanto técnico da unidade (LIMA, 2007).

A partir desse contexto é que se colocam as características do campo gerencial e de seus desafios, principalmente, no gerenciamento de unidades de internação. Dessa forma, faz-se necessário introduzir a segunda temática proposta neste referencial teórico, que trata da questão da disciplina, tratada sobremaneira por Foucault, bem como o adestramento do corpo. Tal aporte teórico encontra-se intimamente ligado à questão vivenciada nas unidades de internação, objeto deste estudo.

2.5 A punição e a disciplina como adestramento do corpo

A questão da criminalidade é um grave problema que a sociedade busca enfrentar e superar. Desde os tempos mais remotos, foi organizado um sistema de punição, necessário para a defesa dos direitos públicos e privados, no qual eram punidos os transgressores da ordem.

O sistema punitivo, como nós o conhecemos atualmente, foi marcado por inúmeras transformações, nas quais as penas tiveram finalidades distintas ao longo da história. Tinham a função de vingar e de purificar o infrator, mas sem aprisioná-lo. Depois, surgiram os calabouços e as masmorras, como prisões, que serviam para guardar o infrator até a execução da pena.

Segundo Kloch e Motta (2008), as penas corporais antecederam a existência das prisões, que foram criadas com o intuito de possibilitar a aplicação das penas privativas da liberdade. A punição ao mal praticado era realizada de forma desproporcional entre o dano e o castigo. A principal característica da vingança privada era a de que a punição poderia, inclusive, ultrapassar o autor da infração e envolver desde o indivíduo criminoso até o grupo no qual estava inserido (KLOCH; MOTTA, 2008).

As formas de punição e de satisfação à sociedade como maneira de tratar a questão da criminalidade passou por transformações que, gradativamente, foram assimiladas e inseridas no convívio social. Foucault (2009) afirma que as modificações ocorreram no objeto alvo da punição, que deixa de ser o corpo, para ser a alma. A

vontade, a mente e o sentimento seriam o objeto da ação punitiva, não mais o físico, conforme o autor.

A humanização do sistema punitivo possui, como marco importante, o surgimento da Prisão, que passou a ser vista como uma forma civilizada de pena, como uma nova estratégia de punição. Para Foucault (2009), a prisão exercia, ao mesmo tempo, um duplo papel: o de privação de liberdade, num sentido punitivo e sancionador, e o de uma ação reformadora do indivíduo; papéis interligados, uma vez que encarceramento era o mecanismo pelo qual a transformação individual poderia ocorrer. Com a mudança no enfoque dado à punição a natureza das prisões foi profundamente alterada. (FOUCAULT, 2009).

Lima (2007) mostra que a Revolução Francesa, com seu caráter reformador, foi o marco dessa redução na desumanidade da forma de punir, defendendo um sistema punitivo pautado nos princípios de respeito e preservação da dignidade humana, em detrimento de formas cruéis da imputação da pena.

A prisão deixa de exceder os limites da detenção, passando a ser preenchida por técnicas disciplinares, caracterizadas pelo isolamento individual e da hierarquia, o modelo econômico da força aplicada a um trabalho obrigatório, o modelo técnico-médico da cura e das normas. Essa disciplina, suplementar ao jurídico, é chamada de 'penitenciário' (FOUCAULT, 2009).

No que diz respeito ao sistema socioeducativo, sabemos que, em relação ao sistema infracional, existem padrões de pensamentos e comportamentos que são obrigatórios aos que nele estão inseridos. Também pode-se dizer que se torna impossível livrar-se das relações de poder existentes no âmbito de tal sistema.

Foucault (2008) mostra que as relações de poder existentes nas diversas organizações, como instituições, hospitais, escolas, prisões, quartéis, foram marcadas pela disciplina, afirmando que essa prática já apresenta uma maneira específica de punir. É pela disciplina que as relações de poder se tornam mais facilmente observáveis, pois devido a essa disciplina são estabelecidas as relações:

opressor-oprimido, mandante-mandatário, persuasivo-persuadido, e tantas quantas forem as relações que expressem comando e comandados.

Em Foucault (2009), os estudos estiveram relacionados às instituições, quartéis, fábricas, prisões, hospitais psiquiátricos e escolas, em que o autor remete a uma sociedade disciplinar, imbuída de relações de poder. Ele nos mostra em sua obra que a disciplina está antes mesmo da distribuição dos indivíduos no espaço. Entretanto, a organização espacial, horários, escala hierárquica, tudo leva essas instituições à prescrição de comportamentos humanos estabelecidos e homogêneos. Parafraseando Veiga-Neto (2003, p. 58), [...] “buscar as homogeneidades básicas que estão no fundo de determinada episteme [...]”.

Foucault (2009) analisa essas instituições a partir do dispositivo panóptico, de vigilância e invisibilidade, que se baseia em três elementos arquitetônicos: espaço fechado, divisão em celas e torre central. Desse modo, da torre é possível enxergar as celas, muito embora das celas não seja possível enxergar quem está na torre e nem tampouco em outras celas. Assim, destaca Foucault (2009, p. 194) “[...] o panóptico funciona como uma espécie de laboratório de poder. Graças a seus mecanismos de observação, ganha eficácia e em capacidade de penetração no comportamento dos homens [...]” O panoptismo é, portanto, um dispositivo invertido do espetáculo, shows, circo, poucos assistem ao que acontece com a multidão. Segundo Foucault (2009, p. 192), “o panóptico é uma máquina maravilhosa que, a partir dos desejos mais diversos, fabrica efeitos homogêneos de poder”.

Freitas (2007), no que se refere à relação do ser humano com a questão gerencial, revela que a identidade profissional cada vez mais se confunde com a identidade social e segue mobilizando a subjetividade dos indivíduos, que se fascinam com a organização, mesmo estando distante de seus locais de trabalho.

Já Enriquez (2000) explica que o indivíduo se aprisiona na armadilha de sua vontade de reconhecimento, então, o sujeito se entrega de corpo e alma ao modelo da empresa. Sem perceber que é manipulado, acredita participar de um processo cooperativo.

É sabido que toda relação envolve uma gama de poder, e não há nisso sempre uma intenção única de um dominar o outro. Mesmo inconscientemente, as pessoas estabelecem suas relações com determinados grupos que ora dominam e ora são dominados. O fato é que sempre que há uma interação entre indivíduos, ali estão em jogo vários interesses.

Como revela Bronzo e Garcia (2000):

[...] o desenvolvimento das teorias organizacionais revela uma complexidade própria: ao longo do tempo e a partir de certas orientações epistemológicas, as teorizações formuladas no campo da Administração refletiram uma forma particular de observação dos fatos sociais na esfera da produção e do trabalho, carregada de valores e referências dominantes (BRONZO; GARCIA, 2000. p.45).

Ainda considerando tais autores, vê-se que,

[...] isso não representa propriamente uma surpresa, sobretudo, se nos conscientizarmos de quais foram os benefícios práticos dos estudos organizacionais, neste século, para o desenvolvimento do controle gerencial e das estratégias para a manutenção das relações de poder nos circuitos internos de exploração da força de trabalho” (BRONZO; GARCIA, 2000. p. 45).

Para compreender o poder em suas raízes, Foucault (2009) inspirou-se na insurreição dos saberes marxistas, psicanalíticos e psiquiátricos, contra o modelo das instituições psiquiátricas e a sua sustentabilidade que, para o autor, reside nos efeitos do poder e de saber de um discurso científico. Poder é desdobramento de uma relação de força. “Poder é guerra, guerra prolongada por outros meios” (FOUCAULT; 2009, p. 176). Guerra nas diferentes formas de se dar: silenciosa nas instituições e nas desigualdades econômicas, na linguagem e até no corpo dos indivíduos, o que significa dizer, para este autor, que as relações de poder nas sociedades atuais têm por base uma relação de força estabelecida.

Dessa maneira, o gerenciamento dessas unidades passa por situações de legitimação de poder. Enriquez (2007) deixa claro que para se trabalhar na direção de uma organização tem que haver algumas competências específicas. “A

autoridade passa a ser, então, função do grupo encarregado de gerir sua boa organização” (ENRIQUEZ, 2007, p. 61).

Nesse sentido, a discussão envolvendo os modelos de gestão e suas implicações na função gerencial, sobretudo a abordagem da discussão da função gerencial sob o enfoque das perspectivas do modelo proposto por Reed (1997); bem como a função gerencial sob a visão prisional, encontram em Foucault (2009) elementos importantes para se compreender a relação de poder nas unidades socioeducativas pesquisadas.

Importante salientar que as unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei possuem em sua estrutura uma relação direta entre poder, função gerencial e modelo de gestão e, ainda, as relações de poder vivenciadas no interior de tais unidades.

3 AS UNIDADES DE INTERNAÇÃO PARA ADOLESCENTES EM CONFLITO COM A LEI

3.1 A internação Provisória

Conforme a Lei 8069/90, o adolescente autor de ato infracional poderá ser encaminhado a uma unidade de internação, em caráter provisório, antes do procedimento para verificação da culpabilidade. As demais unidades referem-se ao acautelamento² e manutenção do adolescente por um prazo indeterminado.

As unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei encontram-se inseridas na estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Defesa Social, com sede em Belo Horizonte.

Tais unidades para adolescentes em conflito com a lei desenvolvem trabalho técnico composto por uma equipe multidisciplinar, em que todas as áreas específicas (Pedagogia, Psicologia, Serviço Social, Saúde e Direito) tentam se integrar simultaneamente, para um melhor atendimento àquele adolescente.

Em se tratando de uma internação provisória, o atendimento ao jovem é realizado sob uma perspectiva focal em virtude do prazo em que o adolescente fica acautelado na instituição, o qual é de no máximo quarenta e cinco dias, de acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente em seu artigo 108: “A internação, antes da sentença, pode ser determinada pelo prazo máximo de quarenta e cinco dias”.

O cotidiano desses jovens em unidades de internação segue um ritual e uma uniformização de atividades, em que o adolescente passa a ser acompanhado desde sua chegada à Instituição. Este, normalmente, chega à unidade, encaminhado pelo Juizado da Infância e da Juventude de Belo Horizonte. Nesse

² O prazo máximo para permanência na unidade de internação provisória é de 45 dias, diferentemente das demais unidades de internação, que pode variar de 03 meses a 03 anos, conforme Estatuto da Criança e do Adolescente.

processo, o adolescente é, em primeiro lugar, encaminhado para higienização seguida de uma refeição. Logo após, é recebido pelo técnico responsável pela acolhida, que mantém contato com a família do jovem acautelado³. Posteriormente, o adolescente passa a ter um técnico de referência, um assistente social ou psicólogo, sendo preenchido um formulário detalhado que aborda aspectos sociais e familiares da vida do adolescente. A partir de então, fica estabelecido o acompanhamento psicossocial, pedagógico e de saúde ao adolescente até o seu encaminhamento para a audiência de apresentação junto ao Juizado da Infância e da Juventude, em que o juiz, subsidiado por um relatório de acompanhamento, aplicará a medida socioeducativa que seja mais adequada para o caso, ao adolescente autor do ato infracional⁴. Já na unidade de internação por tempo indeterminado, esse acompanhamento pode dar-se por até três anos. Todo esse processo de trabalho é pautado e orientado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL,1990). Dessa forma, vai se moldando o cotidiano desses adolescentes nas unidades de internação, que não deixam de ser observados e gerenciados por seus diretores.

As unidades de internação possuem o caráter ressocializador, visando à reabilitação do jovem interno, com uma tentativa de ressocializar aquele adolescente que praticou atos ilícitos, não apenas sob o viés punitivo. Tais unidades são permeadas por relações sociais de poder, uma vez que mantêm adolescentes acautelados provenientes de diversas localidades que se encontram em um mesmo espaço físico. Nessas unidades, há momentos de lazer e também de sofrimento e de convívio obrigatório entre os adolescentes. Os diretores são responsáveis por gerenciar e lidar com as práticas disciplinares adotadas, com a conformação espacial interna e a convivência desses adolescentes que se relacionam por um significativo lapso de tempo. Tal situação acarreta embates entre os adolescentes, principalmente a partir de uma lógica de trabalho que pode apresentar-se de maneira diferente entre os funcionários da unidade, uma vez que as equipes mantêm maneiras distintas de trabalho (OLIC, 2009).

³ Acautelamento é o termo que se dá à guarda e permanência do adolescente na unidade de internação.

⁴ Ato infracional é a conduta descrita como crime ou contravenção.

3.2 As unidades de internação e outros aspectos

As unidades de internação, objeto de estudo desta dissertação, estão subordinadas diretamente à Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), sediada na Cidade Administrativa do Estado de Minas Gerais.

As unidades de internação destinam-se exclusivamente ao acautelamento (guarda e responsabilidade), de adolescentes do sexo masculino e feminino, na faixa etária de doze a dezoito anos, conforme o Artigo 2º da Lei 8.069, de 13 de julho de 1990. Dentre outros, as unidades de internação possuem como objetivos:

- a) Acolher, em caráter provisório, conforme determinação judicial, a quem se atribua autoria de ato infracional, propiciando-lhe o desenvolvimento de suas capacidades físicas, pessoais e intelectuais, atendendo as necessidades sociais, psicológicas, pedagógicas, de saúde, de higiene pessoal e ambiente, de vestuário e recreação, tendo sempre em vista sua integração à sociedade;
- b) Atender ao adolescente autor de ato infracional, preservando sua vinculação efetiva a seus laços culturais, familiares e comunitários;
- c) Desenvolver, junto aos adolescentes acautelados, atividades recreativas, esportivas, trabalhos artesanais (oficinas), noções de higiene pessoal, proporcionar-lhes ainda acompanhamento psicológico, médico, social, odontológico, e, sobretudo, momentos de reflexão sobre seus atos, para que, depois de promulgada a sentença, exista a capacidade de retorno (dependendo da sentença) ao convívio familiar e social.

O atendimento feito pela equipe interdisciplinar (Equipe Técnica) se dá de forma coletiva e individualizada, de modo que o adolescente tenha possibilidade de refletir sobre suas perdas, riscos, medos e vivências negativas, para que, a partir daí, seja confiada a ele a chance de elaborar um projeto de vida e perspectivas de futuro.

3.3 Adolescentes privados de liberdade e seus direitos

O trabalho desenvolvido nas unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei trabalham em consonância com as diretrizes do Estatuto da Criança e do Adolescente, no qual o adolescente em cumprimento dessa medida possui direitos garantidos.

As unidades de internação, tanto provisória como as demais unidades pesquisadas, apresentam estruturas físicas parecidas, uma vez que são balizadas pelo ECA. Para isso, são observados direitos preconizados pela referida lei que assistem aos adolescentes. Esses direitos estão previstos no artigo 124, da Lei nº 8.069/90, e são os seguintes:

- I - entrevistar-se pessoalmente com o representante do Ministério Público;
- II - peticionar diretamente a qualquer autoridade;
- III - avistar-se reservadamente com seu defensor;
- IV - ser informado de sua situação processual, sempre que solicitado;
- V - ser tratado com respeito e dignidade;
- VI - permanecer internado na mesma localidade ou naquela mais próxima ao domicílio de seus pais ou responsável;
- VII - receber visitas, ao menos semanalmente;
- VIII - corresponder-se com seus familiares e amigos;
- IX - ter acesso aos objetos necessários à higiene e asseio pessoal;
- X - habitar alojamento em condições adequadas de higiene e salubridade;
- XI - receber escolarização e profissionalização;
- XII - realizar atividades culturais, esportivas e de lazer;
- XIII - ter acesso aos meios de comunicação social;
- XIV - receber assistência religiosa, segundo a sua crença, e desde que assim o deseje;
- XV - manter a posse de seus objetos pessoais e dispor de local seguro para guardá-los, recebendo comprovante daqueles porventura depositados em poder da entidade;
- XVI - receber, quando de sua desinternação, os documentos pessoais indispensáveis à vida em sociedade (BRASIL, 1990, p. 13569).

As unidades de internação acolhem os adolescentes subdividindo-os em alojamentos, observando a compleição física, o tipo de infração e a idade para que distribua os adolescentes em cada alojamento, conforme cita o Artigo 123: “A internação deverá ser cumprida em entidade exclusiva para adolescentes, em local distinto daquele destinado ao abrigo, obedecida rigorosa separação por critérios de idade, compleição física e gravidade da infração”.

3.4 A prática do ato infracional e as medidas socioeducativas

A Lei nº 8.069/90 denominada de Estatuto da Criança e do Adolescente em seu livro II, parte especial, no título III, no capítulo I, nos artigos 103 a 105, discorre sobre as disposições gerais da prática de ato infracional, ou seja, define o que é ato infracional e a quem serão impostas as medidas previstas no Estatuto (BRASIL, 1990).

