

III Encontro

Módulo: Formação Gestão de Pessoas



**Escola Superior de Formação e
Qualificação Profissional**

Palmas, 2019

FICHA TÉCNICA

MAURO ANTÔNIO CARLESSE
Governador do Estado do Tocantins

WANDERLEY BARBOSA
Vice-Governador do Estado do Tocantins

HEBER LUIS FIDELIS FERNANDES
Secretário da Cidadania e Justiça

GERALDO DIVINO CABRAL
Secretário Executivo da Cidadania e Justiça

GILBERTO DA COSTA SILVA
Superintendente de Administração do Sistema de Proteção dos Direitos da Criança e do Adolescente

RUTE ANDRADE DOS SANTOS
Gerente da Escola Superior de Formação e Qualificação Profissional

ORGANIZADORES

RUTE ANDRADE DOS SANTOS
Analista Socioeducador – Psicologia

MÁRCIA ROSA DA SILVA
Agente Socioeducador

ESTE MATERIAL É PROVENIENTE DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA – ENSINO À DISTÂNCIA E PRESENCIAL - PARA OPERADORES DO SISTEMA NACIONAL DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO (SINASE) OFERTADO PELA ESCOLA NACIONAL DE SOCIOEDUCAÇÃO – ENS, EM 2018.

Sumário

1. Curso: Fortalecimento da Gestão	6
1.1. Unidade 1 – Gestão por meio de Planejamento Estratégico	6
1.2. Gestão e Planejamento	8
1.3. Planejamento Estratégico Situacional	10
1.4. Planejamento Estratégico Situacional - Quem serão os atores?	11
1.5. Etapas de Planejamento	15
1.6. Momento Explicativo – Análise Situacional	16
1.7. Momento Normativo – Definição de Projetos de Melhoria	18
1.8. Momento Estratégico	21
1.9. Momento Tático- Operacional, ou Modelo de gestão	22
1.10. Mobilização Institucional para a realização dos projetos do Planejamento Estratégico Situacional	23
1.11. Avaliar periodicamente os resultados das ações com o Grupo responsável pelo Planejamento Estratégico Situacional	23
Referências Bibliográficas	24
2. Gestão de Pessoas na perspectiva de implementação do SINASE	25
2.1. Introdução	25
2.2. Valoração dos Colaboradores, como pressuposto para o desenvolvimento do trabalho socioeducativo	25
2.3. Clareza na definição de objetivos e processos de trabalho	28
2.4. Gestão, Liderança e Empatia	31
2.5. Legalidade na Gestão de Pessoas	33
2.6. Seleção de pessoas para o trabalho Socioeducativo	36
2.7. Desenvolvimento de Capacidades, de acordo com a realidade e a partir das dificuldades cotidianas	39
Referências Bibliográficas	41
3. Gestão do Sistema Socioeducativo	42
3.1. Gestão da Comunicação Institucional	42
3.2. A sociedade e a execução socioeducativa	42
3.3. As instituições socioeducativas também são espaços de comunicação	47
3.4. A comunicação interna como estratégia	49
3.5. Princípios orientadores da gestão da comunicação em instituições socioeducativas	51
3.5.1. Priorização da comunicação interna	51
3.5.2. Compreensão sobre como ocorre a comunicação internamente na respectiva instituição	51

3.5.3.	Estabelecimento de canais de comunicação oficiais, mas alternativos	52
3.5.4.	Estabelecimento de veículos de comunicação internos com credibilidade	53
3.5.5.	Credibilidade na hora das notícias boas e na hora das notícias ruins	53
3.5.6.	O conteúdo a ser comunicado deve ser sempre o trabalho desenvolvido, não um meio de promoção política dos gestores	54
3.5.7.	Tratamento adequado do tema socioeducativo e da missão institucional	55
3.5.8.	Representação externa, com responsabilidade sobre a imagem	56
Referências Bibliográficas.....		57

1. Curso: Fortalecimento da Gestão

1.1. Unidade 1 – Gestão por meio de Planejamento Estratégico

Introdução

Compreender a sociedade atual pressupõe o reconhecimento de sua complexidade. Conforme Edgar Morin, “a complexidade é um fenômeno que nos é imposto pelo real e não pode ser rechaçado”. Sendo assim, afirma o autor, precisa ser combatida a “simplicidade arrogante”. O conteúdo humano é, ao mesmo tempo, psíquico, sociológico, econômico, histórico demográfico. O desafio está, portanto, em ocultar, o menos possível, a “complexidade do real” (MORIN, 1989, p. 37).

Diante de tal complexidade, a sociedade individualista e atomizada do século XXI segue seu caminho indeterminado e sem um único destino, em meio aos temores que, embora em intensidades diferentes, são igualmente distribuídos. Vive-se um período em que não existem certezas, em que a imprevisibilidade dos riscos é, justamente, o fator mais democrático de todos os tempos (BECK, 1998, p.41-42).

A incerteza e o risco remetem a uma leitura da realidade que rompe com determinados preceitos de controle, de projeto e de perspectiva, a partir dos quais foram instituídas ao longo da História as várias áreas das ciências. **Nessas condições, o planejamento e a gestão também exigem uma nova perspectiva, especialmente apta a incidir em tal realidade complexa.**

O Sistema Socioeducativo também é um todo complexo, inserido em uma realidade social, política e institucional complexa, seja nas realidades locais, estaduais, ou nacionais. Para que sua gestão atinja um padrão aceitável de eficácia, especialmente que resolva problemas históricos, para além do atendimento de demandas emergenciais cotidianas, é necessário que se organize a partir de uma metodologia de gestão, que seja capaz de pensar os problemas para além de da

urgência em que se apresentam cotidianamente.

Mais ainda se faz necessária tal perspectiva, quando se identifica a realidade do Sistema de Execução Socioeducativa nos dias atuais. O Conselho Nacional de Justiça realizou expedição nas unidades de internação em 2011 e apontou a urgência de mudanças estruturais, tanto no plano físico, como na forma de atendimento aos adolescentes <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/infancia-e-juventude/programa-justica-ao-jovem>. De outra parte, os dados do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, a partir de pesquisa denominada CENSO SUAS, informam da precariedade em que vem sendo realizado o atendimento às medidas socioeducativas em meio aberto http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/publicacao_eletronica/muse/censo2012/creas.html.

Muitos são os fatores que contribuem para que o cenário constatado nos dias de hoje apresente a urgência de intervenção observada. Nesse contexto, também a precariedade de gestões sucessivas nos Estados e nos Municípios dos órgãos públicos destinados ao trabalho socioeducativo é um destes fatores. É comum observar-se gestões pautadas pela urgência, ou melhor, que resolvem os problemas sintomáticos no cotidiano, sem uma compreensão mais aprofundada das situações efetivamente problemáticas que necessitariam de uma intervenção mais profunda, para que as urgências cotidianas contem com outro perfil, em médio, ou longo prazo.

Governos passam, pessoas mudam. Gestores, em regra, ficam muito pouco tempo à frente de tais instituições. Quem fica mais tempo são os funcionários dos seus quadros permanentes, mas estes, na maioria das vezes, não têm função de gestão e não têm respaldo para resolver problemas de maior fôlego. A tendência, infelizmente, fica sendo a de agravamento das situações e da ampliação de manifestações sintomáticas dos problemas mais profundos e sem enfrentamento.

Sendo assim, faz-se necessário profissionalizar a gestão do Sistema Socioeducativo em todos os níveis, no que se refere às pessoas que trabalham (ou que irão trabalhar) com as medidas socioeducativas em meio aberto, ou aos gestores das instituições que executam medidas de internação e semiliberdade. Dentro das instituições também são observadas diferentes instâncias de gestão e nestes diferentes postos, muitas vezes, conta-se com pessoas experientes, mas nem sempre com o preparo técnico necessário. Assim, a reflexão aqui proposta dirige-se tanto a um diretor de unidade de internação, um coordenador de programa de medidas em meio aberto, um chefe de equipe, ou a um agente político responsável pelo todo da instituição.

Este Curso, portanto, tem como **ponto de partida a proposição de um modelo**

de gestão por meio de um planejamento estratégico. Neste módulo, pretende-se oferecer conteúdos que possibilitem a realização de um diagnóstico situacional da instituição a ser gerenciada e estabeleça metas a serem realizadas a partir de projetos que busque evoluir na solução de problemas.

1.2. Gestão e Planejamento

No contexto complexo em que se está trabalhando, duas possibilidades existem e têm sido a realidade ao longo dos últimos anos: faz-se a gestão a partir das demandas emergenciais, que nas instituições do SINASE são muitas e absorvem muitas horas do dia; pensa-se sobre a gestão e busca-se incidir nos problemas geradores da demanda cotidiana.

A primeira hipótese, que aqui vamos chamar de **“gestão a partir da demanda”**, atende a expectativas de curto prazo, às vezes pautadas pelos órgãos de imprensa, ou por agentes políticos que representam governos, em que a problemática socioeducativa tende a criar tensões. Assim, é comum que os gestores, em todos os níveis, sejam chamados a resolver problemas emergenciais o tempo todo: é o caso de uma rebelião em uma unidade de internação; é o risco de vida que corre uma adolescente na comunidade, em razão do envolvimento com tráfico de drogas; é um grupo de funcionários que entra em licença saúde, pela sobrecarga de trabalho; são as

condições físicas precárias de um determinado espaço físico que ameaça cair, só para citar exemplos cotidianos.

Claro que tais problemas precisam ser resolvidos com urgência! Porém, se somente isso for feito, se no tempo todo do trabalho dos gestores, estes estiverem voltados para o cotidiano de demandas urgentes dessa ordem, a tendência é de que os problemas geradores de tais sintomas não sejam enfrentados com maior fôlego e as urgências continuem a ser produzidas.

Assim, o que se propõe nesse Curso é que os gestores do SINASE, em todos os níveis, passem a organizar estrategicamente suas gestões, dedicando ao menos parte de seu tempo para análise mais aprofundada dos problemas de fundo que a Instituição onde estão situados possui. Passaremos a denominar esta proposta de gestão de **“gestão estratégica”**.

Em síntese, a “gestão estratégica” pode ser compreendida pela adoção de uma metodologia de análise aprofundada dos problemas que as Instituições, situadas em determinados contextos, possuem; definindo-se projetos de melhoria para o enfrentamento dos problemas estruturais; e passando-se a atuar na implementação dos planos de melhoria, ainda que usando para isso parte do tempo do dia, abrindo espaço na demanda cotidiana da urgência.

Como metodologia a ser aplicada na análise situacional dos problemas estruturais, adotaremos como principal referência o **“Planejamento Estratégico Situacional” (PES)**, cujo idealizador é Carlos Matus¹. Esta metodologia de planejamento estratégico foi aqui escolhida por ser voltada em maior medida à gestão pública e por propiciar que se trabalhe com realidade de maior complexidade, como a que está inserido o SINASE, em seus vários níveis de gestão. Porém, as sugestões aqui sistematizadas não se constituem na proposição de aplicação pura do PES, em todos os seus detalhes e especificidades, tratando-se, portanto, de **uma adaptação metodológica à realidade socioeducativa**. Isso porque a experiência de gestão de instituições do Sistema Socioeducativo demonstra a impossibilidade da aplicação literal da metodologia matusiana, frente às características institucionais que serão analisadas não apenas neste módulo, mas ao longo de todo o Curso de Gestão.

¹ Carlos Matus, chileno, falecido em 1998, foi Ministro do Governo de Salvador Allende, em 1970-73, e fundador da Fundação Altair, cuja finalidade é de difundir seu modelo de gestão. Disseminado no Brasil nas décadas de 80 e 90 do século passado, O PES é uma importante ferramenta de gestão, em especial para o serviço público.

1.3. Planejamento Estratégico Situacional

A análise de determinada realidade institucional é sempre realizada desde o ponto de vista dos atores que a definem. Uma mesma situação pode ser compreendida de forma diferente, dependendo do olhar de quem o faz e de quais os pressupostos necessários para a sua compreensão. Assim, a leitura dos problemas que se apresentam na realidade institucional também depende do ponto de vista de análise. Em consequência, **a adoção de determinada metodologia de gestão para a solução de tais problemas, também tem como pressuposto a concepção de gestão que o sujeito protagonista adota.**

Como afirma José Vicente Tavares dos Santos, o planejamento é um modelo teórico para a ação. Propõe-se a organizar racionalmente um determinado sistema a partir de certas hipóteses sobre a realidade (TAVARES DOS SANTOS, 2001). Trata-se de uma ferramenta de gestão a serviço de quem decide governar estrategicamente.

Em outras palavras, trata-se de um cálculo que precede e preside a ação, para agir intencionalmente sobre o futuro. “Pensar e agir em relação ao futuro é a essência do processo de planejamento. Planejar é tomar decisões sobre o futuro.(...) É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.” (MAXIMIANO, 2004, p. 33)

Planejamento estratégico é uma ferramenta para pensar e agir dentro de uma sistemática analítica própria, estudando as situações, prevendo seus limites e suas possibilidades, propondo-se objetivos, definindo-se estratégias. Nesse sentido, utiliza-se neste Curso como referência principal a ferramenta disponibilizada pelo modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES), adaptada à realidade do SINASE, pois permite uma gestão mais adequada à dinâmica do serviço público e também pressupõe um modelo de gestão com maior participação dos envolvidos, necessário ao maior comprometimento destes com as propostas estratégicas que se passará a construir.

