MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E CIDADANIA
SECRETARIA ESPECIAL DE DIREITOS HUMANOS
GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

SISTEMA SOCIOEDUCATIVO
PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES PARA UM NOVO MODELO DE GESTÃO

DOCUMENTO TÉCNICO ELABORADO EM RESPOSTA
À MEDIDA CAUTELAR N° MC 6015 – UM MIL ADOLESCENTES INTERNADOS NO CEARÁ
PROFERIDA PELA COMISSÃO INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS – CIDH
DA ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS – OEA

SISTEMA SOCIOEDUCATIVO

PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES PARA UM NOVO MODELO DE GESTÃO

FORTALEZA – CEARÁ, NOVEMBRO DE 2016

"Não haverá justiça enquanto mantivermos nosso foco exclusivamente nas questões que têm orientado o atual sistema de justiça. Que leis foram infringidas? Quem fez isso? O que merecem em troca? Para que haja verdadeiramente Justiça é preciso que façamos a nós mesmos as perguntas. Quem foi prejudicado? Quais são as suas necessidades? Quem tem obrigação e quem é responsável por atender tais necessidades? Quem tem interesse legítimo na situação? Que processo conseguirá envolver os interessados a fim de encontrar uma solução? A Justiça Restaurativa requer que troquemos não apenas nossas lentes, mas também nossas perguntas. "

Howard Zehr1[2] .

2 Zehr, Howard. Justiça Restaurativa. Tradução Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athenas, 2012. p. 76.

Michel Temer
Presidente da República Federativa do Brasil

Alexandre de Moraes
Ministro da Justiça e Cidadania

Flávia Piovesan
Secretária Especial de Direitos Humanos

Cláudia Vidigal
Secretária Nacional de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente

Cláudio Vieira
Coordenador Nacional do SINASE

Camilo Sobreira de Santana
Governador do Estado do Ceará

Maria Izolda Cela de Arruda Coelho
Vice-governadora do Estado do Ceará

Josbertini Virgínio Clementino
Secretário de Estado do Trabalho e Desenvolvimento Social

Cássio Silveira Franco
Superintendente do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo

Coordenação

Cássio Silveira Franco
Superintendente do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo

Fernando Oliveira
Secretário Chefe da Vice-governadoria do Estado do Ceará

Pe. Agnaldo Soares Lima
Diretor Executivo da Rede Salesiana Brasil – Ação Social

Cláudio Vieira
Coordenador Nacional do SINASE

Equipe de Elaboração

Cássio Silveira Franco
Superintendente do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo

Luiz Ramom Teixeira Carvalho
Superintendente Adjunto do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo

Roberto Bassan Peixoto
Assessor Especial de Gestão e Comunicação – SEAS

Revisão Gráfica

Ana Maria Casarotti Franco
Doutoranda em Estudos Linguísticos pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS

Apoio e Elaboração de Projetos

Adriana Fonseca Victorino C.Rocha

Adriano de Moura Soares

Adílson José dos Santos

Alan Ramos da Silva

Allinne Lucena F. Azevedo

Ana Luíza de Oliveira Timbó

Anadarc Nobre Pinheiro Rabelo

Analuisa Macedo Trindade

Ana Maria Cruz de Sousa

Andressa Nunes Pereira de França

Aline Saldanha de Lima Ferreira

Carlos César Cardoso

Carlos Edílson Araújo

Carlos Eduardo Nunes de Sena

Cássio Silveira Franco

Cicero Everardo Maia de Nóbrega

Dimitri Nobrega Cruz

Elisa Barreto Rodrigues

Ermerson Márcio Rodrigues

Egília Maria Rodrigues Sampaio

Francisca Silva

Francisco Weydes F. Cavalcante

Gabriela Paulino da Silva

Janaína Coelho Ponte

Janete Soares

Jânio do Nascimento Batista

Jany Maria de Souza Rodrigues

Jean Marçal Lima Cunha

Jordana dos Santos Pontes de Castro

José Eduardo de Araújo Ferreira

José Ernande de Oliveira

José de Ribamar Camilo da Silva

Leda Maria Maia Torres Cavalcante

Lazaro de Almeida Rosa

Lígia Freitas Duarte

Luís Eduardo Benevides Vasconcelos

Lidiane Alves Ribeiro de Lima

Magna Maria Rebouças Lima

Marcelo Praciano de Castro

Marcos Eduardo de Souza Bahia

Maria Coeli Gorão Santiago

Maria do Nascimento Nobre

Marleide Lopes Medeiros

Marwil Gomes Praciano

Noélia Maria Loureiro Gonçalves

Naira Rakel Diógenes Holanda

Nágila Costa Araújo

Pedro Jhony Barroso Figueiredo

Ray Gaspar de Araújo

Renata de Melo Lacerda

Roberto Luiz Lima Rodrigues

Rosane Alves Martins

Sérgio Lopes Santana

Sílvio Gentil Campos Júnior

Sérgio Roberto Neves Viana

Silvana Martins Rodrigues Dourado

Theodeberto Juarez Vieira Nascimento

Tiago Souza Pinto

SUMÁRIO

CARTA À COMISSÃO INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS 10

PALAVRAS DO GOVERNADOR 12

APRESENTAÇÃO 14

CONTEXTO SITUACIONAL 16

NOVO MODELO DE GESTÃO 30

- PRINCÍPIOS E DIRETRIZES 32
- PLANEJAMENTO E FASES DO REORDENAMENTO ORGANIZACIONAL 35
  - Primeiro Ciclo – Recursos e Processos 37
  - Segundo Ciclo – Convivência e Comprometimento 37
  - Terceiro Ciclo – Identificação com Valores e Ideais 37
- PARÂMETROS ESTRUTURANTES 37
  - Parâmetros de Gestão 39
  - Parâmetros de Segurança 40
  - Gerenciamento de Crise 41
  - Parâmetros Pedagógicos 44
  - Parâmetros Interinstitucionais 47
- PROJETOS PRIORITÁRIOS 51

CARTA À COMISSÃO INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS

Conforme o disposto nos incisos V, do art. 3º, e X, do art. 1º, do Anexo I ao Decreto nº 8.162, de 18 de dezembro de 2013, é competência da Secretaria Especial de Direitos Humanos do Ministério da Justiça e Cidadania adotar os atos necessários para o cumprimento de decisões dos órgãos dos Sistemas Internacionais de Proteção dos Direitos Humanos – SIPDH (Global/ONU e Interamericano/OEA) motivadas por violações de direitos humanos, coordenando as ações que têm como desiderato tal cumprimento - como as que visem à celebração de acordo de solução amistosa ou de acordo de cumprimento de recomendação, e à elaboração de relatórios estatais referente aos casos contra o Estado brasileiro em trâmite nos órgãos do SIPDH, em especial quanto à supervisão de cumprimento de sentença e medidas provisórias da Corte Interamericana de Direitos Humanos (Corte IDH) ou à implementação das recomendações e medidas cautelares contidas nas resoluções e nos relatórios da Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) quanto ao mérito de um Caso.

Com o condão de articular o cumprimento das decisões dos órgãos do SIPDH relativas ao Brasil, a Secretaria Especial de Direitos Humanos (SEDH), em conjunto com a Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente (SNPDCA), ambas ligadas ao Ministério da Justiça e Cidadania, tem articulado junto ao Estado do Ceará ações de cumprimento das sete medidas cautelares (MC-60-15) outorgadas pela CIDH ao Estado brasileiro em 31 de dezembro de 2015, por meio da Resolução n° 71/2015, relativas aos adolescentes privados de liberdade em unidades de atendimento socioeducativo de internação masculina do Estado do Ceará.