De acordo com Silva (2009), o artigo 103, caput da Lei nº 8.069/90, dá o seguinte conceito sobre o que é ato infracional: “considera-se ato infracional a conduta descrita como crime ou contravenção penal”.

Conforme o ECA (2009), as medidas previstas em seu texto devem ser regidas pelos princípios da excepcionalidade, brevidade e observância da condição peculiar de pessoa em desenvolvimento, e por tais motivos elas não podem ter a mesma intensidade que as penas previstas no Código Penal.

Em seu artigo 104, “caput” e parágrafo único, a Lei nº 8.069/90 estabelece que “são penalmente inimputáveis os menores de dezoito anos, sujeitos às medidas previstas nesta lei. [...] Para os efeitos desta lei, deve ser considerada a idade do adolescente à data do fato” (SILVA, 2009).

Quando da prática de um ato infracional, o artigo 108 da Lei nº 8.069/90 diz o seguinte:

A internação, antes da sentença pode ser determinada pelo prazo máximo de quarenta e cinco dias.

A decisão deverá ser fundamentada e basear-se em indícios suficientes de autoria e materialidade, demonstrada a necessidade imperiosa da medida (BRASIL, 1990, p. 13568).

Esse tipo de internação antes da sentença é denominado de provisória pelo fato de ela ser aplicada antes da sentença. O prazo de quarenta e cinco dias não poderá ser prorrogado em hipótese alguma, ou seja, é de caráter improrrogável, e será contado a partir do dia em que houver a apreensão do adolescente (SILVA, 2009).

Com isso, se um adolescente estiver apreendido provisoriamente e sua internação ultrapassar o prazo de quarenta e cinco dias sem que se tenha sentença no procedimento em que apura o ato infracional, ele deverá ser posto em liberdade imediatamente, conforme o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Silva (2009) coloca que tal situação denota a relevância do artigo 235 da Lei nº 8.069/90, que considera crime descumprir, injustificadamente, o prazo fixado nesse Estatuto em benefício de adolescente privado de liberdade.

Em se tratando da decisão da autoridade judiciária de que se submeta o adolescente ao cumprimento da internação provisória, esta deverá ser feita fundamentadamente, conforme o que está previsto no parágrafo único do artigo 108, sob pena de nulidade. Tal disposição está de acordo com o inciso IX do artigo 93 da Constituição Federal (CF, 1988).

3.5 As medidas socioeducativas previstas no Estatuto da Criança e do Adolescente

3.5.1 Advertência

O ECA (1990) prevê, em seu artigo 115, a medida de Advertência. Preceitua que “a advertência consistirá em admoestação verbal, que será reduzida a termo e assinada”. Prevê ainda, que a medida socioeducativa de advertência pode ser aplicada nas seguintes situações: 1º) ao adolescente que pratica ato infracional (art. 112, I c/c o art. 103); 2º) aos pais ou responsável (art. 129, VII); 3º), às entidades governamentais ou não governamentais, responsáveis pelo desenvolvimento dos programas de internação (art. 97, I, “a” e II, “a”).

A advertência, bem como as outras medidas socioeducativas, será aplicada ao adolescente, sempre que houver prova de materialidade e indícios suficientes que comprovam a autoria do ato infracional, conforme parágrafo único do artigo 114.

3.5.2 Obrigação de reparar o dano

Acerca da obrigação de reparar o dano, o artigo 116 da Lei nº 8.069/90 preceitua o seguinte:

Em se tratando de ato infracional com reflexos patrimoniais, a autoridade poderá determinar, se for o caso, que o adolescente restitua a coisa, promova o ressarcimento do dano, ou, por outra forma, compense o prejuízo da vítima. Havendo manifesta impossibilidade, a medida poderá ser substituída por outra adequada (BRASIL, 1990, p. 13568).

3.5.3 Prestação de serviço à comunidade

Em relação à Prestação de Serviços à Comunidade, o artigo 117 da Lei nº 8.069/90 prescreve o seguinte:

A prestação de serviços comunitários consiste na realização de tarefas gratuitas de interesse geral, por período não excedente a seis meses, junto a entidades assistenciais, hospitais, escolas e outros estabelecimentos congêneres, bem como em programas comunitários ou governamentais. As tarefas serão atribuídas conforme as aptidões do adolescente, devendo ser cumpridas durante jornada máxima de oito horas semanais, aos sábados, domingos e feriados ou em dias úteis, de modo a não prejudicar a frequência à escola ou à jornada normal de trabalho (BRASIL, 1990, p.13569).

A medida de “prestação de serviços à comunidade” é, na concepção de Bergalli (2009), “uma das medidas socioeducativas que encobrem forte natureza punitiva”. Volpi (2008,), em relação a essa medida, enfatiza que o ato de “prestar serviços à comunidade constitui uma medida com forte apelo comunitário e educativo, tanto para o jovem infrator, quanto para a comunidade”.

Seguindo essa mesma linha, Carride (2006, p. 373) entende que essa medida socioeducativa, ora em estudo, é a “que melhor atinge as finalidades da substituição” e afirma que ela “afasta o infrator da ação deletéria do ambiente onde se cumpre a medida de internação, e exige dele um esforço a favor de entidade que atua em benefício do interesse público”. O supracitado autor informa que essa medida tem “eficácia preventiva geral e especial”. A eficácia preventiva geral se deve em razão de o cumprimento da medida ser de caráter público, e isso faz com que se tenha a redução da sensação de impunidade. A medida tem eficácia

especial, pois “apresenta um dos menores índices de reincidência” (CARRIDE, 2006, p. 373).

3.5.4 Liberdade assistida

A Lei 8069/90 prevê em seus artigos 118 e 119 a medida socioeducativa de Liberdade Assistida. O artigo 118 assim dispõe:

A liberdade assistida será adotada sempre que se afigurar a medida mais adequada para o fim de acompanhar, auxiliar e orientar o adolescente.
§1º A autoridade designará pessoa capacitada para acompanhar o caso, a qual poderá ser recomendada por entidade ou programa de atendimento.
§2º A liberdade assistida será fixada pelo prazo mínimo de seis meses, podendo a qualquer tempo ser prorrogada, revogada ou substituída por outra medida, ouvido o orientador, o Ministério Público e o defensor (BRASIL, 1990, p.13569).

A medida de Liberdade Assistida, prevista no artigo 112, IV, da Lei nº 8.069/90, será aplicada, somente, quando ela se afigurar como a mais adequada para ser utilizada no caso concreto. É importante ressaltar que, para a aplicação de tal medida, é necessária a existência de “provas suficientes de autoria e materialidade da infração”, conforme caput do artigo 114, com a ressalva do artigo 127, da mesma Lei. A aplicação e o cumprimento, de forma correta, da medida de liberdade assistida visam à contribuição para a ressocialização do adolescente, pelo fato de requerer que este tenha uma mudança de mentalidade e que se posicione frente ao ato de forma construtiva para a formação de seu caráter.

3.5.5 Semiliberdade

O artigo 120 do Estatuto da Criança e do Adolescente assim prescreve:

O regime de semiliberdade pode ser determinado desde o início, ou como forma de transição para o meio aberto, possibilitada a realização de atividades externas, independentemente de autorização judicial.
§1º É obrigatória a escolarização e a profissionalização, devendo, sempre que possível, ser utilizados os recursos existentes na comunidade.
§2º A medida não comporta prazo determinado, aplicando-se, no que couber, as disposições relativas à internação (BRASIL, 1990, p.13569).

3.5.6 Internação

A medida socioeducativa de Internação constitui-se na mais rígida de todas as medidas socioeducativas. É medida privativa de liberdade e, por tal motivo, esta deverá ser aplicada em casos mais graves, por reiteradas práticas de atos infracionais e por descumprimento injustificado de medida anterior (BRASIL, 1990). Como o problema de pesquisa passa pela questão do gerenciamento em tais unidades, vale ressaltar que esta descrição se estende um pouco mais para uma compreensão mais ampla acerca de tal medida.

O artigo 121 do Estatuto da Criança e do Adolescente assim dispõe:

A internação constitui medida privativa da liberdade, sujeita aos princípios de brevidade, excepcionalidade e respeito à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento.

§1º. Será permitida a realização de atividades externas, a critério da equipe técnica da entidade, salvo expressa determinação judicial em contrário.

§2º. A medida não comporta prazo determinado, devendo sua manutenção ser reavaliada, mediante decisão fundamentada, no máximo a cada seis meses.

§3º. Em nenhuma hipótese o período máximo de internação excederá a três anos.

§4º. Atingido o limite estabelecido no parágrafo anterior, o adolescente deverá ser liberado, colocado em regime de semiliberdade ou de liberdade assistida.

§5º. A liberação será compulsória aos vinte e um anos de idade.

§6º. Em qualquer hipótese a desinternação será precedida de autorização judicial, ouvido o Ministério Público (BRASIL, 1990, p.13569).

Em relação à medida socioeducativa de internação, Mendez (2009) entende que esta reúne “a doutrina mais avançada na matéria, abrangendo tanto a doutrina da proteção integral das Nações Unidas quanto as ideias mais avançadas dos atuais estudos do controle social”.

No âmbito da legislação denominada “de menores”, com a edição da Lei 8069/90, a internação passou a ser utilizada como uma medida de privação de liberdade. Mendez (2009, p. 450) ainda menciona que “o caráter breve e excepcional da medida surge, também, do reconhecimento dos provados efeitos negativos da privação de liberdade, principalmente no caso da pessoa humana em condição peculiar de desenvolvimento”.

O Estatuto da Criança e do Adolescente permite que o adolescente realize atividades externas. A realização de atividades tem como objetivo essencial a reinserção do adolescente infrator na sociedade. Tais atividades devem começar a ser realizadas a partir do momento em que o adolescente é internado. O adolescente infrator é o sujeito ativo da medida socioeducativa de internação, ou seja, somente ele poderá ser internado (BRASIL, 1990).

Mendez (2009, p. 452) entende que a realização dessas atividades trata-se de uma forma “de converter a internação (e a instituição que a executa) em uma medida o mais dependente possível dos serviços e atividades do mundo exterior”.

A falta de determinação de prazo para o cumprimento da medida, conforme previsto no §2º (parágrafo segundo), poderá favorecer apenas o adolescente que estiver internado. Mas, neste caso, cabe ressaltar que o adolescente somente poderá ficar internado pelo prazo máximo de três anos e, que a cada seis meses, será feita uma reavaliação do adolescente por parte da equipe técnica da unidade de internação (BRASIL, 1990).

Conforme o ECA, nenhum adolescente poderá ficar internado por mais de três anos. Quando atingido esse período máximo de internação previsto no §3º (parágrafo terceiro) do artigo 121 da Lei nº 8.069/90, “o adolescente deverá ser liberado, colocado em regime de semiliberdade ou de liberdade assistida”, conforme o que está mencionado no §4º (parágrafo quarto) do mesmo artigo (BRASIL, 1990). O adolescente que estiver em cumprimento de medida de internação deverá ser liberado obrigatoriamente quando ele completar vinte e um anos de idade, de acordo com o §5º (parágrafo quinto) do artigo 121 da Lei nº 8.069/90 (BRASIL, 1990).

No que se refere à aplicação da medida em questão, o artigo 122 da Lei 8069/90 assim dispõe:

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 reiteração no cometimento de outras infrações graves;

III – por descumprimento reiterado e injustificável da medida anteriormente imposta.

§1º O prazo de internação na hipótese do inc. III deste artigo não poderá ser superior a três meses.

§2º Em nenhuma hipótese será aplicada a internação, havendo outra medida adequada (BRASIL, 1990, p.13567).

Mendez (2009) menciona que o artigo que trata da internação prevista no ECA deve obedecer o caráter breve e excepcional da privação da liberdade, estabelecido no artigo 121 da Lei 8069/90. Nesse sentido, para que se tenha a aplicação do inciso I, é necessário que se tenha a existência da prática do ato infracional, mediante grave ameaça ou violência à pessoa, devidamente apurada. E, de acordo com o §2º do art. 122, a medida em questão (internação), somente poderá ser aplicada, quando não houver outra medida mais apropriada (BRASIL, 1990).

Acerca dos direitos tratados no artigo 124, da Lei nº 8.069/90, cabe ressaltar o seguinte:

a) Em nenhum caso o adolescente permanecerá incomunicável, conforme o que está disposto no §1º (parágrafo primeiro) do art. 124 da Lei nº 8.069/90 (BRASIL, 1990);

b) “A autoridade judiciária poderá suspender temporariamente a visita, inclusive de pais ou responsável, se existirem motivos sérios e fundados de sua prejudicialidade aos interesses do adolescente”, conforme o previsto no §2º (parágrafo segundo) do art. 124, da Lei nº 8.069/90 (BRASIL, 1990).

Ainda falando da medida socioeducativa de internação, que se mostra importante na compreensão deste estudo, é importante destacar os artigos 123 e 125, ambos da Lei nº 8.069/90.

O artigo 123, da Lei nº 8.069/90, assim dispõe:

A internação deverá ser cumprida em entidade exclusiva para adolescentes, em local distinto daquele destinado ao abrigo, obedecida rigorosa separação por critérios de idade, compleição física e gravidade da infração. Durante o período de internação, inclusive provisória, serão obrigatórias atividades pedagógicas (BRASIL, 1990, p.13569).

O artigo citado é importante, no sentido de garantir ao adolescente em conflito com a lei ter seu direito garantido, ou seja, de cumprir a internação em uma instituição destinada para tal fim, objetivando reeducá-lo e garantindo-lhe o respeito à dignidade como pessoa.

Os critérios de idade, compleição física e gravidade da infração previstos no “caput” do artigo 123, da Lei nº 8.069/90, deverão ser obedecidos pela entidade responsável por executar a medida de internação. Se não houver uma instituição adequada para que o adolescente cumpra a medida socioeducativa de internação, deverá ser decretada pela autoridade judicial sua colocação em liberdade (BRASIL, 1990).

No que se refere ao disposto no parágrafo único, a respeito das atividades pedagógicas, Mendez (2009) menciona que:

[...] deve ser entendida, em primeiro lugar, como uma obrigatoriedade da própria instituição. Neste sentido é bom lembrar a conveniência e necessidade de se realizar tais atividades pedagógicas num lugar diferente da instituição onde é cumprida a internação; na medida do possível, na rede pública de educação, para favorecer desde o começo a reinserção do jovem (MENDEZ, 2009, p. 455).

Em relação à preservação da integridade física e mental dos internos, o artigo 125, do Estatuto da Criança e do Adolescente, dispõe que “é dever do Estado zelar pela integridade física e mental dos internos, cabendo-lhe adotar as medidas adequadas de contenção e segurança” (BRASIL, 1990).

Dessa forma, é importante que as unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei adotem procedimentos para preservar a integridade dos jovens sob sua guarda. Nesse sentido, “as medidas de contenção e segurança serão adequadas, se voltadas para a proteção da integridade física do adolescente no contexto de um processo de integração ao mundo real” (MENDEZ, 2009, p. 455).

Tendo como base o referencial teórico apresentado, bem como a ilustração desta matéria à luz do Estatuto da Criança e do Adolescente, buscou-se uma ampliação acerca da temática que envolve as medidas socioeducativas e as unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei.

Dessa forma, é importante perceber que as atividades desenvolvidas pelos diretores das unidades socioeducativas pesquisadas, encontram-se inseridas em um arcabouço teórico de significativa importância. A questão gerencial envolvendo as medidas socioeducativas, bem como suas particularidades, trazem a tona todo um aspecto diferenciado, não menos complexo, que implica diretamente na forma e na maneira dos diretores traduzirem suas práticas gerenciais.

Nesse sentido, é que o cumprimento da medida socioeducativa de internação, seja ela provisória (por quarenta e cinco dias) ou por tempo indeterminado traz elementos importantes acerca da função gerencial desenvolvida nesses espaços.

O gerenciamento de unidades socioeducativas, pautado por um marco legal e devidamente normatizado, implica numa complexidade pela qual passam as organizações estudadas. Esse gerenciamento mostra a necessidade de um gerente moderno, que esteja sintonizado com os novos formatos desempenhados na contemporaneidade, implicando uma postura descentralizada e participativa da gestão.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, objetivando uma maior visualização acerca da realidade pesquisada. Assim, a escolha da abordagem do método qualitativo foi importante para compreender e descrever o fenômeno da gestão vivido em unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, descrevendo situações a partir de dados primários, obtidos por meio de entrevistas (PASQUALI, 2005).

4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Pesquisas descritivas apresentam como característica central, em abordagens qualitativas, compreender as relações entre os sujeitos participantes. As pesquisas realizadas sob o enfoque do método qualitativo podem ser realizadas a partir de entrevistas individuais ou em grupos. Sua análise verticalizada em relação ao objeto permite que se identifiquem pontos comuns e distintos existentes no grupo escolhido (PASQUALI, 2005).