Pode-se conhecer com maior profundidade a proposta metodológica do Planejamento Estratégico Situacional (PES), acessando estes, entre outros textos sobre a temática:

http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/modulo_4152/M68BW9GXUV.pdf;

http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Politicas_Publicas/PLANEJAMENTO_E_GERENCIAMENTO_DE_PROJETOS.pdf

1.4. Planejamento Estratégico Situacional - Quem serão os atores?

Quando se adota a perspectiva de “Gestão estratégica”, isto inclui a possibilidade de realizar a gestão - em respectivo nível no contexto do SINASE - por meio de um processo de planejamento e monitoramento de tarefas, estabelecidas com o auxílio da metodologia de planejamento estratégico situacional. Ou seja, **planejamento estratégico e gestão são aqui compreendidos de forma indissociável. Realiza-se a gestão, a partir das definições do planejamento estratégico. Realiza-se o planejamento como uma forma de estabelecer metas estratégicas para a gestão.**

Sendo assim, é preciso definir quais as pessoas farão parte do grupo responsável pela elaboração do planejamento estratégico. Ou, em outras palavras, quem é parte do grupo estratégico de gestão.

Diferente de outros modelos de planejamento mais tradicionais, em que se designa a tarefa de planejar a uma determinada pessoa ou equipe auxiliar da gestão, na metodologia proposta pelo PES é essencial que o grupo dirigente da gestão faça parte do momento de elaboração do planejamento. **Quem dirige planeja junto!**

Sendo assim, independente de qual nível de gestão estejamos nos referindo, o gestor coordenador deve pensar quem, junto com ele(a) deve fazer parte do grupo diretivo que pensará a instituição que dirigem e planejará sua gestão de forma participativa e integrada.

Cabe aqui salientar que a decisão sobre o tema de “quem faz parte do grupo de elaboração do planejamento estratégico”, é um pressuposto do próprio planejamento e essencial como decisão de gestão. O grupo responsável pela tarefa tende a ser comprometido com a gestão, assim, quanto mais pessoas planejarem, mais poderá contar-se com o envolvimento institucional na gestão.

Se, por outro lado, a opção for por um grupo mais restrito, a tendência é que o tempo investido na elaboração do planejamento será mais curto. De outra parte, será preciso pensar estrategicamente como envolver as demais pessoas importantes da respectiva Instituição com as propostas estratégicas da gestão.

No caso das Instituições do SINASE, dependendo do seu tamanho (número de pessoas que trabalham e grau de descentralização administrativa), pode não ser possível, ou produtivo, envolver um grande número de pessoas na tarefa de elaboração do planejamento estratégico. Embora seja muito importante mobilizar o conjunto dos atores das respectivas instituições e também contar com suas contribuições para uma análise o mais aprofundada possível da realidade, participação sem responsabilidade específica de gestão não é produtiva.

Assim, sugere-se que, por exemplo, que em uma instituição de nível estadual, responsável pela execução das medidas socioeducativas em meio fechado - internação e semiliberdade -, faça parte do grupo de elaboração do planejamento estratégico, a direção geral, seus assessores diretos, com funções de gestão, e os diretores de Unidades de atendimento.

Se, em outra hipótese, estivermos tratando do planejamento estratégico de uma Unidade de atendimento, é importante que faça parte do grupo de elaboração do planejamento estratégico o diretor da unidade, seu corpo técnico os chefes das equipes dos diferentes turnos de trabalho.

Ou, ainda, se estiver tratando-se do planejamento estratégico do “Serviço de Medidas Socioeducativas em Meio Aberto”, localizado no CREAS e vinculado à rede de Assistência Social municipal, é importante que faça parte do grupo de elaboração do planejamento estratégico a equipe completa dos profissionais que compõem o Serviço. Isso porque, neste caso, não há diferença hierárquica entre os profissionais e, se não houver a participação de todos, a tendência é que não seja possível o envolvimento coletivo.

Assim, duas decisões importantes:

- optar por realizar uma gestão estratégica, e, para isso, dispor-se a realizar um planejamento estratégico situacional.**
- definir quem fará parte do grupo de elaboração do planejamento estratégico, portanto quem são as pessoas dirigentes estratégicas de sua gestão institucional.**

Outro tema a ser deliberado preliminarmente diz respeito a quem deva ser escolhido como facilitador na aplicação da metodologia de Planejamento Estratégico Situacional.

Existem no mercado vários profissionais com formação em planejamento estratégico, que possuem habilidade para a aplicação metodológica aqui proposta. Porém, é preciso avaliar a possibilidade de contratação de alguém externo ao grupo de elaboração do planejamento estratégico, considerando a disponibilidade, ou não, de recursos institucionais para tanto. Caso não seja possível contratar um facilitador, por razões financeiras, isso não é essencial, o gestor responsável pode adaptar as propostas aqui elencadas a sua realidade, contando com um facilitador disponível em sua instituição.

Por outro lado, dependendo do tamanho e complexidade institucional que estejamos trabalhando, a contratação de um profissional responsável pela aplicação metodológica aqui proposta, tornará mais profissional o planejamento e otimizará tempo do grupo de elaboração do planejamento estratégico.

Assim, no caso da opção por contratação de um facilitador externo, a escolha do consultor deve ser feita com muito cuidado. O profissional escolhido deve apresentar formação em planejamento estratégico, experiência em aplicação do Planejamento Estratégico Situacional – PES, compromisso político com a temática de trabalho do SINASE e sensibilidade suficiente para a escuta necessária e condução democrática do processo de planejamento.

Portanto, outra decisão preliminar importante: escolha de quem será o facilitador.

A realização de um processo de Planejamento Estratégico Situacional requer tempo dedicado à tarefa por parte do grupo responsável pela sua elaboração. Este tempo deve ser o mais contínuo possível, ou seja, de preferência realizado em um seminário, com duração de **cerca de 40 horas**. Se não for possível que o grupo estratégico dedique-se continuamente à tarefa, a agenda de planejamento deve ser estabelecida previamente, com intervalos continuados. Por exemplo, dois finais de semana, em que o grupo trabalhará junto durante 16 ou 20 horas, em cada um; ou todas as manhãs em duas semanas; ou dois dias inteiros no meio da semana, ocupando-se, assim, duas semanas. Seja como for a opção de organização do grupo, **é importante que a agenda definida viabilize sempre a participação de todos os envolvidos.**

Ainda, como forma de viabilizar a participação dedicada do grupo, **é importante escolher o local para a realização do Planejamento Estratégico Situacional.** Deve ser um local isolado, o quanto possível, distante das demandas institucionais, agradável e com a mínima infraestrutura necessária ao trabalho. Deve contar com sala compatível com o número de pessoas envolvidas, com cadeiras soltas, que permitam seu arranjo de acordo com as necessidades de dinâmicas, preferencialmente climatizado, com disponibilidade de material de apoio e demais condições necessárias.

A escolha do local e agenda prévia de todos os participantes, organizando-se para a dedicação à tarefa de planejamento, já é parte do Processo de Planejamento e exige do gestor atenção e cuidado.

1.5. Etapas de Planejamento

De acordo com a Metodologia de Planejamento Estratégico Situacional, quatro momentos são essenciais na elaboração do Planejamento:

Momento Explicativo

Momento Normativo

Momento Estratégico

Momento Tático Operacional

<http://www.espacoacademico.com.br/032/32ctoni.htm>

Esses momentos serão abordados a seguir, mas **podem ser resumidos nas seguintes ideias:**

Só é possível realizar uma gestão estratégica a partir de uma análise o mais profunda possível dos problemas mais importantes que, em dado momento, compõem a situação em que se encontra a gestão. A explicação destes problemas faz parte da análise situacional.

- A estratégia a ser traçada pressupõe uma profunda análise da situação encontrada, levando-se em consideração a posição dos diferentes atores envolvidos.

- Feita tal análise, devem ser definidos projetos de melhoria, como estratégias de intervenção junto a cada problema. Os projetos devem prever ações para que a situação encontrada modifique-se em médio e longo prazo, considerando-se, para isso, a posição de apoio, ou de oposição dos vários atores interlocutores na tarefa.

Definidas os projetos estratégicos e as ações a adotar, para que sejam viabilizadas, resta a tarefa de **organizar a gestão a partir do monitoramento dos projetos de melhoria**, as quais devem ser de responsabilidade dos diferentes atores que fizeram parte do processo de planejamento estratégico, sempre sob coordenação do gestor coordenador.

1.6. Momento Explicativo – Análise Situacional

É preciso ter conhecimento, ou domínio do conteúdo objeto do planejamento. Para tanto é necessário realizar uma análise situacional da realidade organizacional e contextual (análise de conjuntura); Uma mesma realidade pode ser explicada de diferentes formas, dependendo de quem são os atores que a analisam.

Isso significa transformar informações que às vezes são de domínio individual, em avaliação coletiva, para produzir novas informações e possibilitar a tomada de decisão.

O processamento dos dados de entradas - informais antes de domínio restrito, ou sem uma avaliação mais profunda - é o coração do processo de planejamento. Os dados de entrada são transformados, em um primeiro momento, por meio de interpretação do significado das informações; depois, identificando-se alternativas para lidar com as necessidades, ameaças, oportunidades ou situações previsíveis do futuro e, finalmente, avaliando-se as alternativas e escolha de um curso de ação ou objetivo.

A análise situacional requer que se diferenciem as explicações, identifiquem-se os atores que agem sobre esta mesma realidade e analisem-se as suas perspectivas. Assim, permite-se compreender a assimetria das explicações em jogo. Explicar bem é perceber diferenças entre explicações dos diversos atores, atribuindo-lhes corretamente as leituras da realidade. Pressupõe condições de análise crítica profunda, capacidade e sensibilidade de observação.

Assim, imaginemos que estamos tratando de um grupo responsável pela gestão estratégica de uma instituição de âmbito estadual, responsável pela execução das medias socioeducativas em meio fechado, com muitos problemas sintomáticos, os quais são expressão de históricos problemas estruturais que envolvem tais instituições em todo o País. A primeira tarefa do grupo responsável pelo planejamento estratégico é socializar informações de gestão, em regra de domínio restrito, e identificar quem são os atores que compõem seu cenário de interlocução.

Informações básicas como: número de adolescentes atendidos, perfil de tais adolescentes, número de funcionários que trabalham, estrutura física existente, legislação pertinente, recursos disponíveis, entre outros. Interlocutores da gestão, por exemplo: associação dos funcionários, adolescentes internos, familiares dos internos, Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública, Instituições da sociedade civil parceiras etc.

Definido este cenário geral, composto por interlocutores e informações básicas, os atores do planejamento estratégico devem ser capazes de identificar os problemas principais enfrentados pela gestão, ou na instituição. Isso pode ser feito por meio de uma “chuva de ideias”, em que cada membro do grupo responsável pela elaboração do planejamento estratégico lista os principais problemas que identifica desde a sua perspectiva. **Depois estes problemas inicialmente listados devem ser agrupados por proximidade, ou temática.**

Agrupados os problemas, é útil organizar-se uma “**árvore de problemas**”, escolhendo os problemas principais e os demais, sendo localizados, como causas geradoras dos principais, ou como efeitos dos mesmos. Isso pode ser feito com o auxílio de cartelas de papelão, que permitem o deslocamento dos problemas elencados de modo a que se atinja a configuração explicativa desejada pelo grupo.

Após a identificação dos principais problemas - nós críticos da gestão, ou da instituição - os mesmos devem ser validados pelo grupo. Ou seja, escolhidos e elencados pelo seu grau de importância e pela prioridade estabelecida pelo grupo para o seu enfrentamento. Quanto menos críticos forem escolhidos, menos projetos serão construídos posteriormente, portanto, mais objetivo será o planejamento. Porém, é importante que os problemas contemplem a análise situacional realizada pelo grupo.

Em sequência, **deve ser realizada uma análise aprofundada, na medida do possível, de cada um dos problemas**, buscando origens e causas de cada um. Sugere-se que, neste momento, o grupo de atores responsável pelo planejamento divida-se em pequenos grupos, com as tarefas de descrever os problemas e explicá-

los. Esta **análise descritiva e explicativa deve ser realizada por escrito**, como uma forma de sistematizar o acúmulo produzido pelo grupo.

Para auxiliar, sugerimos que sejam respondidas algumas perguntas na análise descritiva dos nós críticos: como o problema apresenta-se? Quais são suas causas? Que sintomas são por ele gerados? Quais atores estão envolvidos em tal problemática? Que posição ocupam os atores em tal contexto e quais são os seus posicionamentos sobre a questão?

1.7. Momento Normativo – Definição de Projetos de Melhoria

Para cada problema, ou nó crítico, escolhido e descrito, o grupo deve propor um projeto de melhoria com, no mínimo, os seguintes aspectos: descrição da proposta, objetivos, justificativa, metodologia, pessoas envolvidas na operacionalização, abrangência, população alvo, investimentos necessários, resultados esperados, metodologia, instrumentos de aferição dos resultados e cronograma de execução do trabalho.

É importante que neste momento do planejamento, o grupo realize discussões sobre os nós críticos descritos pelos participantes, a descrição realizada por alguns dos membros do grande grupo seja submetida para avaliação e contribuições e que, mais uma vez, sugira-se, por meio de uma “chuva de ideias”, estratégias para a melhoria da situação encontrada.