Nesse sentido, e partindo do entendimento da situação de crise vivenciada pelo sistema socioeducativo estadual, a SEDH e a SNPDCA realizaram missões ao Estado do Ceará com o intuito de pactuar com o governo estadual plano de ação para o cumprimento das medidas cautelares outorgadas pela CIDH, no âmbito do novo modelo de gestão em andamento, que inclui a criação da Superintendência Estadual de Atendimento Socioeducativo (SEAS). Este modelo de pactuação federativa aponta-se como prática exitosa para o cumprimento de decisões de órgãos do sistema regional de proteção dos direitos humanos relativas ao Estado brasileiro, ao visar as perspectivas e possibilidades para a superação de um contexto violador de direitos. Além disso, esse processo de pactuação dá-se de forma transparente e inclusiva, com consulta às organizações peticionárias, as quais denunciaram o país perante a CIDH.

Essa pactuação federativa na elaboração de um plano de ação para a gestão da crise no sistema socioeducativo estadual, que abarca o cumprimento das medidas cautelares outorgadas pela CIDH, bem como a criação de um órgão específico para executar as políticas de atendimento socioeducativo no Estado do Ceará, representa o compromisso do Estado brasileiro com a política de promoção e proteção dos direitos humanos, em especial, com a política de atendimento socioeducativo no Estado do Ceará. Essa iniciativa aponta caminhos possíveis, pensados coletivamente, além de representar a possibilidade de contribuir para a transição de uma situação de crise para uma situação de afirmação de direitos.

Flávia Piovesan
Secretária Especial de Direitos Humanos

Cláudia Vidigal
Secretária Nacional de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente

PALAVRAS DO GOVERNADOR

Com o início da atual gestão, no ano de 2015, deparamo-nos com uma série de desafios, notadamente os relacionados à área da segurança pública, porquanto os índices de violência no Estado eram considerados alarmantes naquele momento.

Aliado a isto, o Sistema de Atendimento Socioeducativo no Estado do Ceará passava por um período de crise substancial, marcada principalmente por uma série de fugas e rebeliões nas unidades de atendimento do Estado, demandando, por via de consequência, a adoção de uma série de ações voltadas para o reordenamento, estruturação e consolidação de políticas públicas em consonância com o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo - SINASE.

Em vista disso, ainda no ano de 2015 foi lançado pelo Governo do Estado do Ceará "O Pacto por um Ceará Pacífico", que representa o compromisso de ampliar esforços e recursos, estimulando a integração das ações, favorecendo a intersetorialidade, a transversalidade e o aperfeiçoamento da atuação articulada e concatenada dos órgãos governamentais.

Nesse jaez, o Pacto reconhece que o combate ao fenômeno da violência deve ser uma luta de toda a sociedade, e por isso o seu processo de construção é realizado com base na ampla mobilização de organizações não governamentais (ONG's), movimentos sociais, associações, entidades profissionais, universidades, meios de comunicação, setor privado e indivíduos, numa convocação cidadã em defesa da vida e fundando-se na (re)construção dos laços sociais e familiares e no fortalecimento de políticas públicas nas áreas de maior vulnerabilidade social.

Dessa forma, a reestruturação e o reordenamento do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo figura como um dos programas do Pacto por um Ceará Pacífico, e contou com a articulação de órgãos dos poderes das mais diversas esferas, bem como com o apoio de organizações nacionais e internacionais, a exemplo do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e da organização sem fins lucrativos Terre Des Hommes.

Já no ano de 2015, diversas ações foram desenvolvidas para reorganizar o Sistema de Atendimento Socioeducativo do Estado do Ceará, em especial o regimento interno das unidades socioeducativas, a criação da controladoria e do Núcleo de Atendimento aos Jovens e Adolescentes em Conflito com a Lei (NUAJA), no âmbito da Defensoria Pública do Estado do Ceará, além da realização de Mutirão Processual, em parceria com o Sistema de Justiça.