Haguete (1992) considera que a abordagem qualitativa proporciona uma maior importância ao conteúdo subjetivo da ação analisada, tendendo ser apropriada para fenômenos complexos. Para a autora, a abordagem qualitativa dá ênfase às especificidades de um fenômeno em relação a sua origem.

Nesta pesquisa, a abordagem qualitativa buscou obter, dos diretores das unidades pesquisadas, experiências profissionais quanto ao trabalho gerencial, em seu cotidiano e na dinâmica organizacional. Tal metodologia foi escolhida para coletar e analisar os dados, uma vez que o objetivo desta pesquisa é identificar e analisar como os diretores gerais e de segurança de unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei percebem suas funções gerenciais nas perspectivas propostas por Reed (1997) como: técnica, política, crítica e praxeológica.

4.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

Para a elaboração desta pesquisa, foram consideradas três unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, que se encontram em cumprimento de medida socioeducativa de internação, conforme preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente, no município de Belo Horizonte e região metropolitana.

Segundo de Collis e Hussey (2005), a unidade de análise diz respeito aos fenômenos estudados, ao problema de pesquisa sobre os quais são coletados e analisados os dados.

Segundo Yin (2001), a definição de unidade de análise, fica na dependência do enfoque dado ao estudo e do modo como o pesquisador vai definir as questões de sua pesquisa. Para Vergara (2006), os sujeitos da pesquisa são aqueles que darão ao pesquisador informações que dizem respeito à sua pesquisa.

As unidades de internação desenvolvem um trabalho socioeducativo pensado, desenvolvido e realizado por equipe de atendimento multidisciplinar, que engloba profissionais de nível superior como assistentes sociais, psicólogos, pedagogos e advogados. As unidades socioeducativas dispõem de, além dos técnicos, educadores, antes chamados de agentes de segurança, coordenadores, diretores de segurança e diretores gerais.

O objetivo de atuação dessas unidades socioeducativas é o de proporcionar um atendimento integral, no qual são elaboradas vivências culturais, esportivas, profissionalizantes, escolares e artísticas. O trabalho que norteia a execução da política de atendimento está voltado para, além da responsabilização do adolescente em face do ato cometido, o resgate da convivência familiar, o fortalecimento dos vínculos comunitários e o estímulo à autonomia por meio da participação social (BRASIL,1990).

A internação é uma medida privativa de liberdade prevista no art. 121 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Essa medida, conforme preconiza o Estatuto,

prevê os princípios da excepcionalidade, brevidade e respeito à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento.

É importante salientar que os critérios para a escolha dessas unidades foram a localização no município de Belo Horizonte e região metropolitana. Cabe ressaltar que este pesquisador já atuou como técnico em dois desses centros socioeducativos, portanto, o critério de acessibilidade (Vergara, 2003) foi importante para a seleção das unidades e de seus diretores pela maior facilidade de acesso.

Todas as unidades de internação objeto de estudo desta pesquisa adotam como eixos estruturantes do atendimento: família, educação e profissionalização. Ainda em consonância com a Lei 8069/90, visam à garantia ao acesso à saúde, à cultura, ao esporte e lazer.

Além de oferecerem atividades internas com os profissionais inseridos no sistema, os chamados Centros Socioeducativos, oferecem também atividades em outros espaços sociais, proporcionando ao adolescente o exercício da liberdade e a convivência familiar e comunitária.

Como sujeitos de pesquisa, foram escolhidos três diretores de segurança e três diretores das unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, todos sob o regime de contrato administrativo.

Importa salientar que do total de seis diretores pesquisados, foram abordados um diretor geral e um diretor de segurança de cada unidade, atingindo, dessa maneira, três grupos de diretores.

Com o intuito de manter o sigilo quanto à autoria dos dados obtidos, os sujeitos desta pesquisa são representados pela letra “E”. Sendo “E1”, o primeiro entrevistado, “E2” o segundo e assim sucessivamente.

O roteiro de pesquisa foi construído e elaborado, tendo como base principal, o modelo de análise proposto por Reed (1997). As questões pertinentes ao roteiro

foram agrupadas de forma a permitirem uma visão sobre o modelo de gestão aplicado nas unidades pesquisadas, sobre as particularidades, facilidades e dificuldades de cada diretor, bem como as práticas desenvolvidas por estes diretores sob o enfoque do modelo de análise proposto por Reed (1997), tendo como base as perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica do referido modelo. A pesquisa por apresentar um roteiro longo teve como duração das entrevistas, um período aproximado de uma hora, às vezes um pouco mais.

4.3 Técnica de coleta de dados

A fim de se chegar ao objetivo deste trabalho, a pesquisa teve como marco uma busca bibliográfica para a construção do referencial teórico para se ter uma melhor compreensão acerca do sistema socioeducativo.

Segundo Flick (2004), essa forma de coletar dados é capaz de oferecer mais resultados do que os questionários fechados, razão pela qual foi selecionada. O instrumento para a coleta de dados consistiu em um roteiro de entrevistas desenvolvido a partir dos objetivos propostos por este trabalho, que tem como foco analisar como os diretores gerais e de segurança de unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei percebem suas funções gerenciais nas perspectivas propostas por Reed (1997).

Yin (2005) percebe as entrevistas como uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, constituindo-se, assim, numa importante fonte para se coletar dados.

Na coleta de dados, ressalta-se também que a técnica de entrevista semiestruturada foi utilizada por valorizar tanto a presença do investigador, como por oferecer perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVINÓS, 2007).

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é um dos principais meios que o investigador possui para realizar a coleta de dados. Além de valorizar a presença do

investigador, oferece perspectivas possíveis, para que o informante alcance a liberdade necessária, o que irá enriquecer a investigação.

O objetivo da utilização dessa técnica não foi entrevistar um número elevado de pessoas, mas estabelecer um contato mais próximo com o entrevistado, de modo a facilitar uma análise mais aprofundada das respostas, na tentativa de obter informações mais ricas e mais próximas da realidade encontrada nas unidades de internação.

Para a coleta de dados, foi realizado um contato com os diretores gerais e de segurança das três unidades de internação para estabelecer a melhor forma de se obter as informações pertinentes ao desenvolvimento desta pesquisa. A pesquisa contou com seis respondentes, a saber, três diretores de unidade, responsáveis pela organização e gerenciamento de todo o centro socioeducativo; e com mais três diretores de segurança. A participação desses últimos foi considerada apropriada, uma vez que desenvolvem suas atividades numa posição de contato direto com a dinâmica da organização e suas diretrizes, os educadores e os adolescentes em cumprimento de medida, totalizando seis respondentes.

Importante faz-se ressaltar que, durante contato prévio para verificar a possibilidade de tal pesquisa nesse campo, observou-se a preocupação de alguns diretores em conceder tais entrevistas, uma vez que o sistema que envolve as medidas socioeducativas apresenta certas particularidades. Essas particularidades causam alguma temeridade por parte de diretores, cargos estratégicos nessas unidades, neste tipo de pesquisa acadêmica. Para lidar com tal situação, foi garantido o anonimato dos entrevistados com o intuito de assegurar uma maior confiabilidade nas respostas.

4.4 Técnica de análise dos dados

Na análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, considerada um conjunto de técnicas de análise de comunicação (BARDIN, 1995).

Na utilização da análise de conteúdo, o que está escrito ou falado foi o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto, sendo a análise e a interpretação dos conteúdos passos a serem seguidos (FRANCO, 2008).

De acordo com Franco (2008), a análise de conteúdo tem como ponto de partida a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita) ou transmitida por outra forma.

Segundo Bardin (2004), a análise do conteúdo diz respeito ao conjunto de técnicas que possibilitam a análise das comunicações, descrevendo o que está no conteúdo das mensagens, por meio de procedimentos objetivos, permitindo a dedução de conhecimentos que dizem respeito às condições de produção dessas mensagens.

A análise de conteúdo, de acordo com Melo (2003), passa pelas fases de tratamento que correspondem a: i) preparação ii) tabulação quantitativa e iii) tabulação qualitativa/temática.

Na preparação dos dados, o conteúdo das respostas dadas foi organizado conforme o roteiro das perguntas, sendo agrupados conforme as ideias centrais das questões elaboradas. Em seguida, procedeu-se à releitura das respostas para uma melhor compreensão acerca dos dados obtidos.

Em seguida, foi realizada a tabulação quantitativa dos dados. Nessa fase, foram identificados dados das respostas dos entrevistados e relacionados de acordo com a temática da pergunta. Esse procedimento possibilita a obtenção de indicadores que permitem uma maior visualização das opiniões dos respondentes no formato de tabelas com percentuais de respostas.

A última fase do procedimento de tratamento dos dados consistiu na organização das respostas, estruturadas em uma planilha, permitindo um agrupamento mais significativo dos extratos dados nas respostas dos diretores das unidades pesquisadas. Na técnica de tabulação temática, descrita por Minayo (2000), há uma maior preocupação com os temas relevantes surgidos nos discursos, do que com a frequência das respostas. Há uma preocupação maior com os temas mais

relevantes, as contradições e outros elementos que chamam mais a atenção do pesquisador. O resultado da análise possibilitou uma lista de temas trazidos pelos respondentes que são pertinentes aos objetivos desta pesquisa.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 A função gerencial nas unidades de internação

O presente capítulo apresenta as percepções dos diretores pesquisados que envolve unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei. Tal análise possibilitou uma compreensão mais elaborada acerca da prática gerencial desses centros socioeducativos. Dessa forma, faz-se interessante discutir quais os requisitos necessários para a função de diretor de um centro socioeducativo, os relacionamentos com os parceiros e outros aspectos importantes.

Diante da análise dos dados das percepções dos diretores envolvidos nesta pesquisa e de acordo com o modelo de análise proposto por Reed (1997), serão apresentadas as principais atividades desenvolvidas por esses diretores de unidade, o modelo de gestão que é exercido nesses centros, bem como suas particularidades.

5.1.1 Requisitos necessários a um diretor de unidade de internação para adolescentes em conflito com a lei.

Ao levantar essa questão, nas unidades de internação, percebeu-se que, além da capacidade técnica, na qual a maioria afirmou ser necessário possuir conhecimento em gestão, observou-se, ainda, que, para desenvolver a função de diretor, há a exigência de requisitos que podem ser agrupados em três grupos distintos: requisitos técnicos, requisitos pessoais e requisitos de relacionamento.

Importa salientar que os grupos que comportam as características de cunho pessoal e de relacionamento não superam a necessidade de se ter conhecimento técnico ou alguma formação específica.

Na percepção dos diretores entrevistados, ficou evidenciado na questão de número nove do roteiro de pesquisa o conhecimento em gestão administrativa como um dos requisitos essenciais para o desenvolvimento da função de diretor de unidade

socioeducativa, como pode ser observado na TAB. 1. Em seguida, surge a formação em nível superior em áreas correlatas, como: Serviço Social, Direito, Psicologia, Pedagogia e na área das Ciências Humanas.

Tabela 1- Requisitos básicos necessários aos diretores de unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei

Itens discriminados	%
Ter conhecimento em gestão	33%
Ter formação em Direito	17%
Ter formação na área de Ciências Humanas	17%
Ter formação em Serviço Social.	17%
Ter formação em Psicologia	17%
Ter formação em Pedagogia	17%
Ter experiência com medidas socioeducativas	17%
Ter bom relacionamento interpessoal	17%
Ter conhecimento em administração	17%
Ter conhecimento das leis	17%
Ter disponibilidade	17%
Ter criatividade	17%
Ter dinamismo	17%
Ter jogo de cintura	17%
Ter poder de argumentação	17%
Ter embasamento teórico	17%
Ter capacidade de se posicionar	17%
Ter boa escuta	17%
Saber trabalhar em equipe	17%
Saber delegar funções	17%
Saber articular com a rede	17%
Compreender o trabalho socioeducativo	17%

Fonte: dados de pesquisa

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

Quando questionados sobre os requisitos básicos para se atuar em um cargo de direção de uma unidade de internação, 33% das respostas dos diretores pesquisados elencaram a necessidade “de ter conhecimento em gestão”, seguida das respostas que afirmam “que tem que ter conhecimento das leis”, seguidas dos que afirmam a necessidade de um embasamento teórico; além do conhecimento técnico em profissões de nível superior.

Ao analisar esses dados, observou-se que os requisitos necessários para um diretor de uma unidade socioeducativa passam pelo conhecimento, pelas habilidades e competências. Percebeu-se que, na percepção dos pesquisados, são necessários formação acadêmica e conhecimento, bem como atitudes e habilidades.

Zarifian (2001) ensina que competência pode ser entendida como sendo a inteligência prática de situações que encontram apoio nos conhecimentos adquiridos e, ao mesmo tempo, “[...] os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 22). Atitude está ligada à ação. Não adiante ter conhecimento e habilidades sem ter atitude. Atitude é querer fazer e são necessárias para promover a mudança de paradigmas.

Segundo Fleury e Fleury (2004), a palavra competency, na língua inglesa, refere-se a dimensões do comportamento que está por trás de um desempenho competente, enquanto a palavra competence significa área de trabalho em que o indivíduo é competente.

O quadro 01 nos dá uma visão sistematizada desses requisitos desejáveis aos diretores de centros socioeducativos na percepção do grupo pesquisado. Em relação ao primeiro grupo de requisitos desejáveis para os diretores de centros socioeducativos, e mostra os requisitos relativos às características relacionadas às habilidades do indivíduo.

Quadro 01: Requisitos básicos necessários aos diretores

Características	Itens discriminados
Habilidades	Flexibilidade Ter disponibilidade Ser criativo Ser dinâmico Tem que ter jogo de cintura Ter poder de argumentação Ter boa escuta
Atitudes	Ter capacidade de se posicionar O principal é ter bom relacionamento interpessoal Capacidade de liderança Bom contato com os parceiros externos Saber trabalhar em equipe Saber delegar funções
Conhecimento	Formação adequada Competência técnica Experiência com medidas socioeducativas Conhecimento de leis Embasamento teórico Conhecimento em Administração Conhecimento em gestão

Fonte: dados de pesquisa

De acordo com o quadro 01 figuram nesse grupo, características como ter flexibilidade nos relacionamentos com a equipe, estar disponível, ser criativo e dinâmico no cotidiano do trabalho, apresentar dinamismo e jogo de cintura, bem como ter poder de argumentação e boa escuta, aparecem com requisitos básicos para o diretor desenvolver seu trabalho de forma satisfatória.

O principal é ter [...] conhecimento das leis, disponibilidade, criatividade [...] (E3).

Acredito que dinamismo, jogo de cintura, tem que ter poder argumentação [...] capacidade rápida de resolver problemas, capacidade de se posicionar sobre seu ponto de vista, ter uma boa escuta, saber trabalhar em equipe [...] (E4).

Os extratos de entrevistas acima demonstram que os diretores das unidades socioeducativas pesquisadas devem ter uma boa escuta e apresentar jogo de cintura, dinamismo, além de trazer consigo um poder de argumentação.

Em relação aos requisitos voltados para o campo das atitudes, as respostas dadas enquadram-se em possuir capacidade de se posicionar, capacidade de liderança, ter bom relacionamento interpessoal, além de um bom contato com os parceiros externos.

Acredito que [...] saber fazer contato com a rede, compreensão do trabalho socioeducativo (E4).

O principal é ter um bom relacionamento interpessoal [...] disponibilidade, criatividade (E3).

O terceiro grupo apresenta os requisitos voltados para as características e competências técnicas dos diretores das unidades socioeducativas pesquisadas. Esse grupo analisa a formação, a experiência profissional desejada para este trabalho, entre outras. Para os diretores das unidades pesquisadas, é necessário ter conhecimento em gestão, para o desenvolvimento de um bom trabalho nos centros socioeducativos.

Acho que tem que ter uma formação superior completa na área de ciências humanas; capacidade de gestão e experiência com medidas socioeducativas ou outros campos ajuda bastante (E2).

Acho que tem que ter formação nas áreas de Direito, Pedagogia, Psicologia ou Serviço Social (E1).

Os requisitos técnicos, na percepção dos diretores das unidades pesquisadas, destacam-se como itens importantes e necessários para uma boa atuação desses diretores. Das respostas dadas, os resultados revelam que se deve ter um embasamento teórico, bem como possuir conhecimento em Gestão e em Administração. Para os diretores das unidades pesquisadas, outro requisito básico para tal função em unidades socioeducativas é ter uma formação adequada e ter competência técnica. Além dos requisitos salientados na tabela, a experiência com medidas socioeducativas e o conhecimento das leis também são requisitos necessários para aqueles que estão à frente de centros socioeducativos. Conforme

de Falconer (2000) e Tenório (2006), habilidades, conhecimentos e atitudes devem ser acrescidos às particularidades e peculiaridades da administração, para que, dessa forma, se consiga aproximar e cumprir os objetivos propostos.