Como vimos, planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens. Também significa estabelecer objetivos. **Assim, cabe ao grupo responsável pela gestão, propor-se a enfrentar os nós críticos institucionais e comprometer-se com tal enfrentamento.**

Após a análise coletiva dos problemas e a “chuva de ideias”, com propostas para melhoria das situações específicas, **cabe ao facilitador do grupo, conduzir para que a discussão afunile para a constituição de projetos de melhoria factíveis e**

gerenciáveis pelo grupo gestor em questão. Não é possível, neste sentido, que sejam propostos projetos de melhoria para serem executados por outros níveis de gestão que não o que está sendo planejado, ou por outras instituições. Se a concordância com algum dos aspectos do projeto depender de interlocução com outros atores, cabe, neste caso, elencar esta etapa de trabalho, como uma ação para viabilizar o projeto. Assim, por exemplo, imaginemos que o projeto de melhoria está sendo proposto em meio ao Planejamento Estratégico Situacional de uma unidade de internação de adolescentes e que para sua viabilidade sejam necessários recursos a serem destinados pela Instituição gestora do SINASE, no respectivo Estado da Federação, é tarefa do grupo planejador pensar ações estratégicas para obter tais recursos e viabilizar, com isso, o seu projeto.

Nesse sentido, **elencados e definidos projetos de melhoria, factíveis em médio e longo prazo, sob a gestão do grupo responsável pelo planejamento, é o caso, agora, de escrever tais projetos, definindo seus objetivos, sua justificativa e sua metodologia de realização.** Enquanto metodologia, propõe-se o **desdobramento de cada Projeto de melhoria em ações mais concretas e específicas. As ações são tarefas, as quais podem dividir-se entre diretas, para obtenção dos resultados esperados no projeto de melhoria, ou ações indiretas, necessárias para viabilizar as ações diretas.** No exemplo descrito anteriormente, a viabilização de recursos para que seja realizada determinada ação estratégica para a concretização do Projeto de melhoria, poderia ser um exemplo de ação indireta.

Ao elencar as ações, é importante definir os responsáveis e os prazos factíveis, de modo que seja possível organizar o monitoramento posterior das ações escolhidas. Cada ação pode contar com várias ações indiretas que a viabilizem, ou mesmo ações diretas de menor porte. Os responsáveis por tais desdobramentos e especificidades podem ser pessoas que na cadeia hierárquica institucional estejam sob o monitoramento do responsável pela condução do projeto de melhoria mais amplo.

Assim, por exemplo, vamos imaginar que o projeto de melhoria seja alguma coisa como "recuperação das estruturas físicas das unidades de internação". A gestão deste projeto deve contar, como responsável, com a pessoa que compõe o grupo que se encontra realizando o Planejamento Estratégico Situacional, que no cotidiano

institucional responde perante a Direção pelas obras. Os responsáveis pelas ações específicas do Projeto de melhoria, em sua maioria, devem ser pessoas ligadas institucionalmente àquele, de modo a que o monitoramento das ações específicas possa ser feito dentro da mesma lógica institucional do cotidiano. De outra parte, se forem necessárias ações em parceria com outros setores institucionais, a vinculação das pessoas responsáveis deve ser validada pelo grupo realizador do planejamento estratégico e a organização da gestão institucional deve viabilizar-se de forma horizontal em torno de cada projeto de melhoria, sempre sob a coordenação do gestor geral do projeto de melhoria. Assim, no exemplo anterior, se o projeto de recuperação das estruturas físicas precisa contar com ações a serem realizadas pelo “setor de licitações da instituição” e esse, no cotidiano institucional, encontra-se subordinado a outro setor que não aquele das obras, neste projeto específico, a pessoa responsável deve reporta-se ao gestor do projeto de melhoria estratégico. Assim, **é comum que os projetos estratégicos sejam gerenciados de forma mais horizontalizada do que a gestão institucional cotidiana, na medida em que a responsabilidade por suas ações específicas seja de pessoas de diversos setores institucionais.**

Além da definição dos responsáveis pelas ações diretas e indiretas e dos prazos em que as ações sejam efetivamente realizáveis, **nesta etapa de planejamento é essencial discutir acerca dos resultados esperados em cada ação e do impacto que tais resultados poderão trazer na situação em que se encontra inicialmente o nó crítico, cujo projeto de melhoria pretende incidir.** A análise prospectiva dos resultados esperados é o que permite a reflexão acerca da possível efetividade do projeto e também traz elementos para que sejam realizadas escolhas. Planejar também é fazer escolhas!

Ao final do momento normativo é importante que o grupo conte com um documento escrito, onde constem todos os projetos de melhoria realizados, com suas respectivas ações previstas, prazos, responsáveis e resultados esperados.

1.8. Momento Estratégico

O Planejamento Estratégico precisa ser capaz de lidar com surpresas, com flexibilidade. Surpresas nem sempre são novidades, elas podem ser repetitivas. O que nos surpreende, por vezes, é o momento em que elas ocorrem e a falta de preparação que temos para enfrentá-las; por isso é possível prevêê-las em cenários futuros. É possível aprender com os erros, analisando as circunstâncias em que ocorreram, em todos os seus aspectos.

Assim, **o momento estratégico do Planejamento Estratégico Situacional destina-se à discussão pelo grupo dos possíveis cenários situacionais, envolvendo o impacto dos resultados a serem obtidos, diante de cada ação vinculada aos projetos de melhoria.** Cenários situacionais positivos, com efetiva mudança situacional na direção desejada; ou negativos, considerando dificuldades possíveis a serem enfrentadas, ajudam na possibilidade de prever e resolver problemas, a partir de ajustes no planejamento realizado.

Fazem parte dos cenários futuros os atores envolvidos em cada situação. Assim, cabe aqui recuperar o momento inicial, em que foram elencados os atores que compunham cada análise situacional dos problemas, nós críticos, e, em prospecção, prever a atuação de tais atores diante das ações realizadas e de seus resultados. **A reação dos atores situacionais pode ser positiva, de apoio, negativa, de oposição, ou neutra.**

Provavelmente, **diante de das possíveis reações dos atores situacionais, será necessários prever novas ações de fortalecimento das reações positivas, ou neutralização das reações negativas.** Assim, por exemplo, se uma das ações planejadas consiste, por exemplo, em “reduzir custos”, cabe neste momento, prever ações compensatórias aos atores que serão impactados pela redução e custos projetada.

Neste Curso tratamos da gestão de instituições componentes do SINASE. Assim, sabe-se que em grande medida, a instituição alvo do planejamento atua dentro do Sistema, portanto, trabalha necessariamente em interlocução com outros parceiros

ou instituições, que também fazem parte deste Sistema. Um bom trabalho junto a adolescentes em conflito com a Lei seja no meio aberto, ou em instituições que executam medidas socioeducativas em meio fechado, requer articulação interinstitucional. **Assim, é importante prever claramente o posicionamento das demais instituições frente às ações que serão desenvolvidas, em decorrência do Planejamento Estratégico Situacional.**

Ao final deste momento estratégico, espera-se que o grupo sinta-se preparado para lidar com os efeitos positivos ou negativos que os projetos de melhoria irão produzir na realidade, definindo, portanto, ações complementares, ou estratégicas, para que os cenários situacionais futuros possam ser positivos, considerando para isso a posição dos diferentes atores interlocutores.

1.9. Momento Tático-Operacional, ou Modelo de gestão

Este quarto momento do Planejamento Estratégico Situacional caracteriza-se pela “gestão estratégica” propriamente dita. Como já foi dito, a proposta de gestão aqui elencada contempla a possibilidade de gestão das instituições integrantes do SINASE, por meio do monitoramento da execução do PES realizado.

Assim, três dimensões são importantes nesta fase:

Previsão de uma sistemática de monitoramento

Isso pode ser realizado por meio de um sistema informatizado de monitoramento, hoje já desenvolvido por áreas de tecnologia de informação e gestão e serve ao acompanhamento do andamento das ações e seus prazos.

Na ausência de um sistema informatizado para monitoramento da execução do planejamento, tal acompanhamento pode ser feito por meio de um relatório manual que permita visualizar os projetos, suas ações, seus responsáveis e os respectivos prazos.

Cabe ao gestor institucional mais amplo acompanhar de forma muito próxima junto aos seus colaboradores estratégicos, o andamento de cada projeto de melhoria e o impacto que as ações realizadas vêm produzindo.

1.10. Mobilização Institucional para a realização dos projetos do Planejamento Estratégico Situacional

Sabe-se que quando se trata do tema de gestão, lida-se com pessoas, com maior ou menor envolvimento com os compromissos assumidos pela gestão. Ou, ainda, com possibilidade de reação positiva, neutra ou negativa frente às ações que serão realizadas e seus resultados. Socializar internamente o planejamento busca garantir o comprometimento e a corresponsabilização de todos os envolvidos na execução das ações.

Dependendo da Instituição em questão e da necessidade que tenha o planejamento realizado de maior participação de atores externos, sugere-se que esta etapa de mobilização e sensibilização dirija-se também a atores externos estratégicos.

1.11. Avaliar periodicamente os resultados das ações com o grupo responsável pelo Planejamento Estratégico Situacional

Os resultados obtidos no monitoramento do planejamento devem ser informados ao grupo que elaborou o planejamento e submetido periodicamente a sua avaliação, validação e ajustes conjunturais. Nisso constitui-se uma das diferenças importantes de uma proposta metodológica baseada no PES e outros planejamentos tradicionais, que depois de elaborados, costumam ser tratados em paralelo ao cotidiano institucional. Aqui a proposição é de que se mantenha vivo o planejamento no cotidiano institucional, se for o caso, revisto e adequado à realidade conjuntural.

Finalmente, cabe aqui o registro de que as instituições responsáveis pela execução das medidas socioeducativas, no âmbito do SINASE, não são de gestão simples, ou fácil. Como já dito, são instituições complexas, que lidam com uma temática complexa, em meio ao contexto local e global, também complexo. **A possibilidade de que uma proposta de gestão tenha capacidade de incidir em tal realidade e não apenas limite-se a solução emergencial de problemas, exige a organização por meio de um Planejamento Estratégico Situacional. Porém, nem**

mesmo a metodologia aqui proposta consiste em “uma receita” que garante, por si só, resultados. Tais resultados dependerão da perspicácia dos gestores e da profundidade de análise que sejam capazes de realizar. Em última instância, dependerá de suas habilidades de gestão, as quais se procurará aperfeiçoar na sequência dos módulos deste Curso.

Referências Bibliográficas

BECK, Ulrich. BECK, Ulrich. **La sociedad Del Riesgo. Hasta una nueva modernidad.** Buenos Aires, Paidós, 1998.

DE TONI, Jackson. O que é planejamento estratégico? In. **Revista Espaço Acadêmico** – nº 32 – Janeiro/2004. ISSN 15196186.

Huertas, F. **Entrevista com Matus, o Método PES.** São Paulo: Edições Fundap, 1997.

MATUS, Carlos. **Estratégias Políticas.** São Paulo: Fundap, 1996

_____. **Adeus, Senhor Presidente, Governantes Governados.** São Paulo: Edições Fundap, 199.

_____, **O Líder Sem Estado-Maior.** São Paulo: Edições Fundap, 2.000.

_____, **Política, Planejamento & Governo,** Brasília: IPEA,, 1993 (Tomos I e II)

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

MORIN, Edgar. **Entrevistas do Le Monde.** Paris: Editions La Durverte e jornal Le Monde, 1985. Publicação em Português: Editora Ática, 1989.

TAVARES DOS SANTOS, J. V. O Paradigma da planificação modernista. In. **Humanas** v.24, n.1/2, p.163-185, Porto Alegre, IFCH-UFRGS, 2001.

2. Gestão de Pessoas na perspectiva de implementação do SINASE

2.1. Introdução

Uma área central da gestão socioeducativa, que requer significativa mobilização de esforços, é a gestão de pessoas. Os recursos humanos necessários nesta área devem ser selecionados com cuidado e geridos de forma sistemática, permanente e próxima, de modo a que se alcance o grau de qualidade desejado no que se refere à prática pedagógica e também para que se evite a institucionalização de práticas irregulares, como se observou ao longo do histórico desta área.

A legalidade que o tema envolve exige do gestor esforço e conhecimento técnico – no âmbito da administração pública em geral e também da Lei 12.594/12 – como já abordado. No entanto, somente a perspectiva legal não é suficiente, é preciso dedicar esforços para organizar processos seletivos, de modo a que se busquem na sociedade as melhores pessoas possíveis para o trabalho na área. Selecionadas as pessoas, ou identificadas entre as que já estão dentro das instituições, é necessário realizar acompanhamento e desenvolvimento das mesmas, por meio de programas de formação permanente. Ou seja, a gestão das instituições socioeducativas é essencialmente gestão de pessoas, em todas as dimensões que o tema envolve.

2.2. Valoração dos Colaboradores como pressuposto para o desenvolvimento do trabalho socioeducativo

As instituições socioeducativas - aquelas que desenvolvem seu trabalho junto à rede de Assistência Social, em meio aberto, ou as que executam as medidas de internação ou de semiliberdade - necessitam, essencialmente, de pessoas que exerçam a função socioeducativa. Em outras palavras, não é possível executar medidas socioeducativas, de acordo com o conteúdo normativo previsto no SINASE, sem contar com recursos humanos, preparados, envolvidos e motivados para tal tarefa.

A experiência mostra que é necessário valorizar as pessoas que executam funções socioeducativas, profissionais técnicos ou educadores/monitores, na medida em que o trabalho nesta área é muito desgastante e, com o tempo, a tendência é de que os sujeitos sintam-se desmotivados, desvalorizados, com baixa autoestima e, em

consequência, sem fortalecimento suficiente para agir.