Nesta perspectiva, o Governo do Estado vem realizando discussões com diversos parceiros, governamentais e não governamentais, com vistas a construir uma proposta para reestruturação e consolidação das políticas públicas de atendimento ao adolescente em cumprimentos de medida socioeducativa. Como fruto dessas discussões, em 30 de junho de 2016 foi criada a Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo (Seas).

Conjuntamente à Superintendência, também foram criadas a Comissão Intersetorial do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo e a Comissão Estadual responsável pela condução dos trabalhos de elaboração do Plano Estadual Decenal de Atendimento Socioeducativo, com consectário do entendimento de que a intersetorialidade e a interdisciplinaridade são pressupostos fundamentais para a construção do novo modelo pretendido.

Sabemos que os desafios são incomensuráveis, e que o caminho a percorrer ainda é longo, mas acreditamos que com o compromisso e colaboração de todos os atores, governamentais e não governamentais, que atuam no Sistema de Atendimento Socioeducativo e na defesa e proteção dos direitos dos adolescentes, é possível construir um novo horizonte e novas perspectivas para o Atendimento Socioeducativo no Estado do Ceará, fundados nos conceitos de cidadania e dignidade, para que com isso possamos conceber um verdadeiro processo de reinserção social para esses adolescentes.

Camilo Sobreira de Santana
Governador do Estado do Ceará

APRESENTAÇÃO

O presente documento tem por objetivo evidenciar as ações que estão sendo desenvolvidas pelo Estado do Ceará no reordenamento do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo, realizado com a finalidade de estabelecer um novo modelo de gestão, com foco na obtenção de resultados e na definição de indicadores que possam auferir a qualidade dos serviços prestados.

Estas ações estão sendo concebidas de forma a possibilitar uma execução progressiva, considerando a urgência das demandas e as condições concretas para sua aplicação, a cultura organizacional existente e o grau de preparo de cada servidor. As estratégias aqui elencadas visam, portanto, facilitar a mobilização e a coordenação simultânea de pessoas, processos e recursos em estrito cumprimento aos padrões e regras estabelecidas e dentro do período de tempo necessário à consecução de seus objetivos.

Como marco fulcral deste processo, destacamos a criação da Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo (Seas), órgão autônomo administrativa e orçamentariamente responsável pela execução das medidas socioeducativas de internação e semiliberdade, bem como pela articulação com os Municípios para a execução das medidas de meio aberto.

Assim, todo o planejamento elaborado pela Seas fundamenta-se na premissa de estabelecer uma mudança de paradigma, buscando, de forma coordenada e articulada, fortalecer os vínculos entre todos os atores que integram o Sistema de Garantia de Direitos, objetivando conferir, de forma concatenada, eficiência e eficácia a todos os serviços destinados ao atendimento do adolescente em cumprimento de medida socioeducativa.

Dessa feita, o presente documento divide-se em suas partes: Contexto Situacional e Novo Modelo de Gestão. No Contexto Situacional, buscou-se historiar a realidade vivenciada pelo Estado do Ceará ao longo dos últimos anos na gestão do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo, destacando as ações executadas e os normativos produzidos ao longo desse período com a finalidade de estabilização do sistema e de melhor atender aos adolescentes sob a tutela do Estado.

Por sua vez, no Novo Modelo de Gestão delinearam-se os fundamentos teóricos e normativos que estão balizando o planejamento da Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo (Seas), bem como os parâmetros estruturantes de alicerce do Sistema, a saber: parâmetros de segurança; parâmetros pedagógicos; parâmetros interinstitucionais, e parâmetros de gestão.

Outrossim, também são destacados como os projetos estruturantes e as ações prioritárias estão norteando a reestruturação e reordenamento do Sistema de Atendimento Socioeducativo do Estado do Ceará. Até o presente momento, temos logrado aperfeiçoar processos e práticas que sinalizam uma mudança qualitativa fundamental em nosso programa para adolescentes e jovens a quem se atribuem a prática de ato infracional. Continuaremos a perseguir a melhoria constante e manteremos nosso foco na construção de um Sistema Socioeducativo humanizado e integrador.