5.1.2 Relacionamento com parceiros da rede e relacionamento com as equipes

Pode-se afirmar, a partir da questão de número 14 colocada para os respondentes, que as práticas gerenciais nas unidades socioeducativas estão em constante movimento e são construídas de inúmeros relacionamentos externos e internos com seus diversos *stakeholders*. Os diretores se relacionam com os técnicos, com os próprios adolescentes, com os educadores, com a sistema jurídico, com a Subsecretaria de Atendimento às medidas socioeducativas (SUASE), com as unidades de saúde, com os órgãos de assistência social, com os familiares dos adolescentes e com diversos voluntários, como pode ser observado na TAB. 2:

Tabela 2: Parcerias com a rede de atendimento

Itens discriminados	%
Há articulações ligadas a esporte, escola, lazer e cultura	68%
Parcerias com a comunidade local	34%
O trabalho é baseado em parcerias com a rede	33%
Parcerias com o setor privado	17%
Parcerias com diversas ONG's	17%
Parceiros/atendimentos de saúde	17%
Realização de cursos de capacitação	17%
Há parcerias com o CRAS, CREAS	17%

Fonte: dados de pesquisa

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

Podemos perceber que, apesar da problemática envolvendo adolescentes, atos infracionais e sociedade, há uma significativa relação que é mantida com os diversos públicos, internos e externos.

Sim. Há parcerias com as diversas ONG's para o atendimento dos adolescentes nas áreas da profissionalização, oficinas, saúde...e principalmente, com a comunidade local, onde a unidade está inserida. (E2)

Claro! Nosso trabalho é baseado principalmente nas parcerias e na articulação de rede. Pra atendimento de saúde, realização de cursos profissionalizantes e de capacitação para o trabalho, encaminhamento para o mercado de trabalho, encaminhamento de atendimento e apoio aos familiares como CRAS e CREAS, por exemplo...articulação com instituições ligadas aos eixos de esporte, cultura e lazer, escolas, dentre muitas outras. (E4)

Considerando que o relacionamento dos diretores com a rede de atendimento e com seus *stakeholders* é dinâmico e contínuo, às vezes, esse relacionamento pode apresentar dificuldades, principalmente entre as equipes que trabalham nas unidades de internação.

[...] a principal dificuldade acho que é a falta de conhecimento e entendimento do real papel do agente socioeducativo [...] a relação é conflituosa na maioria das vezes (E5).

Nas unidades socioeducativas pesquisadas, o relacionamento pode se tornar mais complicado entre os educadores e direção (51%). Outro ponto analisado e que merece destaque é o fato de a metade dos funcionários do chamado sistema socioeducativo apresentar uma postura diferenciada em relação à missão e aos valores da medida socioeducativa de internação. Conforme visto pelas respostas dadas, o ambiente socioeducativo possui valores intrínsecos que vão além das atividades desenvolvidas pelos educadores; existindo uma dedicação pessoal de quem está realmente inserido na questão social. É o que se pode ver na TAB. 3:

Tabela 3: Dificuldades de relacionamento interpessoal

Itens discriminados	%
Funcionários que questionam/impõem opiniões	51%
Discordância da missão socioeducativa	51%
Imaturidade dos adolescentes	17%
Abandono dos familiares	17%
Excesso de proteção aos adolescentes	17%
Burocracia estatal	17%
Falta de recursos	17%
Desejo de liberdade dos adolescentes	17%
Necessidade de a direção intervir em problemas pessoais	17%
Proximidade com a direção não é bom	17%

Fonte: dados de pesquisa

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta

Além disso, observa-se, na TAB. 3, situações que trazem dificuldades aos diretores das unidades pesquisadas, como a imaturidade apresentada pelos adolescentes diante da responsabilização dos atos, seguida pelo excesso de proteção que o sistema socioeducativo oferece aos adolescentes, pelo abandono dos familiares que, muitas vezes, se cansam da situação de ver um filho envolvido com um centro socioeducativo, entre outros. A burocracia promovida pelo Estado também figura entre fatores que promovem a insatisfação dos diretores causando impactos que provocam alterações no meio interno e na dinâmica organizacional. Dessa forma, conclui-se que esses elementos influenciam diretamente a gestão, provocando oscilações no modelo de gestão praticado no interior desses centros socioeducativos, fazendo com que seus diretores ora adotem uma postura mais flexibilizada frente a horários, manutenção dos adolescentes no pátio ou no interior dos alojamentos, ora adotem um posicionamento mais rígido diante dos adolescentes ou da equipe.

Alguns extratos ilustram essa situação:

Dificuldade com os funcionários é que alguns não concordam com a missão socioeducativa, facilidade é a liberdade do diálogo. Com os adolescente é a imaturidade deles e o abandono dos familiares ou o excesso de proteção (E1).

Com a equipe acho que é o reflexo da burocracia estatal que traz maior dificuldade. Com os adolescentes é a falta de recurso pro desenvolvimento do trabalho com melhor qualidade (E2).

Observa-se, ainda, no discurso dos gestores dos centros socioeducativos, que, na maioria das vezes, a dificuldade nos relacionamentos interpessoais está localizada entre os próprios funcionários dessas instituições.

Outro problema observado na questão do relacionamento interpessoal diz respeito à proximidade que os funcionários desenvolvem com a direção e também à burocracia estatal existente nessas organizações. Percebe-se que a questão da burocracia, na visão dos entrevistados, causa transtornos no cotidiano, na medida em que determinadas ações tornam-se menos ágeis na resolução de problemas. Algumas ações não são resolvidas imediatamente por necessitarem passar pelo crivo de

comissões e assembleias e, muitas vezes, a proximidade entre a direção e alguns funcionários dificulta a agilidade dessas ações.

[...] na maioria das vezes, as dificuldades de relacionamento aparecem com as equipes de funcionários. Existem problemas pessoais entre os funcionários que a direção precisa administrar e intervir. Outro problema também é que, pelos funcionários se sentirem muito próximos à direção, em alguns momentos são muito questionadores e tentam impor suas opiniões particulares a despeito da Secretaria, da instituição e da equipe como um todo [...] (E4).

Esse retrato corrobora Hill (1993) que mostra que o trabalho do gerente é árduo, dado que a função depende da relação que é estabelecida com outros atores sociais, principalmente os subordinados. Nessa relação interativa, o diretor deve somar seus esforços psicológicos e técnicos, entre outros, para alcançar os objetivos de seu trabalho.

Pelas respostas obtidas na pesquisa realizada nos centros socioeducativos, percebe-se que os diretores lidam com dificuldades em seu cotidiano para o exercício da função gerencial, como observado na TAB. 4.

Tabela 4 - Dificuldades no exercício da função gerencial

Itens discriminados	%
Burocracia estatal	33%
Há pouca valorização (salário)	33%
Falta de recursos humanos	33%
Muitas funções acumuladas	33%
Muitas reuniões externas	33%
Conflito com funcionários	33%
Pressão para atender metas	17%
Alta rotatividade da equipe	17%
Falta de treinamentos	17%

Fonte: dados de pesquisa

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

De acordo com os relatos apresentados, observa-se a prevalência de elementos dificultadores que influenciam o modelo de gestão exercido pelos diretores nas unidades pesquisadas. Questionados sobre a existência de dificuldades para o desempenho da função gerencial, os diretores pesquisados afirmam haver muita dificuldade. Além disso, esses diretores consideram como dificuldade a questão dos baixos salários, seguida da falta dos recursos humanos e do excesso de funções acumuladas.

Ainda considerando as dificuldades ressaltadas pelos diretores das unidades pesquisadas para o desempenho do exercício gerencial, as respostas dadas estão relacionadas à existência de conflitos com funcionários, à pressão para compreender as metas, às inúmeras reuniões externas e à alta rotatividade da equipe técnica.

Tem muita dificuldade, nossa. Para começar pouca valorização (salário), conflito com funcionário, pressão para entender e pactuar as metas estabelecidas pelo Estado (E1).

Burocracia estatal. Tem muita burocracia do Estado que tem hora que atrapalha muito nosso trabalho (E2).

Muitas funções acumuladas, ter o salário inferior ao dos subordinados, muitas reuniões externas, outras coisas como a falta de recursos, quadro de funcionários defasado e alta rotatividade também, principalmente da equipe técnica (E4).

Questionados sobre as facilidades para o exercício da função gerencial, os diretores apontam que o envolvimento dos funcionários contribui de forma positiva para o bom andamento da unidade (33%). Faz-se importante ressaltar que o relacionamento interpessoal desperta sentimentos opostos no mesmo contexto institucional, sendo aqui apontados como facilitadores do exercício gerencial. O fato de questões como o relacionamento provocar essa ambiguidade remete a um necessário desenvolvimento das questões interpessoais para a direção de uma unidade socioeducativa.

Os diretores pesquisados também sinalizam facilidades em seu cotidiano que podem ser obtidas, sobretudo, pelo tipo de relação que se estabelece no interior das unidades e com as equipes.

Mintzberg (1973) enfatiza que, atrelado ao papel gerencial, encontra-se o desenvolvimento das habilidades que, conforme sua proposta, podem ser: de relacionamento, de liderança, de resolução de conflitos, de processamento de informações, de decidir em condições ambíguas, entre outras.

Acredita-se que o relacionamento entre as equipes passa também pela questão dos valores de se lidar com um público peculiar, como os adolescentes em conflito com a lei. Em relação aos dados que se referem às facilidades no exercício da função gerencial, estes também mostram que há situações que evidenciam a satisfação dos diretores e da equipe, mesmo num contexto, muitas vezes, adverso. Itens como o envolvimento dos funcionários, a liberdade de diálogo, a contribuição valiosa de parceiros externos, a relação com os adolescentes e a proximidade existente entre equipe e diretoria figuram entre fatores de satisfação no processo de gestão das unidades socioeducativas.

Para 34% das respostas dadas pelos diretores das unidades pesquisadas, as facilidades de relacionamento estão ligadas à relação com os adolescentes assistidos, seguida do envolvimento dos funcionários com a questão da medida socioeducativa de internação, de acordo com a TAB. 5.

Tabela 5 – Facilidades de relacionamento interpessoal

Itens discriminados	%
Relação com os adolescentes	34%
Envolvimento dos funcionários	33%
Parceiros externos	33%
Liberdade do diálogo	17%
Experiência com adolescentes	17%
Recursos pedagógicos	17%
Atendimentos técnicos disponíveis	17%
Proximidade com os adolescentes	17%
Vontade dos novatos	17%

Fonte: dados de pesquisa

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

As respostas dos diretores indicam que as facilidades encontradas no exercício do trabalho à frente das unidades pesquisadas revelam que a existência de diálogo ajuda muito, e que as parcerias com agentes externos e a experiência do trabalho com os adolescentes contribuem bastante para o trabalho cotidiano na instituição, além dos recursos pedagógicos e dos atendimentos, o que vai ao encontro dos ensinamentos de Mintzberg (1986), sobretudo, no que diz respeito ao desenvolvimento da habilidade voltada para o relacionamento.

Alguns extratos das respostas dadas pelos diretores exemplificam os fatores facilitadores da gestão na percepção dos pesquisados:

Dificuldade com os funcionários é que alguns não concordam com a missão socioeducativa, facilidade é a liberdade do diálogo (E1).

As facilidades em relação aos funcionários é o envolvimento deles com o trabalho e os parceiros externos, com os adolescentes são várias as facilidades (E2).

[...] como facilidade, acho que a experiência com eles, recursos pedagógicos, atendimentos técnicos, famílias, esportes [...] (E3).

Bem, com os adolescentes não existem grandes dificuldades nesta unidade não, e acredito que o facilitador é a relação que estabelecemos com eles e a transmissão do objetivo do trabalho socioeducativo, que parece ser bem entendida por eles, sabe [...] (E4).

[...] as facilidades é a vontade que os agentes novos chegam (mas acabam perdendo com tanta contradição) (E5).

Acho que com os adolescentes não tem não, às vezes, tem um que é mais agitado e mais nervoso, mas de forma geral não. Na maioria das vezes o problema é com as equipes mesmo. O trabalho com os parceiros ajuda demais, acho que isso é uma facilidade (E6).

Em consonância com as argumentações anteriores, o relacionamento interpessoal entre diretores e *stakeholders* nas unidades de internação para adolescentes infratores pode tornar-se complicado e difícil em muitos casos. Desse modo, para 51% dos diretores pesquisados, a relação com as equipes pode denotar algum tipo de dificuldade, ficando evidenciado que a questão do relacionamento interpessoal, apesar de tudo, é mais tranquila em relação aos adolescentes, na medida em que fica evidenciado, para 34% dos diretores pesquisados, que um aspecto facilitador é a relação com os assistidos nos centros socioeducativos.

5.1.3 Modelo de gestão das unidades de internação pesquisadas.

Este tópico apresenta o modelo de gestão praticado e as características que um modelo de gestão deve apresentar, na percepção dos diretores das unidades socioeducativas pesquisadas, bem como as atividades desenvolvidas pelos diretores e as particularidades existentes que impactam diretamente no exercício de direção dessas instituições.

5.1.3.1 Atividades desempenhadas pelos diretores pesquisados.

As atividades desenvolvidas pelos diretores nos centros socioeducativos pesquisados, na percepção dos respondentes, comportam as mais variadas tarefas que vão desde a função administrativa propriamente dita até a orientação do trabalho da equipe, o que traz um leque muito grande de atividades e funções, como se pode ver mais à frente.

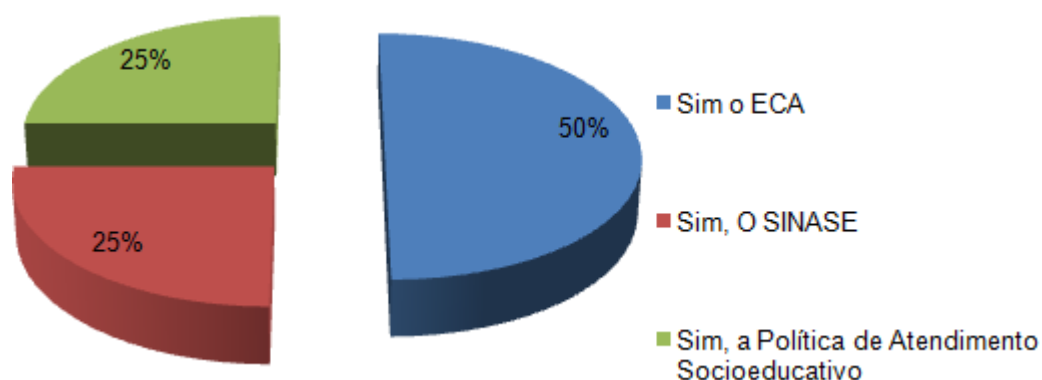
O trabalho real praticado nas instituições pesquisadas vai além do prescrito, o que faz com que aumente a complexidade da função gerencial em tais segmentos de atuação administrativa. Tal fato é corroborado pela constatação de Motta (2003) de que não há uma definição exata para as funções gerenciais.

Embora os respondentes relatem a existência de um documento que prevê as atividades que um diretor deve manter nas unidades de internação, percebe-se que o real pode ir muito além do prescrito. O trabalho socioeducativo encontra-se respaldado pela existência de diretrizes próprias para o desenvolvimento das atividades dos diretores, sobretudo, na Política de Atendimento Socioeducativo, na qual 50% das respostas dadas afirmaram se pautar por ela, outros pautam-se pelo Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) (25%) e outros 25%, baseiam-se no próprio Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), como se vê no GRAF. 1.

Tal situação pode ser explicada por Motta (2003) quando constata que não há uma definição única para as funções gerenciais, pois a função gerencial prevê um lado

racional com antecipação de ações e outro, irracional e intuitivo, que diz da ambiguidade, da imprevisibilidade, do imediatismo e da fragmentação das ações que fazem parte do dia a dia gerencial. Por um lado, mais racional das funções gerenciais, o gestor é capaz de pensar antecipadamente suas ações e decisões, pois as funções desempenhadas encontram-se na ordem do dia. Já por uma outra ótica, as ações desempenhadas são pautadas no imediatismo, devido sobretudo, ao dinamismo e complexidade da função gerencial.

Gráfico 1 - Documento que estabelece as atividades do diretor



Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que, nas unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, as atividades desempenhadas por seus diretores trazem certas peculiaridades.