Em realidade, necessário faz-se reconhecer as pessoas, como sujeitos que sentem, pensam e agem. Vivem suas vidas com grande envolvimento institucional. Vivenciaram, provavelmente, muitas experiências institucionais, as quais precisam ser reconhecidas e, se for o caso, resignificadas, ou seja, se negativas, precisam ser mais bem compreendidas e contextualizadas, se positivas, precisam ser valorizadas.

Cabe aqui ilustrar com a reflexão produzida por Patrícia Martins Fagundes, Beatriz Jotz e Nedio Seminotti, em artigo, que pode ser conferido na íntegra no endereço a seguir, e que aborda a necessidade contemporânea de considerar a subjetividade na gestão das pessoas:

(...) Lidar com o não-controlável do ambiente, comunicar-se, compreendendo a si e aos outros, atender os outros, não apenas partilhando normas e objetivos, como também compartilhando e estabelecendo relações interdependentes – essas são atribuições complexas que não podem ser efetivamente incorporadas ao trabalho por imposição, treinamento ou leitura de manuais. É preciso propiciar o desenvolvimento das pessoas, reconhecer e legitimar a subjetividade e a intersubjetividade produzidas nas relações entre diferentes profissionais: líderes, membros de equipes, consultores técnicos, etc. (FAGUNDES, JOTZ, SEMINOTTI, 2008, p. 226-227)

Veja o artigo na íntegra:

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/1498/3045>

Em caráter complementar, para uma abordagem de gestão por competências emocionais, também se indica que seja assistido o vídeo a seguir, com uma interessante palestra de Márcio Schultz:

<http://www.youtube.com/watch?v=YQeAqwgnd5g>

Contemporaneamente, portanto, na gestão do mundo do trabalho de modo geral mostra-se necessário considerar e reconhecer a subjetividade dos colaboradores, como uma perspectiva atual de gestão de pessoas. Isso porque os comportamentos das pessoas são influenciados por questões subjetivas que orientam suas atitudes e suas relações no grupo em que trabalham. Cada pessoa é um todo complexo, em que as dimensões racionais, emocionais e comportamentais sofrem influência continuamente. A relação de cada pessoa com seus colegas, com sua chefia e com a instituição onde trabalha é interpessoal, sendo influenciada pelas capacidades emocionais que cada um possui e pelas dificuldades também que o compõem.

Imagine como é necessário considerar a dimensão subjetiva de cada sujeito, sendo este trabalhador ou gestor de uma das instituições socioeducativas!

O reconhecimento do sujeito, em todo o seu contexto, inclui a legitimação da sua participação social e política. Reconhecer a si na sociedade complexa da contemporaneidade, seja em âmbito institucional ou social mais amplo, é um grande desafio. Reconhecer o outro, como parte de outra realidade cultural específica, como das instituições de controle, requer efetiva alteridade. Reconhecer e dar voz e ouvir a fala significa compartilhar conhecimentos e realizar gestão de forma verticalizada. Portanto, trata-se de opção por uma determinada concepção democrática de gestão, a qual vem sendo apresentada neste Curso, em seus vários aspectos.

Em perspectiva complementar, pode-se dizer que valorizar as pessoas que executam socioeducação, e fortalecê-las para que se comprometam, é uma necessidade estratégica. Para a concretização dos projetos de melhoria estratégicos, estabelecidos no planejamento estratégico situacional, é preciso contar com pessoas comprometidas. De outra parte, para que as pessoas possam exercer suas atividades de modo mais positivo e fortalecido, precisam ser valorizadas e convidadas a participar de um modelo de gestão estratégico.

Portanto, o ponto de partida para a gestão de pessoas no SINASE precisa ser a valorização dos trabalhadores socioeducativos, incluindo-os no processo de mobilização institucional em torno do projeto estratégico a ser desenvolvido, seja qual for o âmbito de gestão do qual se esteja tratando. Isso se faz reconhecendo suas subjetividades e experiências, ao mesmo tempo buscando desenvolver suas potencialidades.

Sabe-se que a realidade das instituições do Sistema Socioeducativo, em muitos momentos, é identificada com violência e truculência. Os problemas institucionais que existem e que, em regra, são protagonizados pelas pessoas que trabalham nas instituições, precisam ser encarados como manifestações sintomáticas das dificuldades vividas por um processo já constatado de institucionalização, em que **é a cultura institucional negativa que prevalece sobre os desejos e iniciativas de inovação. Não é a pessoa isoladamente o problema**, ainda que os problemas precisem ser apurados e as pessoas responsabilizadas, se for o caso, mas é a instituição que não está conseguindo desenvolver sua gestão de forma continente.

Assim, parte-se do pressuposto de que a instituição que irá ser gerenciada conta com um quadro funcional, com diferentes tempos ou idades institucionais, mas com experiências a serem compreendidas e valoradas. A cultura institucional prevalece no tempo e o trabalho de gestão precisa incidir em tal cultura. O caminho para a sua

mudança é o fortalecimento das pessoas.

2.3. Clareza na definição de objetivos e processos de trabalho

Os objetivos e os processos de trabalho esperados são conteúdos necessários na comunicação intrainstitucional! O desenvolvimento das pessoas na busca dos objetivos comuns é tarefa dos gestores, os quais precisam compreender seu trabalho também como uma forma de comunicação.

Na ausência de orientações claras e precisas sobre os processos de trabalhos e objetivos a serem atingidos, as pessoas tendem a buscar espaços para realizar aquilo que - desde os seus respectivos pontos de vista – pensam que deve ser feito e do modo como entendem que precisa ser feito. Este modo de fazer, fragmentado em práticas individuais somadas, tende a formar uma cultura institucional, com tendência de que: interesses pessoais prevalecem sobre os interesses coletivos; ou, diante da fragilidade coletiva, as pessoas fortalecem-se a partir da resistência a propostas de mudança.

No setor privado muito se aborda sobre a necessidade em se trabalhar com as pessoas das organizações, caso se deseje fortalecer determinada cultura nova, ou romper com padrões já estabelecidos. Na implantação de um novo sistema de gerenciador de dados, por exemplo, é necessário, em paralelo ao trabalho tecnológico, desenvolver as pessoas para que acompanhem o processo de mudança cultural que se deseja. Um exemplo bem contemporâneo disso é o que ocorre em empresas de grande porte, quando contratam sistemas, como o SAP (que se destina a estabelecer linguagem comum entre gestores com interlocução internacional) e, em paralelo, precisam contratar consultorias que trabalham “change management”, ou seja, estratégias de acompanhamento e gestão de pessoas para que se adaptem aos novos processos de trabalho.

No campo da gestão pública, a situação é semelhante, com a diferença de que os quadros de pessoal, em regra, são permanentes e a cada troca de gestor, as inovações trazidas, muitas vezes, são compreendidas como “passageiras”, com as quais “convive-se durante um tempo”, com a possibilidade de “volta-se às práticas institucionais anteriores, caso novas alterações ocorram”. Portanto, embora não possa dizer-se que seja uma regra, **a tendência é que novas propostas contem com mais**

resistência e exijam, portanto, mais trabalho junto às pessoas.

Nesse sentido, constitui-se em um grande avanço a previsão normativa da Lei 12.594/12, que estabelece competências, procedimentos, direitos e deveres a serem exercidos nas instituições que executam medidas socioeducativas. **Isso significa que as tarefas a serem executadas em tais instituições, as quais devem estar integradas em rede com as demais instituições do SINASE, não são definições circunstanciais de um ou outro governo. Trata-se de políticas públicas de Estado, que superam a “barreira da troca de gestão”.** Nessa direção, **quem deve dominar o conhecimento institucional das atribuições das instituições do SINASE são as pessoas que trabalham, de forma permanente, nestas instituições.**

Portanto, o desejo e objetivo dos gestores devem ser: promover ações no sentido de que as pessoas da instituição tornem-se especialistas naquilo que realizam, enquanto um projeto comum da respectiva instituição, mas integrado, de acordo com as previsões do SINASE.

É necessário, enquanto tarefa de gestão, traduzir internamente as previsões normativas do Sistema Socioeducativo, regulando-as internamente por meio dos instrumentos previstos na Lei, como o Programa e o Regimento Interno das Instituições. De forma mais específica, é ainda necessário desenhar os processos de trabalho das pessoas que os realizam, de modo a que se atinjam os objetivos propostos.

A transparência e a clareza nas tarefas a serem desenhadas são componentes essenciais para que sejam realizadas as atividades da forma esperada. **Gestão de pessoas é essencialmente comunicação intersubjetiva. Assim, é preciso descrever os processos de trabalho, como um meio de estabelecimento de uma linguagem comum (CHIAVENATO, 2008).**

A descrição dos cargos, tarefas e procedimentos pode ser realizada com ou sem a participação das pessoas. Obviamente, se forem descritos junto com as pessoas, o compromisso das mesmas com o produto comum será maior.

Assim, cada nível de gestão deve ser capaz de promover um **movimento interno de sistematização de processo de trabalho**, em que cada pessoa e, em seguida, cada grupo de trabalho, pense, discuta e escreva sobre as tarefas que realiza em decorrência das atribuições que possui, definidas na Legislação ou no Regimento Interno da Instituição, conforme previsão da Lei 12.594/12.

A descrição dos processos de trabalho deve passar por uma validação

coletiva e, em sequência, nos outros níveis de gestão. De preferência envolvendo todos e “de baixo para cima”, quando se tratar de instituições maiores e mais complexas.

Por exemplo: se o desafio é “descrever o processo de trabalho de acolhimento dos adolescentes”, cabe a quem faz este acolhimento, descrever como é realizado, em detalhes, não se esquecendo de mencionar onde e como são feitos os registros cotidianos de tal tarefa, por exemplo, em um livro de registros, em um formulário, no computador etc. Em seguida, se mais pessoas realizam a tarefa, ainda que em horários distintos, o trabalho que cada um faz deve ser unificado em um só, pelos próprios executores. O gestor imediato deve verificar se “é assim mesmo que deve ser feito”. Após esta primeira validação, outros níveis de gestão também devem validar o trabalho, analisando-o à luz da legislação vigente. Cabe, então, à gestão institucional formalizar o processo de trabalho, em uma normativa, conforme a atribuição que possuir (portaria, ordem de serviço, circular e outros).

O processo de trabalho de acolhimento, conforme o exemplo que se está trabalhando, deve ser de conhecimento coletivo. Deve ser afixado, ou disponibilizado, em local acessível, de preferência, publicizado, de modo a que todos saibam o que precisa ser realizado em detalhes. Por exemplo: em um espaço destinado à troca de informações entre os trabalhadores, como um mural, próximo ao local onde se realiza o acolhimento.

Realizada a normatização e publicização do processo de trabalho descrito, deve-se buscar qualificar a realização do mesmo, por meio da adequação e qualificação das pessoas.

Assim, em sequência, as condições das pessoas que realizam as tarefas vinculadas a tal procedimento devem ser verificadas: se são as mais adequadas a realizá-las, se têm o conhecimento necessário, de acordo com as exigências das tarefas e se compreendem a razão de ser e o conteúdo do que realizam. Caso um destes requisitos não seja realidade, cabe ao gestor identificar a necessidade de capacitação de seus colaboradores para a realização das tarefas específicas.

Em síntese: não se pode esperar das pessoas determinados comportamentos, se estes não foram comunicados com clareza e precisão. Não se pode esperar de determinadas pessoas que realizem tarefas, se não as compreendem, ou se não foram capacitadas para tanto. A tarefa de trabalhar com as pessoas para atingir seus objetivos é da gestão!

2.4. Gestão, Liderança e Empatia

A **tarefa de desenvolvimento de pessoas**, nas instituições públicas e privadas, é especialmente **dos gestores**, que a realizam por meio do exercício de suas respectivas lideranças, também desenvolvendo suas próprias capacidades. Assim, assumir uma função de gestão, seja em qual nível for e em qualquer das instituições socioeducativas, significa propor-se ao autodesenvolvimento, autoconhecimento e relação intersubjetiva com seus colaboradores, de modo a que estes também se desenvolvam, e, com isso, os objetivos propostos à gestão sejam atingidos.

Como subsídio complementar na compreensão de gestão de pessoas por meio do desenvolvimento de competência, é oportuno assistir o vídeo da palestra do Professor Joel Dutra:

http://www.youtube.com/watch?v=beOZNID0_Zk

Um chefe, não necessariamente, é um líder legítimo e natural em um grupo trabalho. Algumas vezes outros líderes existem e atuam na direção de colaboração com a gestão, ou na resistência às proposições de mudança.