Cássio Silveira Franco
Superintendente do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo

CONTEXTO SITUACIONAL

CONTEXTO SITUACIONAL

O atendimento socioeducativo do estado Ceará retrata uma história parecida com a trajetória dos demais Estados da nação brasileira, resguardadas as diferenças regionais existentes. Assim, partindo de concepções arcaicas e marcadas pelo modelo correcional repressivo e assistencialista, próprios da Doutrina da Situação Irregular, ingressamos em um novo momento histórico caracterizado pelos princípios norteadores e universais do respeito aos direitos humanos.

Neste contexto, a política pública de atendimento socioeducativo no Ceará apontou para alguns avanços a partir de 2002, quando foi elaborada e implantada a "Proposta de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei". A Resolução nº 41/2002 – CEDCA-CEARÁ, datada de 20 de novembro desse mesmo ano, aprovou as "Diretrizes Gerais para o Atendimento Socioeducativo dos Adolescentes Autores de Ato Infracional". Porém, sem uma ruptura completa com os paradigmas anteriores, observamos que no campo da execução do Sistema de Garantia de Direitos, o discurso muitas vezes se distanciou da prática. E este é, sem dúvida, um dos fatores determinantes para a compreensão do cenário atual.

Em 2010, a Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS) tornou-se o órgão responsável pela execução da política pública de atendimento ao adolescente em conflito com a lei, período este marcado por novos avanços, mas também por desafios sem precedentes, geradores de contextos de recorrentes crises. Assim é que, ao longo dos últimos anos, diversos documentos foram elaborados por distintas organizações da sociedade civil e do sistema de Justiça Estadual e Federal, como os relatórios de visitas do Mecanismo Nacional de Prevenção e Combate à Tortura e do Relatório de Inspeções de Unidades de Internação do sistema socioeducativo do Ceará elaborado pelo Fórum DCA. Conforme apontam os referidos relatórios, observa-se que:

"No tocante à Política de Internação para adolescentes em conflito com a lei, o Estado do Ceará possui uma frágil estrutura administrativa. Segundo informações coletadas são mais de 800 adolescentes, mais de 15 Unidades de internação, aproximadamente 700 funcionários e apenas uma Coordenadoria com pouca estrutura e possibilidade administrativa para lidar com uma temática tão sensível. Essa estrutura não possui canais de denúncias oficiais, nem meios jurídicos e legais para averiguar e processar (administrativamente) trabalhadores e trabalhadores que possam cometer excesso no exercício da função. Essa estrutura não pode ser cobrada das unidades e das direções das mesmas e sim do Estado do Ceará e da estrutura que administra o Sistema Socioeducativo. "

"No ano de 2015, foram registradas mais de 60 (sessenta) rebeliões, motins e episódios conflituosos envolvendo todas as Unidades de Atendimento Socioeducativo destinadas a adolescentes do sexo masculino de Fortaleza. A referida crise, além de reiteradas rebeliões, caracteriza-se por denúncias de tortura e maus-tratos sofridos pelos adolescentes internos, superlotação, que chegou a atingir o percentual de 400% em diversas unidades, falta generalizada de insumos básicos como colchões, toalhas e lençóis, restrição ao acesso à água e ao direito à visita e ausência sistemática de escolarização e profissionalização, atividades culturais, esportivas e de lazer, dentre outras violações de direitos humanos. "

"Vale ressaltar ainda que, em face do agravamento das violações de direitos humanos e da ausência de respostas efetivas do Governo do Estado do Ceará, foi protocolada petição em março de 2015 na Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) pelo Fórum DCA, pela Associação Nacional dos Centros de Defesa de Direitos de Crianças e Adolescentes (ANCED) e pelo Centro de Defesa dos Direitos de Crianças e Adolescentes (CEDECA Ceará), o que deu azo para a determinação de Medidas Cautelares a serem adotadas no âmbito do Sistema Socioeducativo do Ceará."