Conforme se pode ver na TAB. 6, além das funções administrativas básicas que um gerente deve desenvolver definidas por Fayol (1916), como planejamento, coordenação, controle, comando e organização, os diretores das unidades socioeducativas pesquisadas informam como principal papel ter que trabalhar as relações interpessoais, podendo ser considerado um diferencial. Isso porque, em um primeiro momento, pode-se acreditar que, entre as atividades desenvolvidas pelos diretores de unidades socioeducativas, as que merecem mais destaque são aquelas voltadas para a organização e funcionamento das unidades, conforme a perspectiva técnica do modelo de gestão proposto por Reed (1997), principalmente, por estarem agrupadas na parte administrativa da instituição.

Tabela 06 – Atividades da direção de centro socioeducativo

Itens discriminados	%
Funções administrativas	50%
Ser responsável pela organização institucional	50%
Participar do planejamento das atividades	34%
Cuidar da segurança	34%
São muitas	33%
Dar orientação preventiva	17%
Gerenciar e autorizar escalas de férias	17%
Apoiar a direção geral	17%
Garantir que as equipes sejam integradas	17%
Articular com os parceiros externos	17%
Administrar os recursos humanos	17%
Administrar os recursos materiais	17%
Administrar os recursos financeiros	17%
Orientar o trabalho de cada área	17%
Qualificar a medida de internação	17%
Atender o adolescente de forma alinhada à SUASE	17%

Fonte: dados de pesquisa com diretores das unidades de internação

Obs: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

No tocante às atividades exercidas pelos diretores das unidades socioeducativas, observa-se que “funções administrativas” e “ser responsável pela organização institucional” destacam-se nas respostas, seguidas do planejamento das atividades e do cuidado com a segurança.

É muitas, cuidar e dar orientação preventiva e emergente que garanta a segurança de todos, participar e acompanhar o planejamento das atividades da unidade, gerenciar e autorizar escalas de férias, apoiar a direção geral na gestão administrativa. E tem outras também (E1).

São muitas, desde o controle dos funcionários ate a organização de tudo, da unidade toda (E2).

A gente é responsável por estabelecer ações e a organização institucional, também administrar os recursos humanos, materiais e financeiras da unidade. A gente tem como função orientar o trabalho de cada área pra permitir que os diversos discursos circulem pela equipe toda; isso pra construir uma dinâmica de atendimento que seja boa pra todos (E4).

As atividades que se relacionam com o gerenciamento e autorização de escalas de férias, articulação com os parceiros, ser responsável pela organização institucional e garantir a integração entre as equipes destacam-se na percepção dos diretores e revelam a importância das habilidades destes quanto à organização dos centros socioeducativos no seu cotidiano de trabalho

Observa-se que a maior parte das atividades desempenhadas pelos diretores dessas unidades socioeducativas concentram-se na perspectiva técnica segundo o modelo proposto por Reed (1997).

As atividades que dizem respeito às “funções administrativas” e a “ser responsável pela organização institucional”, que correspondem a 33% das respostas dos diretores, revelam que grande parte de seu tempo é dedicada a controlar e coordenar as tarefas sociais, ressaltando suas funções operacionais e racionais, na qual a gestão tem por objetivos o alcance dos resultados coletivos preestabelecidos (REED,1997). Tal proposição também é mencionada por Mintzberg (1986) que afirma que um dos objetivos básicos na função gerencial é, antes de tudo, fazer funcionar uma unidade administrativa.

Há um destaque também na resposta dos diretores que revelam que é necessário ‘articular com parceiros externos’. Tal situação mostra a importância dos diretores na gestão da unidade, pois estes apresentam-se como negociadores e articuladores com a rede de atendimento e frente a órgãos públicos e privados para a defesa dos interesses e objetivos institucionais.

Para Kliksberg (1993), o gerente moderno deve manter uma postura flexível, descentralizada e participativa, criando agendas de organização para estabelecer redes de comunicação. Motta (1993) acrescenta que o gerente deve possuir capacidade de analisar, julgar, decidir e de liderar para lidar com os riscos, incertezas e ambiguidades. A análise de Reed (1997) de que a função gerencial é fragmentada, repleta de ambiguidades, dificuldades e imprevistos pode completar a argumentação de kliksberg (1993).

Algumas atividades e funções desenvolvidas pelos diretores relacionam-se à perspectiva política do modelo de análise proposto por Reed (1997), por exemplo, a capacidade de articulação e de negociação dos diretores.

De um modo geral, garantir que as equipes sejam integradas às de segurança e atendimento, articular com os parceiros externos, orientar e supervisionar o setor administrativo [...] tem outras coisas do dia a dia (E3)

Na medida em que os diretores afirmam que o trabalho desenvolvido nos centros socioeducativos passa pela articulação com parceiros externos e pela garantia de integração das equipes, fica evidente que, apesar de grande volume do fazer gerencial estar focado em tarefas administrativas, o trabalho foi modificado; como afirma Melo (1995), foi realmente ampliado, assumindo novas funções essenciais no cotidiano, com destaque para aquelas necessárias no contexto institucional de articulação com a rede parceira.

Contudo, pode-se dizer que, com todas as modificações sofridas na esfera do trabalho, as atividades desempenhadas pelos diretores das unidades socioeducativas para adolescentes em conflito com a lei concentram-se na perspectiva técnica com posturas concretas e necessárias e no campo da perspectiva política do modelo de gestão proposto por Reed (1997).

5.1.3.2 O modelo praticado nas unidades pesquisadas.

Este tópico busca analisar e apresentar o modelo de gestão praticado nas unidades socioeducativas pesquisadas na percepção de seus diretores. Considerando-se os vários modelos de gestão desenvolvidos para suprir as demandas de gestão organizacional, o interesse, nesta pesquisa, é o de analisar e compreender o modelo de gestão praticado nas unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, com base no modelo de análise proposto por Reed (1997).

No contexto das instituições socioeducativas pesquisadas, conforme os resultados da TAB. 7, a maioria dos respondentes afirma que o modelo de gestão praticado é o

modelo participativo, praticado em consonância com a flexibilização, para se chegar ao alcance dos objetivos propostos.

Tabela 7 – Modelo de gestão da unidade de internação

Itens discriminados	%
Participativo	67%
Flexível	67%
Todo mundo deve participar	17%
As pessoas têm que fazer parte das decisões	17%
O participativo favorece a aceitação e implantação de novas ideias	17%
Não dá para seguir um único modelo em uma instituição complexa	17%

Fonte: dados de pesquisa com diretores das unidades de internação

A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

Conforme Davel e Melo (2005), os gerentes bem sucedidos são aqueles que buscam entender as situações antes de agir, mobilizando suas experiências e competências para lidar com as situações diversas no contexto institucional.

Acho que tem que ser flexível e participativo, todo mundo participando, sabe (E2).

Esta gestão tenta sempre que possível envolver toda a comunidade educativa ou pelo menos representantes deles para o planejamento das ações e tomadas de decisões referentes aos adolescentes [...] (E4).

Os diretores afirmam que o modelo de gestão praticado nos referidos centros socioeducativos é o participativo e o flexível simultaneamente.

Na sequência, afirmam que “em alguns momentos é necessário usar o autoritarismo”, o que revela, por outro lado, que a autoridade é necessária para se manter o bom funcionamento e a ordem interna nas unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei.

Acho que tem que ser o flexível e participativo, senão não dá certo [...] Em alguns momentos tem que usar o autoritarismo também (E2).

Por meio dos relatos dos diretores pesquisados, pode-se observar que, mesmo diante de um cenário dito de um modelo de gestão participativo e flexível, há espaço para o uso da autoridade.

Esta gestão tenta sempre que possível envolver toda a comunidade [...] Só que em alguns momentos e situações a direção precisa se impor e ocupar um lugar mais autoritário (E4).

Segundo os dados analisados, pode-se inferir que há uma limitação na flexibilidade praticada no modelo de gestão das unidades socioeducativas. Pode-se concluir que a prática do modelo gerencial configura-se como um espaço de atuação e trabalho dos diretores que estão à frente de organizações complexas como as pesquisadas. A atuação gerencial dos diretores encontra-se em um processo entre a flexibilidade e a garantia de autoridade. Conforme os respondentes, o exercício gerencial não pode ser distinto apenas a um segmento organizacional, a administração é uma prática universal que é adaptada aos objetivos, particularidades e necessidades de cada unidade de internação.

A busca pelo desenvolvimento de um modelo de gestão pelos diretores pesquisados remete a uma prática da gestão exercida nos centros socioeducativos, na qual ocorre a prevalência de suas funções nas perspectivas técnica e política conforme a análise de Reed (1997). As atividades desenvolvidas pelos diretores pesquisados que se aproximam da perspectiva técnica dizem respeito ao conjunto de ações desenvolvidas que, vai desde a organização das tarefas cotidianas, promover a escala de férias, administrar recursos humanos, financeiros e materiais, enfim, ações que assemelham ao conteúdo organizacional da unidade. Já na perspectiva política, as atividades desenvolvidas pelos diretores pesquisados se relacionam com a articulação política e de relações de poder, envolvendo *stakeholders* internos e externos; sobretudo no tocante ao estabelecimento de uma forte articulação com a rede.

Ao realizar uma análise mais detalhada das respostas dos diretores das unidades socioeducativas pesquisadas, verifica-se a presença, neste contexto e na forma de gestão, de ações gerenciais nas perspectivas críticas e praxeológicas discutidas por

Reed (1997). Sob o enfoque da perspectiva crítica, os conflitos entre diretores e equipe transcendem a política, pois pode haver outras divergências entre a comunidade educativa, trazendo à tona conflitos de interesses entre equipe e direção. Nesse sentido, a questão gerencial não se restringe às ações específicas e em uma única perspectiva de análise, o que torna possível aproximar a análise da perspectiva praxeológica, uma vez que para que se compreenda de fato a gestão, é necessária a soma das três perspectivas de análise do modelo de gestão. Conforme Reed (1997) é na abordagem da perspectiva praxeológica que a prática da gestão contempla os níveis de análise organizacional, institucional e comportamental das organizações.

[...] o sistema deteriora as pessoas e os objetivos não coincidem... os desencontros de informações são constantes..às vezes, as decisões vêm impostas (E5).

Acho que é ter muita função acumulada, a gente faz muita coisa, muita reunião (E6).

Questionados sobre a existência de conflito de interesses entre funcionários e sistema socioeducativo, 83% das respostas dadas pelos diretores das unidades apontam que os conflitos estão presentes no dia a dia. A metade das respostas dos diretores das unidades pesquisadas afirma que há funcionários que não se identificam totalmente com o trabalho e exercem suas atividades apenas pelo salário. A legislação utilizada para lidar com a temática socioeducativa também aparece nas respostas, em que 34% das respostas dos entrevistados a consideram ultrapassada e que já não responde à realidade. Os diretores pesquisados afirmam que os baixos salários favorecem a existência de conflitos de interesses nas unidades socioeducativas para adolescentes em conflito com a lei, conforme se vê nos extratos abaixo:

Sim [...] O Estado tem uma legislação do servidor ultrapassada pro tempo de hoje, por exemplo, o Estatuto do Servidor é de 1958. Quase não se aplica à realidade atual. Então [...] em geral, são vários conflitos (E2).

Um fato que acho negativo é que tem gente que só trabalha pelo dinheiro e isso acaba gerando conflitos com o resto da equipe. Isso acho que é o principal (E3).

Infelizmente sim, em alguns casos. Percebo que ainda existem alguns funcionários que trabalham pelo salário no fim do mês e que ainda têm dificuldade de compreender e seguir a proposta socioeducativa (E4).

Existe capacitação, mas não condiz com a realidade (E5).

Infelizmente sim, em alguns casos. Tem gente que tá aqui por causa do dinheiro e não te nem aí pro adolescente. Fica no senso comum de que adolescente é bandido. E tem gente que não acredita muito no ECA também (E6).

Quando tal questionamento volta-se para o público interno, ou seja, se há a existência de conflitos de interesses entre a equipe de funcionários e os adolescentes assistidos nessas unidades de internação, na TAB. 8, percebe-se que 83% das respostas apontam a existência de conflitos, indicando a disputa de poder existente nessas organizações.

Tabela 8 – Existência de conflitos de interesses nas unidades de internação

Itens discriminados	%
Sim	83%
Há profissionais que só visam ao dinheiro	50%
Legislação ultrapassada	34%
Funcionários mal remunerados	17%
Dificuldade de entender a proposta socioeducativa	17%

Fonte: dados de pesquisa com diretores das unidades de internação

A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

Os diretores das unidades socioeducativas pesquisadas informam, com metade das respostas dadas, que existe a disputa de poder também entre os próprios adolescentes, apresentando um ambiente complexo e, às vezes, hábil.

Em alguns momentos aparece a disputa de poder, que é trabalhado pela direção da unidade tanto com os adolescentes como com os funcionários (E2).

Acho que tem muita disputa de poder entre alguns grupos [...] (E3).

Sim, o sistema deteriora as pessoas e os objetivos não coincidem (E5).

Bom, acho que tem hora que tem que ser mais enérgico com eles, pra eles não acharem que tem muito poder (E6).

Como todo modelo de gestão é passível de deparar-se com influências, sejam elas internas ou externas, elementos facilitadores e dificultadores, bem como elementos desafiadores foram identificados nas falas dos diretores das unidades de internação pesquisadas.

Os agentes externos e internos, chamados de *stakeholders*, podem ser chamados de grupos de interesses que se relacionam entre si e também com a organização, podendo afetar a gestão. Além disso, a organização institucional já trabalha sob a ótica de otimização de resultados.

Considerando a questão do relacionamento com os diversos atores sociais externos à organização, Mintzberg (1986) aponta que, ao exercer o papel de contato, o gestor deve manter uma postura de facilitador nas relações de comunicação dentro e fora do contexto organizacional.

De acordo com os depoimentos obtidos dos diretores, percebe-se a grande presença de pressões internas e externas no exercício do gerenciamento nas unidades socioeducativas. As respostas dos diretores revelam que a função gerencial recebe a interferência de *stakeholders*. Das respostas dadas, 67% dos respondentes apontam a existência de pressões externas que influenciam na forma de gerenciar a unidade, e das respostas, 33% revelam que “tem pressão pra todo lado”.

Foram, ainda, apontadas, pela metade dos entrevistados, as pressões de *stakeholders* internos. Em relação à pressão externa, as respostas mostram que as pressões externas são mais difíceis de serem administradas do que as internas.

Sim, tem muita pressão sim, tem pressão pra todo lado (E1).

Com certeza tem sim, tem a pressão do juizado, da secretaria (E2).

Com certeza, existem pressões internas... mas as pressões externas, que geralmente partem da secretaria e/ou juizado e promotoria, são as mais difíceis de administrar e apesar das argumentações, em geral devem ser cumpridas (E4).

Sim, tem muita pressão. A pior é o interesse político que o Estado impõe (E5).

Com certeza, existem pressões internas, com os próprios adolescentes. Tem pressão da Secretaria, do Juizado...é muita coisa na nossa cabeça (E6).

Outros fatores que podem apresentar algum tipo de interferência na maneira de gerenciar uma unidade de internação para adolescentes em conflito com a lei, conforme as unidades pesquisadas, dizem respeito aos diversos *stakeholders*, que são aqueles agentes internos ou externos ou grupos de interesse que se relacionam, afetando e sendo afetados por sua relação com a organização.

As estruturas das organizações resultam de vários processos, dinâmicos e contínuos, que atuam nas frequentes negociações entre os diversos interesses dos *stakeholders*, no tocante aos objetivos e, até mesmo, às regras e normas previstas para essas organizações. Nesse sentido, os diretores das unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei são personagens principais no que se refere ao poder de articulação e de levar alguma influência nos meios e nos resultados organizacionais.

De acordo com as respostas dadas pelos diretores dos centros socioeducativos analisados, em relação aos fatores externos, percebe-se que a gestão e a direção sofrem influência de seus parceiros, conforme TAB. 9:

Tabela 9 – Interferência de fatores externos na Unidade de Internação

Itens discriminados	%
Cursos de capacitação interferem positivamente	50%
Falta de apoio e orientação por parte da Secretaria	34%
Secretaria muito exigente	34%
O senso comum da sociedade que diz: adolescente é bandido	17%
O descaso do poder público com adolescentes	17%
O mundo acadêmico	17%
Articulação com a rede	17%

Fonte: dados de pesquisa

*Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

Conforme os dados analisados, observa-se que tais influências, em geral, são negativas, mas, também, notam-se as influências positivas que podem ser

ocasionadas. De acordo com 33% das respostas dadas, vê-se que os cursos oferecidos contribuem muito, seguidos por 17% das respostas que percebem que o contato com o mundo acadêmico também contribui de maneira positiva.

Olha, um fator externo que interfere positivamente são os cursos de formação que eu tenho realizado, só que isso é em particular; eu que faço. Tem também o contato com o mundo acadêmico. Os fatores externos que acho que interferem negativamente são as exigências distantes da realidade da ponta (E4).