Porém, mesmo um chefe que não seja um líder natural de determinado contexto, pode construir caminhos para constituir-se como legítimo na gestão, conquistando a confiança e o compromisso do grupo sob sua gestão. **O exercício da liderança, de forma legítima, é componente essencial para que o gestor consiga “movimentar” cada um dos seus colaboradores e possa fortalecer a identidade coletiva do grupo na direção dos objetivos.**

Na mesma direção contribuem as autoras Elisabete Oldra, Maria Helena Rodrigues, Tarsila Maragno Ceconi Filippin:

(...) percebe-se a importância do líder conhecer a si próprio e a sua forma de inter-relacionar com a equipe e com seus pares, visto que a equipe por mais que esteja integrada no formato de autogerenciabilidade, para que a mesma mantenha um ciclo de

aprendizagem e evolução, necessita de intervenções e direcionamentos. Estas intervenções tendem a diminuir conforme o nível de maturidade dos relacionamentos, bem como do processo de comunicação forem evoluindo. Seu papel tende a ser de coautor e não de líder centralizador de decisões. (OLDRA, RODRIGUES e FILIPPIN, SBDG – Caderno 161, 2012, p.13)

A liderança legítima de um grupo é conquistada a partir de vários processos, os quais podem ser mais intencionais ou menos conscientes por parte do gestor. É importante estabelecer como desafio seu (do gestor) a conquista do grupo para que sua atuação permita o desenvolvimento das potencialidades de seus colaboradores. A autoridade líder é conquistada na medida em que o gestor procura conhecer cada um dos seus colaboradores, entender sua realidade, reconhecendo suas subjetividades. Ao mesmo tempo o gestor precisa estar preocupado como a forma de desenvolvimento, motivação e comprometimento de cada um dos seus colaboradores, e, por outro lado, com a dinâmica de funcionamento de seu grupo como um todo.

Como referido no vídeo do Professor Márcio Schultz - antes sugerido -, uma equipe pode ser comparada metaforicamente com um “tabuleiro de xadrez”, em que cada peça tem um modo de movimentação (bispos em diagonal, cavalos em L, torres em linha reta). **Identificar a forma de funcionamento de cada um dos seus colaboradores é tarefa do gestor. Saber motivá-los para que caminhem, do seu jeito, mas na direção desejada pelo grupo, já é uma conquista do líder legítimo,** que o faz administrando suas próprias expectativas, na medida em que deverá saber esperar de cada um aquilo que cada um pode dar, dentro de suas potencialidades. **Propor desafios certos para as pessoas certas é uma forma de fazer com que se movimentem na direção do que o projeto de gestão aponta. Ao mesmo tempo, ao sentirem-se motivadas a caminhar na direção do que é esperado, superando desafios, estarão crescendo como pessoas e se autodesenvolvendo.**

Assim, aprender a exercer a liderança passa por desafiar-se a cumprir um papel muito importante nas relações intersubjetivas, ainda mais dentro de uma instituição socioeducativa que, como se abordou até agora, têm características próprias, definidas ao longo de seus respectivos históricos institucionais.

A qualificação e a profissionalização para a gestão também são formas de desenvolvimento pessoal e de mobilização dos colaboradores. Na medida em que estes observam em seu gestor o esforço de qualificação, de preparação e de boa representação do grupo, para além do espaço específico da gestão, tendem a identificar-se e a buscar seu próprio desenvolvimento.

O líder legítimo precisa ser um representante externo ao grupo, que demonstre lá fora aquilo que é legitimamente constituído internamente. Internamente, precisa estar presente e escutar as pessoas, criando relações de empatia a partir do reconhecimento de suas subjetividades. Prestar atenção aos movimentos do grupo, às suas características, potencialidades e dificuldades. Se isso for conquistado gradativamente e forem aplicadas as sugestões de instâncias de decisão coletiva, aos poucos a autoridade constituída conquista o estágio em que todos “falam a mesma língua” e realizam uma “gestão continente”.

2.5. Legalidade na Gestão de Pessoas

Como abordado, as Instituições Socioeducativas são de caráter público e geridas por regras de Direito Administrativo em geral. Sendo assim, dependendo de sua configuração legal específica - se integrante da administração direta, ou indireta e, neste caso, se fundação pública de direito público ou de direito privado - conforme o caso será também o regime jurídico de contratação de seus colaboradores.

Caso esteja-se tratando de uma instituição da administração direta, como uma secretaria, ou departamento, provavelmente os seus colaboradores serão funcionários públicos de carreira, estatutários, portanto, regidos de acordo com as normas federais sobre a matéria, em específico a Constituição Federal e normas estaduais que regulem o regime de trabalho em seus respectivos Estados. Em qualquer destes casos, a forma de ingresso no serviço público será por concurso público e a condição dos servidores, após o período do estágio probatório, será de estável.

Caso esteja-se tratando de uma instituição da administração indireta (autarquia, fundação de direito público ou fundação pública de direito privado), se o regime de gestão for Direito Público, a situação dos funcionários será a mesma referida acima, pois serão funcionários públicos. Ou, de forma diferente, tratando-se de fundação pública de direito privado, muito provavelmente, serão “empregados públicos”, ou seja, selecionados de forma pública, mas detentores de contratos de trabalho, regidos principalmente pela CLT. Isso implica em uma flexibilidade maior quanto à estabilidade funcional e, ainda, em características diferentes no que se refere aos direitos trabalhistas.

Como complemento aos conteúdos aqui abordados, sugere-se que seja assistido o vídeo a seguir, que aborda as modalidades de trabalhadores públicos, em especial dos empregados públicos:

http://www.youtube.com/watch?v=gOJ_j3uLB5g&list=PL3577F88F89B16C07&index=1

Em essência, as diferenças são significativas e dizem respeito à natureza jurídica das relações de trabalho. Porém, em todos os casos, **sempre os atos dos gestores públicos em relação aos seus funcionários terão de ser realizados dentro da legalidade**. Mesmo nos casos em que não haja estabilidade na função, ou no cargo ocupado pelo servidor ou empregado público, será necessário motivar exaustivamente a decisão de gestão, nos parâmetros legais aceitáveis. Caso contrário, a decisão corre o risco de sofrer sanção de nulidade, em instâncias de gestão superiores, ou mesmo judiciais.

É muito comum, na realidade do serviço público brasileiro, que gestores cometam erros - por desconhecimento ou liberalidade - e as consequências de seus erros sejam a oneração do estado em períodos posteriores a sua gestão. Um exemplo disso são casos de demissões imotivadas, ou sem a realização dos devidos procedimentos legais. Passam-se alguns anos, e, em muitos casos, o Poder Judiciário determina o retorno à função pública, eventualmente até mesmo com a determinação de pagamento de indenizações pelos danos sofridos.

Neste espaço, em que se está abordando a gestão de pessoas em vários aspectos, não é o caso de se aprofundar o tema, mas importa referir-se à **importância da gestão dentro da legalidade e o conhecimento por parte do gestor, em todos**

os níveis, do regime jurídico que regula a relação de trabalho de seus colaboradores.

Um gestor de uma Unidade, por exemplo, não terá como sua competência a realização de atos administrativos que repercutam na admissão, ou afastamento, de seus funcionários dos cargos que ocupem na Instituição como um todo. Porém, poderá ser responsável pelo deslocamento de pessoal de um setor para outro, pela alocação de tarefas, definição de horários, de escalas de férias, entre outros. Seus atos de gestão também deverão ser motivados, a interlocução com seus colaboradores deverá ocorrer dentro da legalidade e, eventual erro ou imprudência poderá gerar ônus para a administração pública.

É importante chamar atenção para que, ao assumir a função de gestão em todos os níveis, mas em especial, quando se tratar da gestão superior de uma Instituição, o **gestor procure conhecer os problemas funcionais que constam no histórico institucional e a interpretação jurídica existente sobre tais aspectos**. A partir da identificação de tais problemas, com o auxílio de assessoria jurídica competente, **deve estabelecer como estratégia de gestão o saneamento ou diminuição de tais problemas**. Este esforço de organização e de regularização, além de não ampliar sua responsabilidade jurídica sobre os mesmos, irá influir na credibilidade de sua gestão.

Por exemplo: digamos que há muitos anos é realizada uma prática de atribuição de horas extras aos funcionários, as quais têm resultados em observações negativas em auditorias dos órgãos fiscalizadores, como os Tribunais de Contas. Ainda que não seja possível, hipoteticamente, suspender de um dia para outro tal prática por várias razões que o caso concreto apresente, cabe ao gestor que assume definir um projeto estratégico de melhoria para este problema, sob pena da sua responsabilização como gestor e da ampliação do problema para o Estado em futuras gestões.

Em síntese, não é possível ao gestor, em todos os níveis de que se está tratando neste Curso, o conhecimento profundo da especificidade da relação jurídica de seus colaboradores. Porém, ao assumir sua função, é importante que conte com assessoria jurídica para este fim, ou que tenha acesso ao suporte jurídico de outro setor institucional. **Além de um assessoramento com confiança, para orientações e esclarecimento de dúvidas que aparecerão com frequência, cabe ao gestor**

realizar seus atos administrativos, no que se refere à gestão de pessoas, dentro da legalidade, devidamente instruídos e motivados. Explicar, justificar e fundamentar são verbos que devem acompanhar a atividade de gestão. Buscar sanear irregularidades e trabalhar na direção de não gerar problemas que onerem o Estado no futuro também devem ser atitudes de gestão.

2.6. Seleção de pessoas para o trabalho Socioeducativo

Nem sempre é possível ao gestor selecionar o grupo de trabalhadores que irá exercer a função socioeducativa. Normalmente, existem pessoas que fazem parte das instituições socioeducativas e que ingressaram em diferentes tempos, portanto, com idades institucionais distintas. Nesses casos, a tarefa dos gestores restringe-se à escolha do melhor lugar e da melhor função que cada um possa exercer, de acordo com suas capacidades, sempre buscando desenvolvê-las de acordo com as potencialidades existentes.

Porém, em alguns casos, é possível que esteja ao encargo do gestor a realização de um concurso público para a área socioeducativa. Aqui, portanto, cabem algumas reflexões sobre o tema da **seleção de pessoal especializado para atuação na área socioeducativa**, como uma possibilidade de oxigenação institucional e de complementação em relação à experiência já acumulada pelos profissionais que trabalham nas instituições há mais tempo.

É importante que o respectivo concurso ocorra dentro da absoluta legalidade, para que as nomeações das pessoas por ele selecionadas não venham sofrer restrições futuras e o tempo e o trabalho gastos no concurso sejam perdidos. Tempo que a área socioeducativa não tem sobrando!

Assim, cabe preparar com muito detalhe o concurso, identificando com precisão o perfil de pessoal que se deseja selecionar.

Como requisitos gerais, independente do respectivo cargo ou função, tratando-se de pessoal técnico em diferentes áreas, ou de educadores de nível médio, sugere-se:

- Conhecimento técnico transdisciplinar, incluindo várias áreas, mas, principalmente, Direito Socioeducativo (ECA, Lei 12.594/12), Pedagogia, Psicologia, em especial aquilo aplicado à adolescência. Porém é importante que a forma de medir

tais conhecimentos transcenda metodologias tradicionalmente aplicadas em cada uma destas áreas. Ao contrário, devem ser mais específicas, exigindo-se que o **sujeito efetivamente tenha muito claro os parâmetros para o trabalho com adolescentes em conflito com a Lei em instituições responsáveis pela execução de medidas socioeducativas.**

- Ainda no campo do conhecimento teórico, quando se tratar de seleção de pessoal em áreas específicas, em especial no caso de técnicos de nível superior, os conhecimentos medidos devem também contemplar as exigências específicas da respectiva área de atuação, além da comprovação de requisitos acadêmicos também específicos.

- Disponibilidade e habilidade para lidar com adolescentes e trabalhar em grupos. Sugere-se que esta habilidade seja testada não apenas em provas teóricas, mas, de alguma forma, a partir da verificação da experiência concreta vivenciada pelos candidatos.

- Preparo físico para a atuação dentro de instituições como as socioeducativas. Sugere-se que sejam aplicadas provas físicas, que possam medir a condição do sujeito no exercício prático da função. Ainda que todo o concurso público deva contemplar vagas para pessoas portadoras de deficiências, as dificuldades físicas dos sujeitos não podem ser empecilho para que trabalhem, por exemplo, dentro de Unidades de Internação, ou em comunidades distantes, em que tenha que realizar visitas domiciliares, só para citar dois exemplos.

- Saúde para o exercício de funções, com grande exigência emocional. As pessoas selecionadas precisam demonstrar equilíbrio, autocontrole, sensibilidade, capacidade de empatia, disponibilidade, possibilidade efetiva de trabalho em grupos e dentro de instituições, além de condições de resolver conflitos. Tais requisitos podem ser medidos por testagens psicológicas rigorosas, capazes de identificar perfis que não sejam adequados.

- E, ainda, atitudes éticas e de compromisso com o coletivo. As pessoas a serem selecionadas precisam demonstrar ilibada conduta, devem possuir vida pregressa inquestionável e compromisso ético com a função pública que exercerão. Isso pode ser medido com a avaliação de sua vida anterior, mas também com testagens psicológicas,

que identifiquem seus respectivos perfis emocionais.

Após a realização do respectivo concurso público, que, como referido, deve ser composto por várias etapas capazes de identificar na sociedade as melhores pessoas para o exercício do trabalho na área socioeducativa, os selecionados devem ser submetidos a um processo de treinamento também detalhado. Em tal treinamento inicial, devem ser preparados de modo a que se ambientem na respectiva instituição socioeducativa, mas também conheçam seus limites e estejam aptos ao enfrentamento das dificuldades que virão.

É importante que entre os conteúdos trabalhados neste treinamento inicial esteja o reforço sobre o conhecimento da Legislação da área socioeducativa, visto que os trabalhadores da área precisam conhecer quais são os parâmetros legais que orientarão suas funções.

Sugere-se que sejam realizados processos de treinamento que contemplem trocas de experiências internas e externas, orientações teóricas e manejos práticos, desafios éticos e técnicas de solução de conflitos, entre outros conteúdos que a realidade específica exigir.