Embora retratem, em linhas gerais, a realidade de alguns centros socioeducativos, com clara e evidente afronta aos preceitos normativos vigentes, é importante a compreensão desta crise como consequência direta da convergência de ações e omissões de todo o Sistema de Garantia de Direitos, visto que questões como superlotação se inserem em contextos de maior abrangência e significados, por exemplo. Desta forma, se faz necessária uma construção coletiva de todos os atores que o compõem e não apenas do órgão estadual de execução de medidas socioeducativas. Esse reordenamento precisa ocorrer de forma efetiva em todas as instâncias, aprimorando desta forma os fluxos e decisões do sistema de justiça, os mecanismos de monitoramento e avaliação e as formas de controle e participação social.

CAPACIDADE DE VAGAS

Existe uma alta concentração de adolescentes nos centros educacionais de internação localizados em Fortaleza, enquanto que os espaços destinados à semiliberdade nunca atingem sua capacidade total de ocupação, principalmente nos municípios de Iguatu, Crateús, Sobral e em Juazeiro, no interior do Estado.

Há assim ociosidade de vagas de semiliberdade sendo, portanto, necessário melhorar a articulação entre os Sistemas de Justiça locais para que haja otimização na ocupação das vagas de semiliberdade bem como a priorização das medidas em meio aberto como alternativas à privação de liberdade dos adolescentes.

No caso das medidas de internação ocorre ainda outro fato preocupante, muitos adolescentes do interior vêm para a capital em virtude de decisão judicial para cumprimento de medida de internação. Neste sentido, para desconcentrar os programas da capital, o Estado vem ampliando a rede de atendimento socioeducativo com a construção de unidades de Internação em Sobral e Juazeiro do Norte, com previsão de inauguração para o primeiro trimestre do ano de 2017. Serão cento e oitenta novas vagas destinadas para adequação da regionalização do interior e da superlotação das unidades da capital.

Considerando os dados do Sistema de Atendimento Socioeducativo[2], em 2015 eram 1.980 jovens em cumprimento de medidas socioeducativas em meio aberto (Liberdade Assistida e Prestação de Serviço à Comunidade). Em relação à semiliberdade e meio fechado (internação provisória e internação), em novembro de 2013 eram 1.126 adolescentes e em novembro de 2014, 1.030. Atualmente, 801 adolescentes permanecem nas unidades de privação e restrição e liberdade, o que significa uma diminuição de 20.

[2] *Fonte: Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República – SDH*

No quadro abaixo apresentamos um demonstrativo com o detalhamento da capacidade de vagas e a taxa de ocupação para cada um dos centros socioeducativos do estado.

UNIDADES	CAPACIDADE DE VAGAS	TAXA DE OCUPAÇÃO				
CAPITAL		JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO
Unidade de recepção Luiz Barros Montenegro – URLBM	30	21	10	3	11	20
Centro Educacional São Francisco – CESF	60	93	63	66	72	61
Centro Educacional São Miguel – CESM	60	81	95	71	58	80
Centro Socioeducativo Passaré – CSP	90	81	91	109	100	109
Centro Socioeducativo Canindezinho – CSC	90	72	67	61	60	60
Centro Educacional Dom Bosco – CEDB	60	94	93	98	89	90
Centro Educacional Patativa do Assaré – CEPA	60	117	101	77	69	77
Centro Educacional Cardeal Aloísio Lorcshaider – CECAL	60	87	102	107	103	102
Centro de Semiliberdade Mártir Francisca – CSMF	40	45	46	38	38	36
Centro Educacional Aldaci Barbosa Mota – CEABM	40	22	29	25	26	30
Total	590	713	697	655	626	665
INTERIOR						
Centro de Semiliberdade de Iguatu	12	4	4	5	5	6
Centro de Semiliberdade de Crateús	12	3	4	3	5	2
Centro de Semiliberdade de Sobral	25	13	3	4	1	10
Centro de Semiliberdade de Juazeiro	12	2	2	3	4	4
Centro Socioeducativo dr. Zequinha Parente – CSDZP	40	45	61	63	63	86
Centro de internação provisória de Juazeiro	40	32	26	35	29	28
Total	141	99	100	113	107	136
Total Geral	731[3]	812	797	768	733	801