Além disso, observa-se, na TAB. 9, que 34% das respostas dadas mostram que a Secretaria interfere de forma negativa com suas exigências distantes da realidade. As respostas também indicam a falta apoio e orientação por parte da Secretaria (34%), que o senso comum da sociedade que diz: "adolescente é bandido", seguido do descaso do poder público com as famílias, na visão dos respondentes.

Com certeza o senso comum da sociedade de achar que todo adolescente em conflito com a lei é bandido, o descaso do poder público, sabe, com os familiares destes adolescentes e cobrando de muitas famílias (E1)

5.1.3.4 Desafios nas Unidades de Internação.

Foi possível obter uma visão acerca da percepção dos diretores das unidades socioeducativas pesquisadas, a partir dos relatos dos respondentes, no que se refere aos desafios encontrados na administração das mesmas. Pode-se verificar que uma determinada ação pode estar presente em mais de uma perspectiva de análise do modelo de gestão proposto por Reed (1997), encaixando-se na perspectiva técnica, política, crítica e praxeológica do modelo. Segundo Reed (1997), a perspectiva técnica está associada a estruturas administrativas e racionais. Mas, uma determinada ação com esse objetivo, muitas vezes, pode estar associada à perspectiva política, por exemplo, à articulação com a rede e a outras formas de controle.

A TAB. 10 traz de forma mais sistematizada os elementos desafiadores para os centros socioeducativos analisados, na percepção de seus diretores:

Tabela 10 - Desafios encontrados nas unidades de internação

Itens discriminados	%
Falta de recursos humanos	50%
Falta de recursos materiais	50%
Falta de recursos financeiros	50%
Dificuldade em oferecer um atendimento de qualidade	17%
Superar a burocracia estatal	17%
Estrutura física precária	17%
Diversificação das leis	17%
Alta rotatividade dos funcionários	17%

Fonte: dados de pesquisa

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

Pode-se observar, na tabela acima, na percepção dos diretores pesquisados, que a falta de recursos materiais, humanos e financeiros, todas com 50% das respostas dadas, configuram o maior desafio das unidades socioeducativas em estudo. O enfrentamento da burocracia do Estado também mostra-se como desafio a ser superado pelas unidades, em que os diretores afirmam “ter que superar a burocracia estatal”; a legislação também aparece citada como desafio “as variadas leis sem planos concretos do Executivo”.

Os desafios são vários: administrar a falta de recursos materiais, humanos e financeiros e ainda oferecer um atendimento de qualidade. Tem também que superar a burocracia estatal. É muita burocracia (E2).

Ah, são vários. Vai desde a falta de recursos materiais, humanos, vários (E3).

E, dentro dessa mesma ótica de análise, os diretores das unidades socioeducativas pesquisadas elencaram como desafio “administrar a falta de recursos financeiros”. Conforme se pode analisar no QUADRO 2, os desafios perpassam todas as abordagens previstas no modelo de Reed (1997).

Como análise do quadro, observa-se que, na maioria dos desafios encontrados e enfrentados nas unidades pesquisadas, na percepção de seus diretores, predominam elementos da perspectiva técnica. Segundo Reed (1997), a perspectiva

técnica está associada a instrumentos racionais, baseados numa estrutura administrativa formal e mecanizada, voltada para os meios. A perspectiva técnica contempla atividades que propiciam o funcionamento da unidade, de forma eficiente.

Nessa ótica, analisando a perspectiva política do modelo proposto por Reed (1997), observam-se desafios presentes na questão ligada às parcerias e sua gestão, sobretudo, pelo fato de os *stakeholders* do setor estarem em processo de constante articulação, tanto no ambiente interno como no externo.

Quadro 2 – Desafios gerenciais/perspectivas do modelo Reed (1997)

Perspectiva	Itens discriminados
Técnica	Burocracia Capacitação dos recursos humanos Flexibilidade Imprevisibilidade Recursos humanos sem qualificação
Política	Falta de apoio governamental Gestão de parcerias Questões políticas
Crítica	Conflitos de interesse Disputa de poder Alta rotatividade de funcionários Falta de comprometimento dos funcionários
Praxeológica	Vencer desafios diários Compartilhar ideias de forma ampliada Maior integração entre as equipes

Fonte: dados de pesquisa

Segundo Reed (1997), a perspectiva política enfatiza a gestão como um sistema político no qual as práticas de funcionamento das organizações são (re)direcionadas por meio das constantes articulações e negociações entre seus *stakeholders*; fazendo com que, na abordagem da perspectiva política desse modelo de análise, a gestão seja vista como um processo de regulação de conflitos de interesses de seus diversos grupos. A gestão, nesse sentido, é vista como um processo direcionado para a regulação de conflitos entre os grupos interessados.

[...] O Estado tem uma legislação ultrapassada para o tempo atual, por exemplo. O Estatuto do Servidor é de 1958. Quase nada se aplica à realidade atual [...] (E2).

[...] Percebo que ainda existem funcionários que só trabalham pelo salário no final do mês e que ainda têm dificuldade de compreender e seguir a proposta socioeducativa (E4).

Falta de verba, equipe técnica mal remunerada, estrutura física precária e a condição social dos familiares dos internos; pois a unidade, às vezes, consegue preparar o adolescente, mas no desligamento ele volta pra realidade em que o colocou no crime (E5).

Na perspectiva crítica do modelo proposto por Reed (1997), as estratégias de gestão configuram-se como instrumentos que protegem os interesses da classe dominante. Nessa perspectiva de análise, como afirma Reed (1997), nota-se a contradição da gestão das unidades socioeducativas pesquisadas, em que há a necessidade de um controle do trabalho e, ao mesmo tempo, de se obter a cooperação das equipes, e do fundamental papel da instituição na regulação dos conflitos existentes entre capital e trabalho manifestado, no caso analisado, nas formas de relação entre empregador e empregado, para manter a unidade e a subordinação dos membros das equipes. Os diretores das unidades socioeducativas se dividem entre os problemas do dia a dia de trabalho e de gerenciamento de suas unidades, como controle do desenvolvimento das tarefas, atividades diárias, atividades administrativas e, ao mesmo tempo, lutam pela introjeção dos ideais e da missão institucional por parte de sua equipe, o que nem sempre se apresenta de maneira fácil e tranquila.

Percebe-se, ao analisar a tabela acima, que a perspectiva crítica do modelo proposto por Reed (1997) apresenta seus desafios voltados principalmente para a questão da disputa de poder e para os conflitos de interesses entre as unidades e seus funcionários, por referir-se aos mecanismos de controle utilizados pela organização. Podem-se associar, à perspectiva crítica proposta por Reed (1997), os desafios levantados pelos diretores pesquisados, como: falta de apoio do governo (falta de compromisso dos funcionários), a questão das parcerias, entre outros.

Nessa concepção, observa-se uma dificuldade e uma contradição no âmbito da instituição para o cumprimento do contrato de trabalho e para conseguir a

cooperação dos trabalhadores e da organização no papel de regulação de conflitos, bem como manter a posição subordinada do trabalhador no processo de trabalho.

Quando questionados sobre manter os funcionários nos limites de seus postos de trabalho, os diretores das unidades de internação revelam que procuram manter a subordinação na tentativa do diálogo e por meio da escala de trabalho.

Relatam, também, que procuram manter os limites e a subordinação com ações administrativas, capacitações, documentação para leitura dos novatos; e ainda há a possibilidade de se formar uma comissão para avaliação dos casos, bem como seu encaminhamento para Secretaria de Medidas Socioeducativas, como mostra a TAB. 11.

Tabela 11 – Ações para manter os limites e garantir a subordinação

Itens discriminados	%
Tentativa do diálogo	50%
Escala de trabalho	34%
Capacitações com novatos	33%
Autoritarismo da gestão	17%
Respondem administrativamente	17%
Contrato administrativo	17%
Documentos internos para orientação	17%
Realiza intervenções	17%
Forma comissão	17%
Encaminhar para a SUASE	17%

Fonte: dados de pesquisa

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

Observa-se que os diretores dos centros pesquisados dividem-se entre administrar suas unidades, com todos seus problemas de gerenciamento, e continuar na luta pelos objetivos comuns à organização em que atuam.

Considerando a perspectiva praxeológica, os diretores dos centros socioeducativos analisados sinalizam uma busca constante, ou seja, a superação dos desafios que são muitos e o trabalho compartilhado entre as equipes.

Um dos desafios é a imaturidade dos adolescentes, as variadas leis sem planos concretos do Executivo pro cumprimento dessas leis (E1).

[...] de um modo geral, garantir que as equipes sejam integradas, as de segurança e a de atendimento [...] (E3).

Tem algumas coisas da minha unidade que já existiam anteriores à minha gestão e que eu compartilho e que eu sustento mesmo quando questionadas por outras pessoas. Uma delas é a dos adolescentes ficar fora dos alojamentos durante o dia todo. Tem também a relação mais próxima dos adolescentes; as reuniões com os agentes socioeducativos de todos os plantões pra repassar os casos dos adolescentes; tem a participação de agentes nas reuniões de tomadas de decisões e de estudos de caso, não só os coordenadores de segurança. Assembleias com a participação de todos os adolescentes e todos os funcionários presentes no dia, além de representantes dos outros plantões. A realização de atividade diária de espiritualidade que é feita pelos funcionários da unidade que trabalham temas diversos, dentre outras (E4).

De acordo com essa perspectiva, a realidade socialmente construída nos centros socioeducativos se mostra mais complexa do que as concepções teóricas separadas e, conforme Reed (1997), a junção das três perspectivas permite uma visão integrada de uma gestão como prática social.

5.2 A prática social nas unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa que evidenciam a gestão em unidades socioeducativas para adolescentes em conflito com a lei na percepção de seus diretores sob a visão do modelo proposto por Reed (1997) que entende a gestão como uma prática social, ou seja, “como um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho” no qual se articula o poder e se efetua o controle (REED, 1997, p.3).

Dessa forma, a gestão não é mais analisada sob uma ótica de estrutura formal de controle e de sistemas, passa a ser analisada como uma estrutura contextualizada

de relações sociais, visando à articulação contínua de práticas complexas que asseguram a interação social. Nesse sentido, a gestão passa a ser vista pelas ações realizadas em conjunto, pelo compartilhamento de objetivos e problemas, pela percepção comum em relação à função social praticada nas organizações, pelos meios e pelos recursos utilizados para se alcançar determinado objetivo, que devem ser comuns a todos, conforme a proposição de Reed (1997), como também pelas ações limitadoras das práticas e de seus membros. Estas serão as questões discutidas a seguir.

5.2.1 Ações comuns desenvolvidas pelos diretores das unidades de internação.

Com base na proposição de Reed (1997), a primeira variável para analisar a gerência de uma instituição como prática social é o fato de os diretores e membros de uma organização desenvolverem atividades comuns no âmbito gerencial.

As unidades pesquisadas destinam-se exclusivamente à guarda e responsabilidade de adolescentes (masculino e feminino), com idade compreendida entre doze e dezoito anos, conforme o Artigo 2º da Lei 8.069, de 13 de julho de 1990. Essas unidades acolhem os adolescentes, subdividindo-os em alojamentos, no máximo em três, teoricamente, observando a compleição física, o tipo de infração e a idade, conforme o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) (BRASIL, 1990).

As unidades de internação pesquisadas possuem capacidade de acolhimento entre trinta e sessenta adolescentes e contam com uma estrutura de equipe, compreendendo equipe técnica e equipe de educadores; além dos diretores (geral e de segurança). A equipe técnica é formada por profissionais de curso superior, sendo que educadores e agentes penitenciários completam a equipe, denominada de comunidade socioeducativa.

Observando os dados obtidos nesta pesquisa, percebe-se que os diretores das unidades de internação para adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de internação, são profissionais que desenvolvem atividades

múltiplas e que são pertinentes à função de administração, em nível gerencial, como planejamento de ações, coordenação de equipes e controle de processos, mas nota-se também a existência de atividades específicas a cada unidade pesquisada.

A existência de atividades e de ações comuns aos membros de uma organização do tipo unidade de internação é uma das características para a identificação de uma prática social. Observa-se que as funções e atividades desenvolvidas pelos diretores pesquisados podem ser abrangentes e diversificadas, mas a função administrativa, a função de gestão, de acompanhar o planejamento das atividades, pode ser identificada como ação comum aos diretores das unidades. Alguns extratos podem exemplificar melhor a rotina desses profissionais.

[...] muitas, cuidar e dar orientação preventiva e emergente que garanta a segurança de todos, participar e acompanhar o planejamento das atividades da unidade, gerenciar e autorizar escala de férias, apoiar a direção geral na gestão administrativa. E tem outras também (E1).

São muitas, desde o controle dos funcionários até a organização de tudo, da unidade toda (E2).

A gente é responsável por estabelecer ações e a organização institucional, também administrar os recursos humanos, materiais e financeiros da unidade. A gente tem como função orientar o trabalho de cada área pra permitir que os diversos discursos circulem pela equipe toda; isso pra construir uma dinâmica de atendimento que seja boa pra todos. Além das funções administrativas e de gestão, a direção é responsável por qualificar o trabalho da medida [...] (E4).

Muitas funções acumuladas, ter o salário inferior ao dos subordinados, muitas reuniões externas [...] (E4).

Planejar, elaborar e executar os procedimentos de segurança da unidade. (E5).

Olha, o diretor é responsável pela organização da unidade; tem também que saber administrar os funcionários e os recursos financeiros (E6).

Observam-se, na resposta dada pelo E6, aspectos formais que o diretor da unidade deve ter para atender suas necessidades de atividades diárias, no sentido de manter a organização e o funcionamento da unidade socioeducativa. Por meio do relato de outro entrevistado, observa-se o acúmulo de tarefas que devem ser exercidas por ele para que a unidade alcance seus objetivos; por exemplo, quando demarcado em seu relato que:

[...] “além das funções administrativas e de gestão, a direção é responsável por qualificar o trabalho da medida [...]” (E6).

Nesse sentido, ações como: capacidade de integração da equipe, capacidade de gerenciamento da equipe, administrar a infraestrutura e garantir um atendimento de qualidade aparecem como atividades comuns aos diretores das unidades pesquisadas.

Dessa forma, a primeira variável proposta por Reed (1997) para identificar a gestão das unidades socioeducativas de internação para adolescentes que cometeram ato infracional, como um tipo de prática social, mostra que seus diretores possuem atividades comuns.

5.2.2 A interação dos diretores por meio de objetivos e problemas comuns

Na abordagem de Reed (1997), a interação dos diretores por meio de objetivos e problemas comuns se configura como a segunda variável de análise para caracterizar o exercício gerencial como uma prática social. Para tal, é necessário que os objetivos e problemas existentes nas unidades socioeducativas estabeleçam um canal de interação entre seus membros.

Percebe-se, ao analisar as respostas dadas pelos diretores, que as unidades de internação desenvolvem seu trabalho de forma compartilhada e, dentro do possível, procuram trabalhar em equipe, compactuando objetivos e problemas. Conforme as respostas colhidas nas unidades pesquisadas, 83% das respostas dos diretores informam que, na existência de algum problema, há o envolvimento de outros atores na sua resolução. Do total das respostas obtidas, 17% falam da existência de uma comissão disciplinar que ouve a todos os envolvidos, como mostra a TAB.12.

Desse mesmo grupo de diretores, quase totalidade dos respondentes afirmam que a equipe trabalha de forma integrada na resolução de problemas comuns à unidade de internação, seguidos dos que afirmam que tem que se trabalhar em equipe. Também foi informada a existência de uma comissão temática para se trabalhar

temas específicos e que discutem problemas e impasses ocorridos nos referidos centros socioeducativos.

Tabela 12 – Ocorrência de problemas/envolvidos na resolução

Itens discriminados	%
Sim, envolvem vários atores na resolução	83%
Depende da gravidade envolve outros atores	34%
Regimento único que todos conhecem	17%
Comissão disciplinar ouve todos	17%

Fonte: dados de pesquisa

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

A interação é necessária e importante para que os diretores promovam troca de experiências e busquem soluções para os problemas enfrentados nos centros socioeducativos. Quando questionados anteriormente sobre as dificuldades e facilidades, foi dito que “a proximidade possibilita um acompanhamento mais próximo” e, quando perguntados sobre a existência de uma interação entre os membros da equipe e a direção, frente a problemas e objetivos, a maioria dos diretores das unidades pesquisadas afirma que sim.

Sim, tem sim. Devido à complexidade do trabalho este tem que ser desenvolvido de forma integrada e articulada entre os diretores (E2).

[...] conversamos com a equipe, explicamos e dividimos com todo mundo. Acho que assim fica melhor, sabe (E5).