Após a capacitação inicial, as pessoas novatas devem ter a possibilidade de realizar o trabalho socioeducativo prático, ainda em treinamento, até que se sintam com segurança suficiente para realizar suas futuras tarefas. Além do aspecto de segurança, que precisa ser uma exigência nas instituições que realizam funções de controle, como as que executam medidas socioeducativas, o manejo com adolescentes, em várias circunstâncias, requer segurança e presença de espírito. Assim, como complemento ao preparo teórico, é preciso adquirir ao menos um pouco de experiência prática, antes de se ver na tarefa de integrar uma das equipes vinculadas à atividade fim da respectiva instituição.

O trabalho de ingresso de pessoal nas instituições socioeducativas, de responsabilidade dos gestores com tal função, deve ser seguido de acompanhamento funcional permanente. Este acompanhamento deve ser capaz de auxiliar o novo funcionário nas dificuldades cognitivas e emocionais que venha a apresentar. Também deve propiciar que os gestores responsáveis identifiquem quem são, efetivamente, as pessoas, as quais, embora tenham sido selecionadas em concursos públicos, necessitam confirmação como as que possuem perfil mais adequado às atividades que lhe foram atribuídas.

Nessa direção, sugere-se que o acompanhamento funcional seja realizado

por meio de espaços de escuta, individuais e coletivos, propiciados por meio do chefe imediato, mas também por outro setor institucional, responsável pela gestão de pessoas.

2.7. Desenvolvimento de capacidades, de acordo com a realidade e a partir das dificuldades cotidianas

O desafio de desenvolver capacidades - como já referido - é tarefa que cabe principalmente ao gestor imediato, que deve ser capaz de identificar as capacidades e potencialidades de seus colaboradores para que estes, recebendo desafios, de acordo com sua forma de funcionamento, sejam capazes de crescimento.

Porém, além do gestor imediato, no nível das equipes, considerando-se as especificidades das instituições socioeducativas, cabe ao gestor de nível mais elevado, por meio de sua equipe de gestão de pessoas, planejar processo de acompanhamento funcional e de desenvolvimento de capacidades.

O planejamento de capacitações deve contemplar vários temas e níveis de abrangência. Deve considerar o atendimento a interesses individuais, os quais podem ser contemplados com o acesso a cursos externos, por exemplo, que muito contribuem para a oxigenação institucional. Porém, deve propiciar capacitações coletivas, que busquem fortalecer equipes e socializar conhecimentos em escala mais ampla.

Uma instituição socioeducativa, especialista em sua tarefa, precisa compreender seu quadro de trabalhadores como especialistas. Neste sentido, existe um histórico de experiências a serem reconhecidas e, quando positivas, valorizadas. Porém, ao mesmo tempo, todas as vivências internas precisam ser cotejadas com reflexões, pesquisas e outros conhecimentos acumulados, que venham de fora, para que seja possível a oxigenação das pessoas individualmente e da respectiva instituição em seu conjunto.

Ou seja, é preciso ofertar um leque abrangente de possibilidades de capacitação, que contemplem as escolhas das pessoas e as necessidades da instituição. Conforme refere o Professor Joel Dutra, no vídeo sugerido anteriormente, o que precisa ser buscado é que cada pessoa agregue valor a si mesma, desenvolvendo suas capacidades, em sintonia com a necessidade de agregação de valor à instituição.

Assim, poderão sentir-se valorizadas e em crescimento.

Entre tais possibilidades, cabe citar a importância do desenvolvimento da capacidade de gestão, como se está realizando neste curso. Em outra dimensão, é importantíssimo que sejam enfocados aspectos específicos da atividade socioeducativa, como a adolescência e seu contexto contemporâneo; ou técnicas específicas de gestão de conflitos e de manejo em situações de tensão. Isso só para citar alguns exemplos, pois a realidade de cada instituição deve apontar os caminhos, a partir da identificação das maiores necessidades.

Não seria suficiente a abordagem realizada nesta Unidade sobre gestão de Pessoas no SINASE, se não se chamasse atenção dos cursistas para a importância do cuidado com a saúde dos trabalhadores.

Nesse sentido, sugere-se a leitura complementar do artigo a seguir, que foi escrito como forma de registro de uma pesquisa sobre a condição de saúde emocional dos profissionais que trabalham em um hospital psiquiátrico em Porto Alegre:

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/11695/80>

41

O trabalho no Sistema Socioeducativo, assim como no hospital psiquiátrico referido pelos autores, exige muito emocionalmente dos sujeitos. Isto ocorre, não apenas porque a temática de lidar com adolescentes privados de seus direitos, em razão de terem estado em conflito com a Lei é, reconhecidamente, difícil e os desafios e frustrações são constantes; mas, também, porque o trabalho em instituições tradicionalmente de controle, pode gerar adoecimento emocional das pessoas ao longo do exercício de suas atividades.

Nesse sentido, é oportuno afirmar que a atividade socioeducativa é de risco emocional. Portanto, exige-se das instituições socioeducativas e de seus gestores preocupação constante com o acompanhamento da saúde emocional de seus colaboradores.

Há situações em que pessoas trabalham muitas horas seguidas e acabam ficando mais tempo nas instituições do que em suas casas, com suas famílias. Cedo ou tarde, o efeito de tal processo é a necessidade de afastamento por situação de doença, seja física ou emocional. Tal afastamento gera a necessidade de que outros colegas supram as deficiências de pessoal e também acabem trabalhando mais do que o devido. E nisto instala-se um círculo vicioso sem fim, em que, além do prejuízo evidente aos trabalhadores, acarreta falta de qualidade no atendimento prestado aos

adolescentes.

Não há, aqui, espaço para aprofundamento das várias abordagens existentes para o acompanhamento emocional de trabalhadores. Acúmulos existem nesta direção, não apenas em experiências dentro do SINASE, mas em outras áreas de atuação, em que o abalo emocional também é um risco. Porém, sugere-se que seja desenvolvido um esforço grande de cuidado com as pessoas, em razão delas mesmas, mas também porque delas depende o trabalho socioeducativo como um todo.

Acompanhamento funcional é uma tarefa que cabe ao gestor imediato, que a realiza no cotidiano, na medida em que presta atenção em seu funcionário, o escuta e atende suas demandas, quando possível. Mas também se realiza em sentido mais amplo, pela oferta de espaço institucional de escuta, com pessoas especializadas.

A escuta efetiva propicia o diálogo. O diálogo, por sua vez, permite o reconhecimento intersubjetivo. Prestar atenção e dar atenção às pessoas é o meio possível para o seu fortalecimento. Pessoas fortalecidas e bem preparadas é componente necessário para a implementação das políticas institucionais previstas no SINASE.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FAGUNDES, Patrícia Martins; JOTZ, Claudia Beatriz; SEMINOTTI, Nedio. Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter)subjetividade dos trabalhadores. In: **PSICO**, Porto Alegre, PUCRS, v. 39, n. 2, pp. 224-231, abr./jun. 2008

GIMENES, Antônia Maria; FIORI, Elepécio Augusto. Os novos papéis de gestão de pessoas: uma reflexão bibliográfica a respeito do moderno conceito de gestão. In: **Revista Eletrônica Múltiplo Saber**. Vol. 9, nº 1. Julho/setembro. Londrina: Faculdade UNESUL, 2010.

MAGNUS, Claudia de Negreiros; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Sofrimento-Prazer: Dinâmica do Trabalho de Profissionais de Saúde Mental de um Hospital Psiquiátrico Público. In: **PSICO**, Porto Alegre, PUCRS, v. 43, n. 2, pp. 185-192, abr./jun. 2012

OLDRA, Elisabete, RODRIGUES, Maria Helena e FILIPPIN, Tarsila Maragno Ceconi. Contribuições de teorias de grupo na eficácia de equipes autogerenciáveis. In: **Curso de Pós-graduação em Dinâmicas de Grupo** - SBDG – Caderno 161, 2012.

3. Gestão do Sistema Socioeducativo

3.1. Gestão da Comunicação Institucional

A temática socioeducativa, ou dos adolescentes em conflito com a Lei e as das instituições responsáveis pelo seu atendimento, costuma despertar interesse dos órgãos de comunicação e da imprensa em geral. A relação com tais instituições externas deve ser realizada de forma profissional e com transparência, visto que a forma como o tema é tratado na formação da opinião pública, acaba influenciando também o andamento interno das instituições e afetando o trabalho como um todo.

Da mesma forma, cabe ao gestor profissionalizar os canais de comunicação internos às instituições socioeducativas. A cultura institucional, observada historicamente, tende a reproduzir práticas de distorção de informações, sendo capaz de gerar fatos e constituir realidades, às vezes produzidas a partir de informações distorcidas.

Nesta etapa do Curso, busca-se transmitir conteúdos básicos de gestão da comunicação interna e externa, de forma a orientar os gestores no estabelecimento de políticas e canais de comunicação, que auxiliem em sua gestão.

3.2. A sociedade e a execução socioeducativa

Na sociedade contemporânea a violência, em seu sentido mais abrangente, faz parte da vida cotidiana dos indivíduos, acontece em todos os segmentos sociais e está em todas as instituições como na família, no trabalho, na escola, nos poderes políticos, na própria justiça, na igreja, enfim, está implícita nas relações entre as pessoas e legitimada socialmente.

A sociedade brasileira, a despeito de seu crescimento econômico das últimas décadas, continua caracterizada por uma grande disparidade social e pela pobreza da maior parte de sua população. Este fator, aliado à fragilidade do estado de bem-estar social e, por outro lado, à tradição de estado autoritário, tem gerado crescimento da violência criminal. Como exemplificação da realidade dessa espécie de violência, cabe chamar atenção para as mortes por causas violentas, maior incidência no País,

especialmente de jovens entre 14 e 19 anos².

Muito embora a criminalidade seja socialmente desigual na sua distribuição, o crime e o medo do crime são hoje vividos como fatos da vida moderna, características do modo de vida dos tempos atuais. Vulgariza-se, portanto, a violência das relações sociais, naturaliza-se o crime e propaga-se mais violência.

Para Luiz Eduardo Soares, uma das consequências da violência na sociedade brasileira é a fusão que esta vem promovendo entre vítimas e agressores. Assim, as pessoas que se sentem atingidas pela violência, no momento da agressão, ou da sensação de insegurança, vivenciam fantasias de ódio, vingança e terror contra os eventuais agressores. Nivelados na reação de ódio e na disposição para outra violência possível, vítimas e agressores apenas se distinguem externamente (SOARES, 1996, p. 59-63).

Essa dinâmica, que constitui as relações violentas entre agressores, vítimas e autoridades, vem mostrando que as situações de extrema violência passam a ser tratadas como fatos rotineiros, cotidianos, com larga aceitação entre diferentes grupos da sociedade. Parece haver uma inclinação para reconhecê-los como se fossem meios “normais” de resolução de conflitos, seja nas relações entre os grupos sociais, seja nas relações intersubjetivas.

Por outro lado, propagam-se de forma massificada a punição e a repressão como solução para conter a forma de violência específica da criminalidade.

Para compreender tal processo é preciso identificar que **o sentimento de necessidade de segurança tem se constituído em uma aspiração da humanidade**. De forma mais específica, cabe constatar que esta necessidade social por segurança ganha maior repercussão na medida em que as transformações do mundo contemporâneo são cada vez mais rápidas, desconstituem certezas e convicções e obrigam as sociedades ao aprendizado da convivência em meio ao caos social.

No entanto, o sentimento de necessidade de segurança perde sua legitimidade,

²O Relatório das Nações Unidas -2006 sobre a violência contra a criança no Brasil: no ano 2000, 16 crianças e adolescentes foram assassinados, em média, por dia. Entre tais mortos, 14 estavam entre 15 e 18 anos, e nesta faixa etária, o grupo era composto por 70% de negros. Os dados de mortalidade na adolescência são importantes indicadores sociais, na medida em que são considerados o grupo social de maior vulnerabilidade. Nesse sentido, o Núcleo de Estudos da Violência (NEV) da Universidade de São Paulo - analisou um intervalo de 22 anos e comparou estados e capitais brasileiras: jovens entre 15 e 19 anos são as maiores vítimas de homicídios no País, correspondendo a 87,6% dos casos. Já, para o Ministério da Saúde, as violências têm sido as principais causas de óbito na faixa etária de 10 a 19 anos (52,9%). Entre os adolescentes, de 15 a 19 anos, 58,7% dos óbitos, no período analisado, foram por violências (DATA SUS, 2006-2010).

quando a aspiração de determinados segmentos sociais volta-se para a segurança como um valor em si mesma, não como um instrumento para que as pessoas alcancem seus direitos fundamentais.

Nesse sentido, **ganha espaço o discurso justificador do sistema punitivo ou mesmo do uso da violência, enquanto força estatal, como forma de garantir a segurança da população.** Conforme refere Maria Lúcia Karan, parte-se da ideia de que a criminalidade convencional é definida como violência, levando a população a naturalizar outras formas de violência institucionalizadas no interior da sociedade e **produzindo-se um pânico tal que se faz crer que a única solução é efetivamente o encarceramento ou o sistema penal utilizado em grande escala.**

Diz a autora:

O aumento do espaço dado à divulgação de crimes acontecidos e sua dramatização, bem como a publicidade excessiva e concentrada em casos de maior crueldade, aproximam tais fatos das pessoas, que passam a vê-los como acontecendo com maior intensidade, maior do que a efetivamente existente na realidade. (KARAN,1993, p. 196)

Loïc Wacquant complementa o tema quando refere que o sucesso do pânico moral em torno da criminalidade provém da cumplicidade estrutural entre o campo político, o midiático/jornalístico e as instituições penais. **O combate ao crime é o grito de convergência de políticos de diferentes matizes, preocupados em tranquilizar as pessoas assustadas com a insegurança das grandes cidades.** De outra parte, a violência é o assunto predileto da mídia, espetáculo que conquista e mantém mercado a partir da fascinação mórbida da população. Todos concordam em ver o crime controlado como uma prioridade nacional, tendo como resultado a tendência à multiplicação de leis repressivas e à perda de garantias individuais e sociais (WACQUANT, 2001).