[3] Com a construção e aparelhamento de duas novas unidades de Internação em Sobral e Juazeiro do Norte, com 90 vagas cada e previsão de inauguração para o primeiro semestre de 2017 a CAPACIDADE TOTAL DE VAGAS será AMPLIADA para 911.

MARCO NORMATIVO

Os princípios e as normas instituídas pela Constituição Federal, a Convenção dos Direitos da Criança e demais normativas internacionais serviram de fonte de inspiração ao legislador na elaboração do Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. A principiologia destes Marcos Regulatórios Pátrios e ainda da Lei Federal N°12.594 de 18 de janeiro de 2012 são a base sob a qual se estabelece um novo modelo de atendimento.

Embora essenciais, a mera publicação destes atos normativos por si só não é suficiente para a transformação das realidades encontradas, além disso, são documentos que prescindem de uma regulamentação a nível regional e local para que se estabeleça formalmente na esfera da Administração Pública Estadual.

Para que esta intenção política possa ser incorporada à prática cotidiana dos relacionamentos intra e interinstitucionais, faz-se necessário traduzi-la de forma bastante clara e objetiva, promovendo a operacionalização dos referenciais conceituais através de metodologias adequadas para cada processo, de forma a promover a execução dos direitos e deveres para todo o Sistema de Garantia de Direitos.

Com este intuito foi criada a Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo (SEAS), por meio da Lei Estadual nº 16.040, de 28 de junho de 2016, como órgão administrativo, orçamentário e autônomo, vinculado à Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS) e com foco na gestão por resultados.

Cabe destacar que a criação de um órgão específico para cuidar as políticas de atendimento socioeducativo, mesmo em um ano de contingenciamento financeiro e orçamentário em que muitas pastas findaram por ser reduzidas, representa o compromisso do Governo Estadual com as políticas do SINASE.

Abaixo segue tabela sintética apresentando todos os referenciais normativos estruturantes do NOVO MODELO DE GESTÃO proposto:

NORMA	EMENTA	PUBLICAÇÃO
Constituição Federal	-	-
Lei Federal nº 8.069, de 13 de julho de 1990	Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.	DOU 16.07.1990
Lei Federal nº 12.594, de 18 de janeiro de 2012	Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase) e dá outras providências.	DOU 19.01.2012
Lei Estadual nº 16.040, de 28 de junho de 2016	Cria a Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo (Seas) e dá outras providências.	DOECE 30.06.2016
Lei Complementar Estadual nº 163, de 05 de julho de 2016	Dispõe sobre a Admissão por Tempo Determinado para atender à Necessidade Temporária de Excepcional Interesse Público da Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativocativo.	DOECE 05.07.2016
Decreto Estadual nº 31.988, de 12 de julho de 2016	Dispõe sobre a Estrutura Organizacional, o Regulamento, a Distribuição e a Denominação dos Cargos de Provimento em Comissão da Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo (Seas) e dá outras providências.	DOECE 13.07.2016
Instrução Normativa nº 001, de 01 de agosto de 2016	Institui e Regulamenta o Serviço de Atendimento Psicossocial no âmbito da Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo (Seas) e dá outras providências.	DOECE 20.10.2016
Portaria STDS nº 253, de 16 de junho de 2015	Dispõe sobre o Regime Disciplinar para Adolescentes que Cumprem Medidas de Internação e Semiliberdade nos Centros Educacionais de Medidas Socioeducativas do Estado do Ceará.	DOECE 17.06.2015
Portaria STDS nº 254, de 16 de junho de 2015	Dispõe sobre os Procedimentos em Caso de Violação à Integridade Física e Mental dos Adolescentes que Cumprem Medidas de Internação e Semiliberdade nos Centros Educacionais de Medidas Socioeducativas do Estado do Ceará.	DOECE 17.06.2015
Portaria STDS nº 005, de 13 de janeiro de 2016	Cria e Regulamenta o Funcionamento da Central de Regulação de Vagas – CRV, do Sistema Socioeducativo do Estado do Ceará	DOECE 20.01.2016