5.2.3 A percepção dos diretores das unidades em relação à função social das práticas que executam.

Ressalta-se que a percepção dos diretores das unidades em relação à função social das práticas que executam se constitui como a terceira variável a ser examinada para caracterizar a gestão como uma prática social, tendo como análise a forma como seus resultados são percebidos pelos seus executores. Para que a gestão exercida no interior das instituições socioeducativas pesquisadas seja considerada uma prática social, é necessário que as percepções dos diretores dos centros

socioeducativos pesquisados, a respeito dos resultados de suas atividades e funções desempenhadas nessas organizações, caminhem na mesma direção. Conforme Reed (1997), a convergência dessas percepções sobre os resultados obtidos das atividades no cotidiano é que determina as funções gerenciais na sociedade como uma prática social.

Um elemento que merece ser destacado na percepção dos diretores pesquisados refere-se à importância da função gerencial para uma unidade socioeducativa de internação para adolescentes em conflito com a lei. Conforme os diretores das unidades pesquisadas, quando questionados sobre o papel do diretor e sua importância para a temática social “adolescentes x criminalidade”, 83% das respostas dadas mostram que sim, além de classificarem a figura do diretor e seu trabalho como “essencial”; e outro julga que “o diretor é um formador de opinião”.

Sim, o trabalho dos profissionais é essencial (E1).

Claro, nós temos um papel fundamental nisso. Acredito que são os diretores que dão o tom de cada unidade e eles é que devem contagiar seus funcionários, sensibilizando-os para a compreensão do que é um trabalho socioeducativo. Afinal, este não é um campo bem conhecido em nossa sociedade. A grande maioria dos funcionários que chegam ao socioeducativo, inclusive eu, não conheciam o trabalho anteriormente (E4).

Claro, desde que os dois sejam preparados para o tema (E5).

Muita gente chega pra trabalhar sem muita experiência com a área, então temos que mostrar o trabalho como ele é importante pra sociedade (E6).

Os respondentes percebem que a função gerencial caracteriza-se como essencial para a gestão de uma unidade de internação para adolescentes em conflito com a lei. O diretor apresenta um papel flexível para atuar frente às diversas demandas que aparecem no cotidiano dessas unidades, sendo uma importante peça para o funcionamento das organizações pesquisadas, por se apresentarem como pessoas responsáveis por administrar toda a unidade.

Questionados se os objetivos e ideais da unidade em que desenvolvem suas atividades são compartilhados, observa-se que a maioria afirma que sim, outros afirmaram acreditar “que é compartilhado pela maioria”.

Acredito que pela maioria. É isso que possibilita o trabalho. Se não fosse assim, o trabalho não aconteceria, não teria resultado, ou este seria precário (E4).

Sempre que tem alguma coisa, conversamos com a equipe, explicamos e dividimos com todo mundo. Acho que assim fica melhor, sabe (E6).

Dessa forma, os diretores das unidades socioeducativas para adolescentes em conflito com a lei compreendem que o gerenciamento de tais instituições possui uma função social, principalmente quando ocupam o lugar de formadores de opiniões no que se refere à questão de forte apelo social, envolvendo a criminalidade precoce desses jovens.

Um aspecto importante na percepção dos diretores pesquisados nas unidades socioeducativas para adolescentes em conflito com a lei diz respeito à importância da função gerencial para o desenvolvimento do trabalho nessas unidades.

[...] nós temos um papel fundamental [...] Acredito que são os diretores que dão o tom de cada unidade e eles é que devem contagiar seus funcionários, sensibilizando-os para a compreensão do que é um trabalho socioeducativo (E4).

Percebe-se, também, pelos dados colhidos a partir da percepção dos diretores das unidades pesquisadas, que o trabalho desenvolvido à frente dessas organizações atua em um campo complexo, com atribuições das mais diversas, evidenciando o depoimento de um dos diretores que fala sobre a importância do gestor frente aos parceiros, quando definiu o principal papel de um diretor de unidade socioeducativa.

Planejar, elaborar e executar procedimentos [...] ser um articulador da rede (E5).

Os depoimentos acima ilustram a visão de Melo (1997) sobre a dificuldade de se evidenciar o papel do gerente. No depoimento do E4, os diretores possuem fundamental papel, principalmente sensibilizando e contagiando a equipe e mostrando a importância do trabalho socioeducativo. Já no depoimento do E5, o principal papel de um diretor de unidade socioeducativa passa pelo planejamento, pela elaboração e articulação com a rede.

Nesse sentido, percebe-se, por meio dos relatos dos diretores dos centros socioeducativos pesquisados, que a função gerencial e a figura do próprio diretor são peças-chave para a efetivação dos trabalhos desenvolvidos nas organizações pesquisadas. Os diretores percebem que suas funções gerenciais possuem uma lógica universal, mesmo dentro da realidade de cada um.

5.2.4 Meios e recursos comuns utilizados

A quarta variável de análise, para Reed (1997), são os meios, os recursos utilizados para alcançarem os objetivos previamente definidos, que permitem caracterizar as práticas de gestão como uma prática social.

A referência para o desenvolvimento das atividades e das funções, na percepção dos diretores das unidades socioeducativas, é a Política de Atendimento Socioeducativo. Os diretores seguem esse documento que foi elaborado pela SUASE e que direciona todo o trabalho e as atividades dos administradores dos centros socioeducativos. Também, como forma de balizamento de suas ações, é utilizado o SINASE e o próprio Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Percebe-se que toda a ação dos diretores de unidades socioeducativas está voltada para esses preceitos legais, que fundamentam e legitimam as atividades dos membros do sistema socioeducativo. Dessa forma, a conduta dos diretores procura estar atrelada a essa base legal que norteia e orienta as atividades das instituições de caráter socioeducativo.

Verificou-se, também, a existência de um planejamento de ações e atividades em que se pautam os diretores para a busca dos objetivos organizacionais. Indagados sobre a ocorrência de um planejamento de ações junto à equipe, 83% dos diretores afirmaram que sim. A maioria dos diretores pesquisados informa que há um planejamento para todo o ano. Esse planejamento de atividades, conforme os diretores dos centros socioeducativos pesquisados, é repassado a toda a equipe (33%) e todos já sabem o que vai acontecer na unidade socioeducativa, no que se refere ao cronograma das atividades previstas, conforme TAB. 13.

A partir dos dados obtidos pelas respostas dadas pelos diretores, verifica-se a existência de marcos legais que legitimam as atividades e ações dos diretores das unidades socioeducativas, que dão suporte a suas ações e justificativas.

Tabela 13 – Planejamento das ações junto à equipe

Itens discriminados	%
Sim, há planejamento	83%
Planejamento anual	67%
Reúne com todos para repassar informações	33%
Nem sempre	17%
Todos têm ciência do cronograma da unidade	17%
O trabalho deve ser planejado, principalmente segurança.	17%

Fonte: dados de pesquisa

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível dar mais de uma resposta.

Os diretores dos centros socioeducativos para adolescentes em conflito com a lei pesquisados necessitam concentrar esforços para obedecer os preceitos legais que norteiam a sua prática no cotidiano em tais unidades. Portanto, um dos meios utilizados pelos diretores pesquisados para que seus objetivos comuns sejam cumpridos e alcançados passa a ser o exercício do controle sobre o cumprimento das leis. Tal controle configura-se como uma prática comum em que os diretores das unidades socioeducativas o exercem sob a abordagem praxeológica da gestão (REED, 1997).

Nesse sentido, é necessário que os diretores exerçam um controle sobre o cumprimento fiel dessas referências, configurando-se em um dos meios utilizados, principalmente o ECA e da Política de Atendimento Socioeducativo, para que seus objetivos sejam alcançados. Assim, o controle do cumprimento da Política de Atendimento Socioeducativo, SINASE e do Estatuto da Criança e do Adolescente, por parte dos diretores das unidades socioeducativas, constituem-se no quarto fator específico que caracteriza a gestão como prática social.

5.2.5 Condições de sucesso/insucesso.

A quinta e última variável para se caracterizar uma prática social em uma organização pode ser classificada, de acordo com Reed (1997), como intrínseca e extrínseca. As chamadas condições intrínsecas são as formas como os gerentes e/ou diretores são legitimados perante os membros da organização e as formas extrínsecas podem ser vistas como o desempenho daquela instituição.

Um dos principais fatores de sucesso ou insucesso na percepção dos diretores das unidades socioeducativas pesquisadas é a postura assumida por eles, procurando desenvolver uma gestão participativa e flexível nessas instituições. A gestão participativa passa a ser reconhecida se o diretor conseguir desenvolver as habilidades técnica, humana e conceitual (KATZ,1970), além da flexibilidade, um componente fundamental a esse tipo de gestão que ocasiona a participação de todos os envolvidos no processo de administração e gerenciamento das unidades socioeducativas. Apesar das respostas dos pesquisados girarem em torno da “ação flexível” da gestão das unidades pesquisadas, pode-se inferir que a gestão não é totalmente flexível. Os diretores seguem uma normatização específica para o desenvolvimento de suas atividades no cotidiano dos centros socioeducativos, contudo, criam ações específicas, que não são totalmente engessadas para o sucesso na administração desses centros.

Acho que o modelo tem que ser tipo participativo, sabe. As pessoas tem que fazer parte das decisões. Isso favorece muito a aceitação e implantação principalmente de novas ideias (E3).

Esta gestão tenta sempre que possível envolver toda a comunidade educativa ou pelo menos representantes deles para o planejamento das ações e tomadas de decisões referentes aos adolescentes, à rotina da instituição, às capacitações e outros [...] (E4).

Os dados acima mostram que os diretores das unidades socioeducativas fomentam a participação e o envolvimento de toda a comunidade educativa para que a gestão se torne mais efetiva.

No que se refere ao sucesso e insucesso, considerando essa última variável proposta por Reed (1997), quanto às condições extrínsecas, ressalta-se a importância de parcerias com a rede de atendimento nas unidades de internação.

Sim. Há parcerias com diversas ONG's para o atendimento dos adolescentes nas áreas da profissionalização, oficinas, saúde [...] e principalmente com a comunidade local, onde a unidade tá inserida (E2).

Claro. Nosso trabalho é baseado principalmente nas parcerias e articulação com a rede. Pra atendimentos de saúde, realização de cursos profissionalizantes e capacitação para o trabalho, encaminhamento para o mercado de trabalho, encaminhamento de atendimento e apoio aos familiares como CRAS e CREAS, por exemplo, articulações com instituições ligadas aos eixos de esporte, cultura e lazer, escolas, dentre outras (E4).

Os extratos acima evidenciam que o sucesso de uma unidade de internação para adolescentes em conflito com a lei está atrelado às parcerias e articulações com os diversos parceiros que constituem a chamada rede de atendimento, seguindo um manual de 'como agir'. Além de se configurar numa melhoria na prestação do serviço aos adolescentes e famílias, ocorre um desdobramento no interior da equipe, que se traduz em um acompanhamento mais efetivo do caso.

O sistema socioeducativo busca, assim, ampliar o alcance de seu trabalho, buscando parceiros na rede, seja com o setor privado, seja com diversas ONG's ou com a comunidade local. Em outro momento, os diretores das unidades socioeducativas pesquisadas afirmam que há apoio do governo e uma supervisão e acompanhamento do trabalho por parte do mesmo.

Dessa forma, conclui-se que, ao caracterizar a administração das unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, na percepção de seus diretores, o exercício da função gerencial atende aos cinco elementos da perspectiva praxeológica do modelo de gestão proposto por Reed (1997). Essa constatação é fundamentada pelas ações e práticas que são comuns a todos os membros da comunidade socioeducativa, pelo compartilhamento de problemas e objetivos que facilitam a interação entres os membros, pela percepção comum em relação à função desempenhada, pelos meios e recursos comuns utilizados para o alcance dos objetivos propostos, pela compreensão das condições para o sucesso e/ou

insucesso e pela utilização dos recursos disponíveis, o que desenha uma prática social para os diretores dos centros socioeducativos estudados. Dessa forma, este é um estudo que deixa sua contribuição para a construção teórica da prática gerencial e administrativa nas unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa envolvendo o gerenciamento de unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei buscou identificar e analisar como os diretores de unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, percebem suas funções gerenciais. Para se alcançar tal objetivo, foi identificado, conforme a percepção dos diretores das unidades pesquisadas, as particularidades das unidades de interação que causam interferência no desenvolvimento da função gerencial na percepção dos diretores. Buscou-se a descrição e análise do modelo de gestão praticado nessas unidades socioeducativas, assim como descrever e analisar como se dá a relação dos diretores pesquisados com a prática da função gerencial nessas unidades e identificar se o exercício gerencial dos diretores das unidades pode ser considerado conforme modelo de gestão proposto por Reed (1997) como uma gestão social.

O estudo realizado adotou uma abordagem qualitativa na qual foi utilizada a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. Pode-se dizer que a unidade de análise escolhida é um campo privilegiado, pois o chamado sistema socioeducativo encerra várias peculiaridades em seu meio, ao qual a sociedade acaba por não ter tanto acesso. Foram entrevistados os diretores gerais e de segurança de unidades de internação do município de Belo Horizonte e região metropolitana de três instituições socioeducativas que desenvolvem seu trabalho com adolescentes em cumprimento de medida de internação, prevista no Estatuto da Criança e do Adolescente.

Na percepção dos diretores das unidades socioeducativas pesquisadas, o modelo de gestão deve ser flexível e participativo, sendo necessário, por algumas vezes, a utilização de uma forma mais autoritária, existindo, muitas vezes, a ocorrência dos três tipos de modelo de gestão. Tal flexibilidade pode ser entendida como mecanismos e estratégias de ações de seus diretores, gerais e de segurança, para alcançar seus objetivos, mantendo a ordem entre os adolescentes em cumprimento de medida de internação, mesmo estando norteados por um conjunto de regras e

práticas legais que direcionam o trabalho socioeducativo desenvolvido em tais unidades.

Nesse sentido, os diretores pesquisados, ao adotarem essa postura, encontram desafios múltiplos para o exercício de suas funções. Os diretores se deparam com a necessidade de lidar com a escassez de recursos humanos, financeiros e materiais, de superar desafios, desempenhar múltiplas funções, além de, na percepção desses diretores, ter que lidar com a burocracia estatal.

Apesar de os papéis dos diretores serem bastante diversificados, a maioria desses papéis relaciona-se com a prática da gestão, acentuando-se a abordagem da perspectiva técnica. Assim, com base nas perspectivas de análise do modelo de gestão proposto por Reed (1997), técnica, política, crítica e praxeológica, e na análise dos dados, pode-se verificar que, na gestão dos diretores das unidades pesquisadas, há traços presentes da perspectiva técnica, como os requisitos básicos elencados para atuar na direção dessas unidades: domínio do conhecimento em gestão, ter formação em Direito, Serviço Social, Psicologia, Pedagogia, experiência em medidas socioeducativas, conhecimento de leis, entre outros.

Os diretores das unidades pesquisadas informaram que os cursos de capacitação promovidos pela equipe governamental mostram-se muito importantes para o desenvolvimento das atividades gerenciais.

Observa-se, ainda, que os desafios encontrados pelos diretores passam pela perspectiva técnica na qual os respondentes relatam a dificuldade de administrar a falta de recursos, sejam eles, humanos, financeiros ou materiais, e a dificuldade com a legislação ultrapassada, na visão dos diretores, e a alta burocracia estatal. Percebe-se que a perspectiva crítica também apresenta seus enlaces quando, na percepção dos diretores, aparecem a disputa de poder e as dificuldades de compreender a missão socioeducativa. Também, nessa perspectiva, é pensada a ideologia organizacional em contraposição à produção capitalista, com um modo de controle voltada para a extração da mais valia.

Considerando os requisitos básicos para se atuar em um cargo de direção em uma unidade socioeducativa, na percepção de seus diretores, além do conhecimento em gestão e da formação em Serviço Social, Direito, Pedagogia e Psicologia, surge a questão da importância de se ter experiência com medidas socioeducativas e o conhecimento de leis. Há de se enfatizar, também, como requisito básico para atuar na direção desses centros socioeducativos, o bom relacionamento interpessoal para o desenvolvimento do exercício gerencial nesses espaços.

No tocante à abordagem praxeológica sob o enfoque de Reed (1997), os dados revelam a existência de uma prática social no campo gerencial das unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, como se pode comprovar nos elementos descritos como: os diretores desempenham um conjunto de ações e práticas que são comuns a todos os membros da comunidade socioeducativa; os diretores do sistema socioeducativo compartilham problemas e objetivos que facilitam a interação entre os membros; os diretores das unidades pesquisadas convergem em uma mesma direção a percepção em relação à função comum desempenhada, no sentido de considerarem a função gerencial como imprescindível para o alcance e o sucesso dos objetivos da unidade; os diretores das unidades pesquisadas utilizam meios e recursos comuns para o alcance dos objetivos propostos; na percepção dos diretores pesquisados, há a compreensão das condições para o sucesso e/ou insucesso que irão determinar a utilização dos recursos disponíveis, como, por exemplo, a utilização dos parceiros externos e a gestão participativa.