Portanto, o fantasma da criminalidade é criado para, logo a seguir, propor-se o sistema punitivo, como alternativa. Trata-se da ilusão ou crença na sociedade isenta de conflitos, na qual os criminosos são identificados como o mal que precisa ser combatido, intimidados através de uma política criminal ostensiva e intolerante. A partir da concepção maniqueísta de homem e de sociedade, a tarefa da política criminal é o combate aos “inimigos sociais”, assim considerados pela mídia e pela opinião pública.

Nesse contexto, o inimigo, objeto da política criminal, é uma categoria de pessoas supérfluas, sem participação, função ou papel. O inimigo é o não-cidadão da sociedade do consumo (BAUMAN, 11-26). Higienizar a sociedade significa banir dela

todas as pessoas consideradas sobranes.

Em síntese, **a punição parece ser a promessa e a solução para a violência e a criminalidade. Para justificar tal promessa, identifica-se a criminalidade como atributo de uma minoria qualificada como bandidos ou marginais. A violência criminal é compreendida como individual, de uma minoria. A ideia de punição como solução para a violência acaba por sustentar um modelo de combate, de guerra contra a criminalidade, vendo o criminoso como inimigo a ser combatido com segregação.**

Em função disso, é que os gastos com a chamada segurança pública (onde podem ser incluídos os gastos com o sistema socioeducativo, em alguma medida) tornam-se uma necessidade justificada socialmente. Antes de se priorizar políticas sociais, investe-se em aparatos repressivos, não porque sejam mais caros ou mais baratos, mas porque são mais eficazes do ponto de vista higienista. A culpabilização individual faz com que a alternativa seja neutralizar aqueles que “demostram” ser incapazes de pertencer à sociedade de consumo.

As instituições de segregação e controle são, do ponto de vista macrossocial, o refúgio dos excluídos do consumo: negros, imigrantes, moradores de bairros estigmatizados, pobres. E, por vezes, acabam constituindo-se em mais um mecanismo de perpetuação da discriminação étnica e de classe. Consolida-se, portanto, o estigma, demonstrando que a criminalidade anda junto com a pobreza, com o baixo nível de escolaridade, com a baixa ou nenhuma renda e com as etnias não brancas.

De forma mais específica, a violência praticada por jovens é um tema cada vez mais presente e assustador na vida cotidiana e nos meios de comunicação em vários países do mundo.

No Brasil, a cada episódio com maior repercussão de violência praticada por um adolescente, aumenta o temor que a população vivencia, especialmente nos centros urbanos. Nesse contexto, **o alarme do crescimento do número de infrações da população juvenil e a propagação midiática deste tipo de violência geram solicitações de medidas repressivas por parte da população**, o que se materializa nos vários projetos de lei e de emendas à Constituição que tramitam no Congresso Nacional, que buscam a redução da idade de imputabilidade penal.

E os jovens, em especial **os adolescentes, constituem-se no alvo a ser combatido, como se não fossem produto de todo o contexto social em que estão**

inseridos.

A questão é que os adolescentes estão em uma etapa da vida peculiar, em que suas **identidades estão em construção**. As crianças e, especialmente, os adolescentes formam sua identidade por meio de um processo intersubjetivo, em interação com a comunidade onde estão inseridos. Constituem seus valores ou preferências pessoais, a partir daquilo que é importante em seu contexto, aprendendo a conviver coletivamente, ao se sentirem parte do todo, aceitos e pertencentes. É como se a sociedade e suas instituições fossem “espelhos, onde a imagem dos jovens é refletida, tornando-se elemento essencial na formação de sua identidade pessoal, em suas várias possibilidades de expressão” (ASSIS, 2004, p. 13-23). Ao mesmo tempo, o resultado desse reflexo é a própria expressão da identidade sociocultural, ou seja, aquilo que é esperado dos membros da coletividade.

Conforme afirma ASSIS:

[...] a metáfora dos espelhos incrustados nas paredes do labirinto. A cada passo dado nesse ambiente, o indivíduo vê a si próprio, inserido no contexto mais geral do local onde está. Ao mesmo tempo, vê os outros a seu redor e é visto por eles em diferentes pedaços do caminho. A continuidade e a intensidade dos olhares e sentimentos criam e transformam seres humanos e relacionamentos (ASSIS, 2004, p. 15).

Ou seja, a forma como a sociedade vê os adolescentes envolvidos com a violência, ou a imagem social construída sobre estes, acaba servindo de referência para que eles próprios identifiquem-se, contribuindo na formação de suas identidades.

Neste ponto insere-se a problemática da gestão das instituições socioeducativas, especialmente no que se refere à comunicação com a sociedade. O trabalho socioeducativo desenvolvido, previsto nos objetivos do Estatuto da Criança e do Adolescente e na Lei do SINASE (lei 12.594/12), realiza-se em interação com a sociedade, com todas as suas contradições.

Sendo assim, **o desejo punitivo, como solução para o sentimento de insegurança, e a escolha maniqueísta dos adolescentes como bodes expiatórios da violência entram em constante contradição com o que se espera que seja feito no trabalho político institucional, do ponto de vista da previsão normativa.** E tudo isso interage com a visão que a sociedade nutre sobre os jovens, que é constituidora de suas respectivas identidades sociais.

Portanto, precisa fazer parte do trabalho de gestão das instituições socioeducativas, a preocupação constante com a gestão da comunicação institucional, enquanto meio pelo qual é estabelecida a relação com a sociedade, onde a respectiva instituição insere-se. Ou, dito de outra forma, o tema socioeducativo requer permanente comunicação com a sociedade, na medida em que cada instituição socioeducativa local representa a expectativa que a sociedade nutre a respeito do papel que o Estado, em seus vários níveis, deve desenvolver na área, com todas as suas contradições.

3.3. As instituições socioeducativas também são espaços de comunicação

Instituições grandes, ou pequenas, com muito tempo de história ou recentemente criadas, são espaços de comunicação interna entre seus vários atores. De outra parte, **a comunicação interna é constituidora da imagem que essas instituições constroem sobre si mesmas, a qual interage com a imagem que a sociedade onde estão inseridas constitui sobre elas.**

A comunicação interna é um fator importante na produção e reprodução da cultura institucional. Em especial, nas instituições mais fechadas, como as socioeducativas responsáveis pela execução da medida socioeducativa de internação, a tendência é que os problemas históricos culturais também sejam refletidos na forma com que se instalam os canais de comunicação interna.

Em uma pesquisa sobre clima institucional coordenada pelas antropólogas Claudia Fonseca e Daisy Macedo Barcellos, na, então, FEBEM do Rio Grande do Sul, no ano de 2001, constatou-se, entre muitos aspectos importantes, que o “medo de motim” era o fator sempre presente nas “focas de corredores”, como fator integrante da cultura institucional. Medo que perpassava as relações, que sempre se constituía em fator de interesse coletivo, entre novos e velhos funcionários, motivo de identificação de uns com outros. Ou seja, na medida em que este assunto surgia, era capaz de gerar interesse interno, tratando-se de um boato sem cabimento, provocado por uma ameaça falsa, ou de uma informação procedente (FONSECA; BARCELLOS, 2001)

Esse relato ajuda a entender como uma instituição total é capaz de constituir informação interna sobre fatos que nela ocorreram, ou que nem mesmo aconteceram, mas que ganham vida a partir do eco que provocam na cultura institucional predominante. **A tendência é que a comunicação interna se processe por meio das pessoas que constituem opinião, as quais, nem sempre, são portadoras de informações reais, ou foram testemunhas de fatos reais. Ocorre que são protagonistas da transmissão de sentimentos, que reproduzem a cultura, que, por sua vez, constitui a identidade institucional.**

Assim, torna-se importante conhecer a forma de comunicação interna de cada instituição e entender por quais canais e quais caminhos as informações percorrem. Muito provavelmente, quando não há preocupação da gestão institucional em informar com objetividade todos os seus interlocutores internos, as informações tendem a chegar às pessoas como na brincadeira de “telefone sem fio”, ao final, de forma diferente da que foi disponibilizada na fonte.

Como já abordado na Unidade 2 deste módulo, a cultura institucional, uma vez reproduzida e fortalecida, tende a constituir-se em resistência a processos de mudança propostos, em especial no que se refere à proposição de políticas garantidoras de direitos. Nesse contexto resistente, uma informação mal trabalhada, repassada por meio de canais não oficiais, pode ser capaz de constituir uma realidade real ou fantasiosa.

Por exemplo: imagine-se que na troca de um plantão da noite para o dia, alguém informe que durante a noite ocorreu um tumulto envolvendo os adolescentes de uma unidade. Essa informação não corresponderia a um fato real, mas a uma preocupação das pessoas que estavam no plantão da noite, um receio, que na hora que foi transmitido a outro interlocutor, foi compreendido como se fosse um fato real. O plantão que assume o novo turno, não sabendo bem o que aconteceu, mas por precaução, resolve suspender atividades dos adolescentes. Durante o dia, os adolescentes sem atividades começam a agitar-se, a situação cresce e acaba ocorrendo um tumulto.

O exemplo serve para a compreensão de que o boato não se constitui em realidade apenas por um problema de comunicação. Em realidade, a cultura institucional é propícia a este tipo de informação. Porém a lógica de comunicação interna contribui na constituição de realidades e isso, em regra, atrapalha a gestão em seus vários níveis.

De outra parte, **a imagem externa das instituições socioeducativas tende a**

contribuir para uma baixa autoestima interna. Ou seja, o descrédito da sociedade sobre a capacidade institucional de realizar determinada tarefa esperada no campo socioeducativo pode influenciar a imagem interno. Por exemplo, “recuperar adolescentes”, fazer com que “não reincidam na criminalidade”, ainda que as tarefas não se reduzam a estes aspectos do trabalho realizado e nem mesmo estes sejam os únicos indicadores da qualidade do trabalho desenvolvido, a tendência é que a imagem interna, se não estiver fortalecida positivamente, seja influenciada pela imagem externa.

Mas como uma instituição que realiza a tarefa socioeducativa, em meio a todas as contradições sociais que sua missão representa, será imune à opinião externa sobre o seu trabalho? **Parece que um caminho possível é o fortalecimento da imagem interna das instituições.**

Portanto, **a compreensão sobre como costuma ocorrer a comunicação interna nas instituições socioeducativas é elemento estratégico para a gestão em todos os níveis.** Identificar como as informações são repassadas, quem são os interlocutores, qual é o clima institucional quanto à transmissão de informações, são fatores que permitem pensar estratégias de comunicação interna. **A qualidade da comunicação interna pode ser, por sua vez, fator de fortalecimento institucional e aliado estratégico da gestão.**

3.4. A comunicação interna como estratégia

A importância de se prestar atenção na forma existente de comunicação interna às instituições e o planejamento para incidência em tal contexto vêm sendo objeto de preocupação do setor privado, há tempos. Muitas empresas preocupam-se com a constituição de sua comunicação interna - com o auxílio das pessoas especializadas em endomarketing - como estratégia na constituição de uma imagem a ser projetada externamente.

Conforme analisa Medeiros Brum, **endomarketing, ou marketing interno**, caracteriza-se pelo esforço de preparação dos funcionários, por meio da informação. Acrescenta, ainda, que **“é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário”** (BRUM, 2005, p. 12).

Trata-se de uma junção entre as áreas de comunicação e de gestão de pessoas, com aporte de conhecimentos da área de psicologia organizacional, ou até mesmo de antropologia, para que se compreenda o funcionamento interno da comunicação entre as pessoas. A partir de tal compreensão, propõe-se que sejam desenvolvidas estratégias de comunicação, tendo como alvo o público interno.

Para conhecer um pouco mais sobre endomarketing, sugere-se a leitura do artigo a seguir, de autoria de Paulo Meira e Renato Oliveira:

<http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>

A experiência das empresas privadas pode contribuir com a gestão institucional socioeducativa, realizando-se as adaptações necessárias. Se nas empresas, o objetivo do endomarketing é o fortalecimento do quadro de funcionários com informações sobre o conteúdo do que realizam, como uma forma de valorizá-los, tendo em vista a preparação destes para o mercado externo, **na área socioeducativa, a comunicação interna pode ser uma estratégia de fortalecimento funcional também, mas visando a unidade de gestão necessária.**

A gestão nas instituições socioeducativas precisa agregar as pessoas em torno de propósitos comuns na direção da implementação do planejamento estratégico, abordado na Unidade 1, e do modelo de gestão continente, desenvolvido na unidade 2. Além disso, para que a instituição seja capaz de fazer frente à sua imagem externa, projetada em meio às contradições da sociedade em que está inserida, é preciso que constitua uma imagem interna própria, clara e objetiva.

A complexidade da temática parece ser evidente: conta-se com fatores externos que projetam para dentro das instituições baixa autoestima, na medida em que a sociedade tende a constituir sobre tais instituições o mesmo estigma que o faz em relação aos adolescentes atendidos; lida-se com um histórico institucional produtor e reproduzidor de uma cultura resistente a mudanças; tal cultura institucional costuma produzir canais de comunicação (radio corredor), pelos quais caminham informações que retroalimentam a própria lógica resistente.