As particularidades existentes no âmbito gerencial das unidades socioeducativas concentram-se no tipo de relação entre as pessoas, que é considerado muito próximo, na visão dos diretores. Embora as respostas dos diretores possam moldar um aspecto positivo em relação à presença constante do diálogo, existe uma contradição entre essa proximidade que mostra que, às vezes, a relação muito próxima pode atrapalhar em alguns momentos, pois, conforme os diretores das unidades pesquisadas, há membros da equipe que tentam impor suas ideias perante a Secretaria e a direção.

Dentre as principais particularidades existentes nas unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei, encontram-se a questão da constante tensão por parte dos funcionários do sistema socioeducativo, o que requer uma ação mais participativa dos envolvidos.

Analisando os dados obtidos, percebe-se que as atividades desempenhadas pelos diretores desses centros socioeducativos, bem como em outras instituições com suas funções gerenciais, extrapolam as funções meramente administrativas, uma vez que as respostas apontam para a necessidade da capacidade de integrar a equipe e, muitas vezes, administrar problemas pessoais de membros dessa equipe. Em relação às atividades exercidas, estão: ter funções administrativas, ser responsável pela organização institucional, cuidar da segurança, participar do planejamento das atividades, gerenciar escalas de férias, administrar recursos, ter funções de gestão, entre outras.

No que se refere à perspectiva política descrita por Reed, as atividades que ilustram essa abordagem e que merecem destaque são as articulações com a rede de atendimento e a articulação com os parceiros externos. O apoio por parte do governo e a supervisão e o acompanhamento do trabalho por parte de organizações governamentais também estão presentes nas atividades desenvolvidas pelos diretores do sistema socioeducativo.

Nesse sentido, no tocante à perspectiva técnica na concepção da proposta de Reed, o modelo deve contemplar além das peculiaridades próprias do sistema socioeducativo, as características apontadas pelos diretores, como flexibilidade, apresentar uma gestão participativa, além das atividades administrativas que ensejam sua administração. Tal flexibilidade é necessária, apesar das normas e orientações que devem ser seguidas pelos diretores e pela equipe que compõem o sistema socioeducativo.

Em relação à perspectiva política (Reed, 1997), o modelo deve aprimorar cada vez mais a questão das relações políticas e a articulação com os parceiros internos

(governo) e externos; por exemplo, a rede de atendimento, ou seja, trabalhar as relações de conflitos de interesses entre seus *stakeholders*.

Em relação à perspectiva crítica (Reed, 1997), observa-se que as atividades no sistema socioeducativo são de grande importância para a manutenção da função gerencial no setor; uma vez que os diretores devem trabalhar com instrumentos de controle dos conflitos e promover os interesses institucionais, ou seja, os diretores devem convergir os interesses e necessidade gerais em prol do alcance dos objetivos da instituição. Uma situação que pode servir de exemplo, nesse caso, são as pessoas que desenvolvem algum trabalho social nas unidades socioeducativas, são parceiras e desenvolvem o trabalho, muitas vezes, de forma voluntária. Mesmo assim, os diretores das unidades socioeducativas e os funcionários do sistema têm que direcionar as atividades desse parceiro, para os objetivos da instituição, minimizando qualquer tipo de conflito de interesses, utilizando-se de instrumentos para favorecer os interesses das unidades em questão.

Por fim, verifica-se que o exercício gerencial avançou para a abordagem praxeológica (Reed, 1997), uma vez que a gestão das unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei ocorre como uma prática social, como trabalhado pelo autor. De acordo com essa concepção, a realidade socialmente construída nas unidades de caráter socioeducativo é mais complexa que a parcialidade imposta por cada abordagem trabalhada pelo autor, sendo que a visão das três abordagens permite uma visão mais integrada, como uma prática social. Conforme se pode verificar junto aos diretores pesquisados, atitudes como vencer os desafios diários, fomentar o compartilhamento de ideias de forma ampliada, buscando atingir a comunidade socioeducativa, alcançando equipe técnica, coordenadores, agentes e educadores, como também, os próprios adolescentes; e, manter uma integração entre as equipes, são atividades do exercício gerencial que se aproximam da gestão social, trabalhada na perspectiva praxeológica abordada (Reed, 1997).

O desenvolvimento desta pesquisa encontrou barreiras e limitações específicas para sua concretização, como toda pesquisa no campo das ciências sociais. Cabe ressaltar que o sistema socioeducativo por si só apresenta peculiaridades que

interferem em todo o trabalho, por ser muitas vezes fechado. A falta de compatibilidade de horários entre os diretores, agrupada com a grande participação em reuniões, foi também uma barreira para a efetivação da pesquisa.

Outro aspecto limitador desta pesquisa foi o fato de a mesma ser aplicada apenas aos diretores. Outros atores seriam necessários para uma ampliação de uma análise mais apurada das relações de poder que se estabelecem no exercício da função gerencial nessas unidades socioeducativas.

Ressalta-se a limitação da generalização dos resultados, pois estes são restritos aos sujeitos pesquisados, com suas respectivas unidades de internação para adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa; mas os dados indicam a possibilidade de situações assemelhadas em outras unidades de internação para adolescentes em conflito com a lei.

Nesse sentido, faz-se importante destacar que as conclusões não podem ser generalizadas para além das unidades pesquisadas, ou seja, os resultados aqui obtidos possuem aplicabilidade a partir da percepção dos diretores pesquisados. No entanto, esses dados servem como referência para as demais unidades e centros socioeducativos para adolescentes em conflito com a lei. É imprescindível e necessária a elaboração de outros estudos, mais aprofundados e com um número mais ampliado de participantes, como a participação de toda a equipe técnica, demais membros da equipe de agentes e da equipe de educadores. Tal expansão da pesquisa mostra-se importante, para que se possa contribuir efetivamente para a elaboração de um arcabouço teórico mais robusto, com vistas a aplicá-lo junto às demais unidades de caráter socioeducativo.

Por fim, faz-se salienta-se que, apesar de as respostas desta pesquisa apontarem para um direcionamento no qual se cria uma expectativa de um bom andamento e administração, a realidade vivida e experimentada por este pesquisador aponta para a existência de inúmeros problemas. Tal visão pode ser corroborada pelo levantamento realizado pelo Conselho Nacional do Ministério Público, que realizou inspeção em cerca de 90% das unidades de internação, em todo o país. Tal

levantamento apontou para uma estrutura diferente da preconizada pelo Estatuto da Criança e do Adolescente. Foram encontradas unidades cercadas por arame farpado, aproximando-se, muitas vezes, de um aspecto de penitenciária, o que não condiz com o que se espera de um ambiente educacional. No interior dessas unidades, muitas vezes, o que se vê são centros superlotados, com capacidade de atendimento acima do estabelecido pelas normas e pelo Estatuto.

Também, em muitas situações, os adolescentes não são distribuídos em alojamentos conforme sua compleição física e pelo tipo de delito cometido, como salienta a Lei 8069/90. Problemas como defeitos em instalações elétricas, ambiente fétido, falta de profissionais de enfermagem e sujeira apontam para condições insalubres para esses adolescentes.

Tal situação favorece a distribuição interna de poder entre os adolescentes e a possibilidade de rebeliões, no que se refere ao adolescente em cumprimento de medida socioeducativa, afetando, diretamente, ainda, o trabalho de técnicos e educadores do sistema socioeducativo.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGALLI, R.; CURY, M. (coord.). **Estatuto da Criança e do Adolescente Comentado**: comentários jurídicos e sociais. 9. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.
- BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A Gestão de Competências. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BLACKBURN, S. **Dicionário Oxford de filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- BONELLI, M. G. As Ciências Sociais no Sistema Profissional Brasileiro. **BIB**, Rio de Janeiro, n. 36, p. 31-61, 2 sem. 1993.
- BONELLI, M. G., DONATONI, S. Os Estudos sobre Profissões nas Ciências Sociais Brasileiras. **BIB**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 109-142, 1º sem 1996.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, ano 128, n. 135, 16 jul. 1990, p. 13563-13577.
- BRASIL. Presos. Lei 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 13 jul. 1984. Seção 1. p. 10227. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislação/109222/lei-de-execução-penal-lei-7210-84>>. Acesso em: 14 jul. 2011.
- BRONZO, M.; Garcia, F.C. (2000). **As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações**. In: Rodrigues, S. B.; Cunha, M.P. 9 Org). Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu.
- CARRIDE, N. A. **Estatuto da Criança e do Adolescente**: anotado. Campinas: Servanda, 2006, p. 373-374.
- CASTRO, A. L. S. Os adolescentes em conflito com a lei. In: CONTINI, M. L. J. (Org). **Adolescência e Psicologia**: concepções, práticas e reflexões críticas. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, 2002.
- CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. **Gerencia em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M.: Gerencia e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho: In: MOTTA, F. C. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 94-110.

ENRIQUEZ, E. **As figuras do poder**. São Paulo: Via Lettera, 2007.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C.P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FALCONER, A.P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo. 1999.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 29. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber, 2008.

FREITAS, A. M.G;Cury, M. (coord), 2006. **Estatuto da Criança e do Adolescente Comentado: Comentários Jurídicos e Sociais**. 8ª ed. São Paulo: Editora Malheiros Editores, p.406.

GIDDENS, Antony. **Política, sociologia e teoria social: encontros com o pensamento social clássico e contemporâneo**. São Paulo. Fundação Editora da UNESP, 1998.

GIDDENS, Antony. **Modernidade e Identidade**. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Ed., 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNO DE MINAS. **Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – SINASE**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 2008.

HAGUETE, M.T.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3.ed. Petropolis: Vozes, 1992.

HILL, L. A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

JUNQUILHO, G.S. **Ação gerencial na administração pública**: a reprodução de 'raízes' brasileiras. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2000.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão**: para uma gestão eficiente. São Paulo: Funadap, 1997.

KLOCH, H.; MOTTA, I. D. **O Sistema prisional e os direitos da personalidade do apenado com fins de res(socialização)**. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2008.

LIMA, H. S. **A administração no sistema prisional**: um estudo das competências gerenciais. Belo Horizonte: FUMEC/Faculdade de Ciências Empresariais, 2007.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MANFREDI, S. M. As Metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 23., 1999, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPOCS, 1999.

MELO, M. C. O. L. A Gerência feminina em setores industrial e bancário: o conservadorismo internalizado versus o moderno em construção. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IAM, 2003.

MELO, M. C. O. L. Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. **Organização & Sociedade**, Bahia, v.7, n.17, p.117- 128, jan./abr. 2000.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. 1991. 200 f. v.1. Tese (Professor titular). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1991.

MELO, M. C. O. L. et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA ANPAD - EnEPQ, 1., 2007, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2007.

MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempo de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE POS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD,1996.

MENDEZ, E. G.; CURY, M. (coord.). **Estatuto da Criança e do Adolescente Comentado**: comentários jurídicos e sociais. 9. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

MINAS GERAIS. **Normas de execução penal**. LEI 11.404, de 25 de janeiro de 1994. Institui a Norma de execução penal, Belo Horizonte, MG, 15 jan. 1994. Disponível em: < <http://pt.extpdf.com/lei-11404-normas-de-execucao-penal-pdf.html#a1>> Acesso em: 15 jul. 2011.

MINTZBERG, H. **The manager's job**: folklore and fact. Harvard Business Review. Marc-April 1990. p. 63-76.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

OLIC, M. B. A casa está na mão de quem? Hierarquia e relações de poder no interior de unidades de Internação destinadas a jovens infratores. **Cadernos de campo**, São Paulo, v. 18, n. 18, p. 107-125, 2009.

OLIVEIRA, M. C. S. M.; PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Formação de Competências profissionais e interdisciplinaridade no curso de ciências contábeis: percepções dos discentes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso**. São Paulo: Pontes, 2001.

PASQUALI, L. **Análise descritiva de dados de pesquisa**. 2005. Disponível em: <<http://www.psi-ambiental.net/pdf/PasqCap02.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2013.

Pesquisa **Conselho Nacional do Ministério Público**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2013/10/estudo-mostra-pessimas-condicoes-de-centros-que-recebem-menores-infratores.html>>. Acesso em: 26 Jan. 2013.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oieas: Celta, 1997

TENÓRIO, F. (org). **Gestão de ONG's**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2006.

SENNETT, R. A. **Corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, C. M. Das Medidas Socioeducativas. 2009. 86 f. Trabalho de conclusão de curso (graduação em Direito) – Centro Universitario da Fundação Educacional de Guaxupé, 2009.

SILVA, E. T. **O Professor e o combate à alienação imposta**. São Paulo: Cortez, 2002.

SOARES, A. C. A. A. **Desafios gerenciais de organizações de terceiro setor de Belo Horizonte na percepção de seus gerentes**. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte: FNH, 2008.

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

VASCONCELOS, T. S. **A desordem programada**: uma análise geográfica sobre as unidades de internação de crianças e adolescentes na cidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Mimeo, 2006.

VEIGA-NETO, A. **Foucault e a educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VOLPI, M. **Adolescente e o ato infracional**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

VOLPI, M. **O adolescente e o ato infracional**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

WILLMOTT, H. Gerente, controle e subjetividade. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 215-252.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais as características de um modelo de gestão que uma unidade de internação deve ter?
2. Como você descreveria o modelo de gestão desta unidade de internação?
3. Existe algum documento que estabelece as atividades de um diretor de unidade de internação?
4. Na sua percepção, existem particularidades na unidade de internação que se relaciona com sua função enquanto diretor? Quais?
5. Em sua opinião, quais os desafios encontrados nas unidades de internação?
6. Esses desafios interferem na sua gestão?
7. Existe algum problema (recursos, parcerias, estatutos, missão, visão) que interfere no alcance dos objetivos da unidade?
8. Quais são suas atividades enquanto diretor de uma unidade de internação?
9. Na sua opinião, quais os requisitos básicos para atuar em um cargo de direção de unidade de internação?
10. Qual o principal papel desempenhado pelo diretor de uma unidade?
11. Existe apoio por parte do governo para as unidades de internação?
12. Quais são os fatores externos que interferem em sua maneira de gerenciar (e também gerenciar a segurança) a unidade?
13. No dia a dia, como se dá a relação da unidade com o setor público?
14. Há algum tipo de parceria de outras instituições com a unidade de internação?
15. Você acredita que possa haver algum conflito de interesse entre os funcionários e o sistema socioeducativo?
16. E entre os funcionários e os adolescentes?
17. Existe alguma ação para trabalhar a missão e os valores da unidade com os membros da equipe?
18. Existe alguma ação para manter os funcionários dentro dos limites de seus postos de trabalho e/ou para garantir a subordinação?

19. Você considera que os ideais e objetivos da unidade são compartilhados por todos?
20. Quando ocorre algum problema com adolescentes, outros atores são envolvidos na sua resolução?
21. Nos problemas comuns à Unidade, a equipe trabalha de forma integrada?
22. Quais são as dificuldades no exercício da sua função?
23. Quais são as dificuldades para se relacionar com a equipe ou com os adolescentes? E as facilidades?
24. A questão “adolescentes e criminalidade” possui um apelo social. Você considera que o papel do diretor (geral e de segurança) é importante para se trabalhar esse tema dentro da unidade?
25. Existe algum documento (estatuto ou regimento) que estabelece as atividades do diretor de unidade de internação, visando ao alcance dos objetivos da unidade?
26. Em relação aos problemas e objetivos comuns dentro da unidade, há uma interação entre gerentes e demais membros da equipe?
27. Qual o principal papel desempenhado pelo diretor de uma unidade?
28. Existe um planejamento de ações junto à equipe?
29. Na sua opinião, há alguma pressão interna ou externa que influencia na sua forma de gerenciar a unidade?
30. Como você vê a relação dos educadores com técnicos? E deles com os adolescentes?
31. Quais os conflitos de interesse entre os funcionários e o sistema socioeducativo?
32. E entre os funcionários e os adolescentes?
33. Existe alguma ação para manter os funcionários dentro dos limites de seus postos de trabalho e/ou para garantir a subordinação?
34. Há alguma ação que vise ao compartilhamento de ideias, problemas, sugestões ou de soluções de problemas nas unidades de internação?
35. Os agentes/educadores e adolescentes são ouvidos no que diz respeito ao desenvolvimento de ações do cotidiano da unidade?
36. São realizadas reuniões para repasse de informações para a equipe?
37. Há cursos de capacitação para a diretoria? E para os funcionários?

38. Você considera que os ideais e objetivos da unidade são compartilhados por todos?
39. O que você mais gosta no exercício da sua função? E o que menos gosta?