Além de tudo isso, a missão institucional de realizar a execução das medidas socioeducativas é efetivamente difícil e propicia diferentes opiniões no contexto da sociedade, as quais ganham dimensão política, na medida em que é tarefa do Estado realizá-la. A cada novo governo que assume, e é designado um gestor institucional para a área socioeducativa, novas imagens são projetadas na opinião pública interna e

externa, alicerçadas na concepção política que tal sujeito representa.

Assim, partindo-se da constatação de que não é simples a tarefa de gestão da comunicação em instituições socioeducativas, propõem-se alguns princípios a serem adotados no desenvolvimento de uma estratégia própria e adequada a cada contexto.

3.5. Princípios orientadores da gestão da comunicação em instituições socioeducativas

3.5.1. Priorização da comunicação interna

A imagem institucional pode constituir-se de dentro para fora, a partir do fortalecimento das pessoas internas e constituição de uma linguagem comum. Isso pode ser construído a partir do desenvolvimento de uma estratégia de comunicação, tendo como público alvo o público interno: funcionários, parceiros com atuação interna, adolescentes e familiares.

As instituições socioeducativas necessitam de atenção especial em vários de seus aspectos, no campo da comunicação não é diferente. A tendência é de que a cultura institucional reproduza-se por meio de canais de comunicação próprios, que fortalecem a resistência às mudanças propostas por novas estratégias de gestão. Para lidar com essas dificuldades, é preciso pensar sobre a comunicação interna, como meio para atingir-se uma imagem institucional favorável.

3.5.2. Compreensão sobre como ocorre a comunicação internamente na respectiva instituição

Muitas vezes, embora existam canais de comunicação formais e hierarquizados, os fluxos de comunicação, que adquirem credibilidade, são outros.

Digamos que o fluxo oficial, e normalmente utilizado, apresente a seguinte direção da informação produzida: ela é repassada aos diretores, estes a repassam às suas equipes, destas aos adolescentes e dos adolescentes a seus familiares.

Porém, ao mesmo tempo em que isso ocorre, vê-se que alguns funcionários conseguem obter informações privilegiadas quando visitam a direção. Ou, em paralelo,

circula um e-mail com diferentes interlocutores, de vários níveis da instituição, com uma versão própria dos fatos. Ou ainda, imagine-se que é postada no *facebook* uma notícia em caráter sensacionalista sobre o que estaria acontecendo.

Portanto, a informação que chega às pessoas em caráter oficial é apenas uma das versões existentes sobre os fatos, e ainda não é a de maior credibilidade, pois foi repassada com a mediação da institucionalidade, enquanto que os outros canais transmitem, em regra, o conteúdo sem qualquer preparação ou “enfeite”.

Além da identificação dos canais de comunicação, é preciso compreender os significados atribuídos dentro das instituições para questões como a fonte das informações, a credibilidade delas, a linguagem usada etc. Uma cultura institucional cria seu código de significados próprios e para incidir sobre ele é preciso conhecê-lo. Imaginemos que exista significado atribuído ao longo do tempo para as pessoas que trabalham em certa comunidade, ou em uma determinada região do Estado: “Lá naquela comunidade só trabalha gente muito competente”, ou, ao contrário, “para lá só vão pessoas que criam problemas em outros lugares...” Seja como for, pensar estratégias de comunicação interna requer que se busque compreender como a instituição se comunica, que significado atribui, como as pessoas sentem-se em relação ao acesso às informações, como estarão compreendendo este processo de comunicação interno.

3.5.3. Estabelecimento de canais de comunicação oficiais, mas alternativos

Sugere-se que se criem canais, tendo como ponto de partida a compreensão de quem são as pessoas que nos vários espaços institucionais têm maior credibilidade, envolvendo-as no processo de comunicação oficial.

Um exemplo pode ser a criação da figura dos “agentes de comunicação”, ou seja, pessoas que não tenham atribuição de gestão, mas que serão receptores de informações privilegiadas, com a função de disseminá-las. Em realidade, se bem identificadas estas pessoas, constata-se que elas já fazem este trabalho de modo informal. A questão é atribuir-lhes uma tarefa e conquistá-las para o projeto de gestão, a partir do seu envolvimento. Torna-se necessário reuni-las, para que troquem experiências entre si, informando-as de como ocorrerá o processo de comunicação interno à instituição. **São pessoas essenciais para a gestão, pois é por meio delas que a informação já circula e que circulará com outro conteúdo, além do**

informal.

Outra sugestão é a criação de possibilidades de **comunicação contra fluxo**, ou seja, meios de ouvir as pessoas que estão na base institucional, levando-se em conta suas opiniões sobre os vários aspectos em que as envolvem. Imagine-se que os adolescentes possam ter sugestões a serem levadas em consideração pela direção! Ou que os funcionários estejam descontentes com alguma coisa e, na medida em que é aberto um canal de comunicação com sua chefia, sentem-se escutados e levados em consideração! **A estratégia é simples, mas envolve disposição para o diálogo, escuta e sensibilidade por parte do gestor.** O canal de comunicação pode ser uma caixa de sugestões, em que a cada sugestão ou crítica, o gestor a que se destina responda pessoalmente às pessoas. Ou uma rádio interna, na qual o gestor mais amplo faça uma entrevista semanal, cujos entrevistadores sejam escolhidos por seus grupos. O efeito disso, certamente, será aproximação entre as pessoas, construção de vínculos de confiança, de credibilidade e adesão.

3.5.4. Estabelecimento de veículos de comunicação internos com credibilidade

Muitas são as possibilidades de veículos de comunicação interna: jornais, jornais murais, blog, espaço para debate eletrônico, carta do gestor mensal, campanhas de divulgação, informes rápidos no site institucional entre outros.

Independente dos canais escolhidos, criados ou potencializados, o importante é constituir a credibilidade dos mesmos. A credibilidade em um processo de comunicação interna faz-se pela garantia de periodicidade e de verdade. As informações processadas precisam ser diretas, objetivas e sempre verdadeiras. Tratando-se de canais que exigem respostas, estas sempre devem ser feitas no tempo certo, sem vacilações que quebrem a confiança no canal de comunicação e na gestão.

Ou seja, se queremos que as pessoas deem credibilidade a certo canal de comunicação escolhido, precisamos mantê-lo do modo como nos propomos. Se não for possível manter muitos canais de comunicação, que sejam criados poucos, mas sempre presentes, sempre objetivos e sempre tratando os fatos de forma verdadeira.

3.5.5. Credibilidade na hora das notícias boas e na hora das notícias ruins

Em uma instituição socioeducativa é comum que notícias boas não circulem, ou que se restrinjam a poucos interlocutores. Enquanto que, por outro lado, é notícias ruins circulam com rapidez e, muitas vezes, distorcidas.

É preciso estabelecer estratégias de tratamento dos dois tipos de notícias: aquelas que são elementos de valorização das pessoas precisam ser de conhecimento coletivo, com todo o detalhamento e credibilidade necessária. De outra parte, as notícias ruins, como, por exemplo, as frustrações com o trabalho que se desenvolve, não precisam ser valorizadas tanto quanto às boas, mas precisam ser comunicadas, para que a credibilidade sobre o canal de comunicação seja mantida.

Um exemplo pode ser útil para compreensão. Imagine-se que um adolescente atendido conseguiu um emprego em uma rede de supermercados. É o primeiro que consegue esta façanha e isso ocorreu graças ao esforço de toda uma equipe de trabalho. A notícia é de grande importância para a autoestima institucional e para que se dissemine internamente a crença nas possibilidades tanto dos adolescentes, quanto das equipes.

De outra parte, imagine-se que no dia seguinte um adolescente evadiu-se do programa. Isso ocorreu em razão de fragilidades no trabalho desenvolvido. A notícia precisa ser divulgada, porque, caso contrário, o canal de comunicação será desacreditado, na medida em que só aborda assuntos positivos e notícias boas. Porém, a notícia ruim não precisa ter o mesmo destaque da outra boa. Precisa ser objetiva, verdadeira, de modo a garantir a credibilidade da fonte que informa.

3.5.6. O conteúdo a ser comunicado deve ser sempre o trabalho desenvolvido, não um meio de promoção política dos gestores

Um dos riscos de um processo de comunicação interna é que se perca a perspectiva de seus objetivos e acabe servindo à promoção da gestão, quando não dos próprios gestores. Se isso acontecer, além de perda do propósito, que é o fortalecimento institucional para a constituição de uma imagem interna, a credibilidade estará em risco.

Ninguém aceita hoje em dia que recursos e espaços públicos sejam usados para promoção de interesses políticos, ou pessoais. A imagem deste tipo de uso indevido dos recursos e espaço público acaba revertendo-se negativamente sobre o gestor.

É claro que uma gestão bem sucedida, inclusive do ponto de vista da

comunicação, poderá reverter em valorização dos gestores. Porém, isso é um ganho secundário de um processo de comunicação interna. A clareza sobre os limites e objetivos da comunicação interna precisa ficar bem constituída junto a todos os envolvidos.

3.5.7. Tratamento adequado do tema socioeducativo e da missão institucional

Se lá fora os meios de comunicação tratam o tema socioeducativo como mais um produto a ser consumido, junto às várias manifestações de violência, a imagem institucional a ser construída precisa ter como objetivo a constituição da nobreza deste trabalho.

Uma instituição especializada em executar medidas socioeducativas junto a adolescentes possui uma das tarefas de maior importância na sociedade contemporânea. Não só por tratar-se de um trabalho difícil, digno de pessoas muito especiais, que dedicam parte das suas vidas para tal tarefa, mas também por que os adolescentes são pessoas em condição peculiar de desenvolvimento, com grande potencial, cuja intervenção em suas vidas requer, realmente, especialização.

A gestão de uma instituição socioeducativa requer dedicação e profissionalização, especialmente por que se trata de conduzir um processo, liderando pessoas em uma missão de grande relevância e dificuldade. Para que a dimensão deste trabalho seja compreendida, e apropriada internamente, é preciso que sejam abordados, cotidianamente, temas como o papel institucional, a adolescência, a violência que envolveu os atos praticados pelos jovens e a outra linguagem que precisa ser construída com eles, para que se relacionem com a sociedade em outra lógica.

Mais uma vez, não se trata de “enfeitar a realidade” e tratá-la de forma idealizada, mas de focar a comunicação interna de modo a favorecer a constituição de conceitos internos claros e positivos, de valorização das pessoas – adolescentes e funcionários – como meio de constituição de uma imagem externa positiva.

Atenção: nem a imagem institucional interna, nem a imagem externa, são objetivos finais a serem alcançados.

O fato é que a forma como esta imagem for constituída contribuirá na formação do “espelho” que a sociedade constrói e onde se reflete a imagem dos adolescentes. Não há como realizar trabalho socioeducativo sem levar em conta a importância da visão que a sociedade nutre sobre a temática, como visto no primeiro tópico desta Unidade.

3.5.8. Representação externa, com responsabilidade sobre a imagem

Após um processo de comunicação interna, com abertura de canais de interlocução e constituição de imagem institucional, todas as pessoas que fazem parte dos públicos internos são capazes de constituir externamente uma imagem positiva sobre a instituição a que pertencem. Isso ocorre naturalmente, em meios formais e informais.

Porém os gestores têm uma missão a mais, que é constituir, lá fora, o reflexo do que é o trabalho realizado internamente, com fidelidade e responsabilidade em relação ao público interno.

A representação externa à instituição deve corresponder ao que é realizado internamente, em conteúdo e forma, sob pena de se perder a credibilidade conquistada internamente. Isso significa que cabe ao gestor assumir um papel de ligação entre a sociedade, com suas contradições, e a instituição, com suas dificuldades, afirmando a concepção de trabalho, que vem sendo realizada e a visão sobre os adolescentes, que vem sendo construída.

Pode ser que embora com todo o esforço de gestão da comunicação, ainda assim, a sociedade continue a eleger os adolescentes como “bodes expiatórios” e as instituições socioeducativas continuem sendo apontadas como “problemas sem solução”. Se isso ocorrer, é porque a instituição que está sendo administrada insere-se em um contexto muito mais amplo e complexo e não é apenas a preocupação com uma comunicação correta que irá resolver os problemas. Porém, por outro lado, uma instituição que tem seu público interno valorizado e respeitado, enquanto alvo prioritário na interlocução, certamente estará mais fortalecida para o enfrentamento de sua missão institucional.

Referências Bibliográficas

ASSIS, Simone Gonçalves; AVANCI, Joviana Quintes. **Labirinto de Espelhos.** Formação da Auto-estima na Infância e na Adolescência. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004

BAUMAN, Zigmunt. **O mal-estar da pós-modernidade** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com endomarketing.** Porto Alegre: L&PM Editores, 2005.

FONSECA, Claudia; BARCELLOS, Daisy Macedo de. (coord). **Avaliação Situacional, Motivações e Expectativas da População Envolvida pelo Sistema FEBEM.** Porto Alegre: UFRGS, 2001.

KARAN, Maria Lúcia. **De Crimes, Penas e Fantasia**, 2º ed., Rio de Janeiro: Luam, 1993.

SOARES, Luiz Eduardo. O inominável nosso medo. In: _____ e colaboradores. **Violência e Política no Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro: Relume Dumará, ISEER, 1996.

WACQUANT, Loïc. **As prisões da miséria.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.