AÇÕES REALIZADAS

Regionalização do Atendimento Socioeducativo

Estão em fase de conclusão as obras de duas novas Unidades de Atendimento Socioeducativo a serem instaladas nas cidades de Juazeiro do Norte e Sobral. Nesse ínterim, está em fase de elaboração Edital de Chamamento Público para a seleção de Organização da Sociedade Civil para celebrar termo de parceria com vistas à gestão compartilhada das referidas unidades. O início das atividades nas novas unidades está previsto para o primeiro trimestre do ano de 2017.

Diminuição Gradativa do Número de Adolescentes em Privação de Liberdade

Através de uma atuação conjunta com o Sistema de Justiça, vem sendo implementada uma série de procedimentos, ações e fluxos voltada à otimização ao fortalecimento e otimização das atividades de recepção e triagem dos adolescentes e jovens, bem como de distribuição e acomodação dos adolescentes e jovens nas unidades de atendimento, conforme necessário. Este contexto tem possibilitado melhor averiguação de documentos e de processos, confrontação de dados imprecisos, checagem de informações diretamente com as varas e comarcas, inibindo o ingresso (ou retorno) de jovens que não possuem legitimidade para serem (re)inseridos no sistema socioeducativo.

Criação da Central de Vagas

A Central de Vagas foi criada e regulamentada, inicialmente, pela Portaria STDS nº 005/2016, de 13 de janeiro de 2016. Com a criação da Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo, a Central de Regulação de Vagas passou a integrar a estrutura administrativa da Seas, com suas atribuições regulamentadas pelo Decreto nº 31.988, de 12 de Julho de 2016 (DOECE 13.07.2016).

Criação da Controladoria, vinculada à Coordenadoria de Direitos Humanos do Gabinete do Governador

A Controladoria foi criada pelo Decreto nº 31.827, de 13 de novembro de 2015 (DOM 13.11.16). Outrossim, com a criação da Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo (Seas), foi instituída em sua estrutura organizacional uma Corregedoria própria para apuração de procedimentos administrativos. A Corregedoria da Seas também atua conjuntamente com a Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará, recebendo e respondendo as demandas encaminhadas por meio desse canal.

Implantação da Corregedoria do Sistema de Atendimento Socioeducativo

Com a criação da Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo – SEAS, as ocorrências e denúncias informadas pela Defensoria Estadual, Ministério Público, Entidades da Sociedade Civil e demais meios, passaram a ser apuradas pela Corregedoria. Até o presente momento foram abertos 13 processos administrativos para apuração das denúncias. Compete à Corregedoria da Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo, além de acompanhar e fiscalizar os procedimentos realizados no âmbito dos Centros Socioeducativos, receber denúncias formuladas contra servidores/colaboradores da Superintendência e apurar, preliminarmente, o fundamento das denúncias, bem como fiscalizar, controlar e orientar, disciplinarmente, as atividades desenvolvidas pelos servidores da Superintendência.

Valorização e Capacitação dos Profissionais Socioeducadores e Equipe Técnica

No mês de julho de 2016, foi adotada uma nova sistemática de contratação dos colaboradores que atuam no Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo, por meio de seleção pública simplificada.

A seleção foi composta por três fases – prova escrita, análise de currículo e investigação social. Inscreveram-se na seleção 769 pessoas, das quais 349 compareceram à prova. Dos presentes, 89 foram aprovados na primeira fase e igualmente nas demais etapas – estas de cunho eliminatório.

Também ocorreu a capacitação de 4 turmas de Socioeducadores e Equipe Técnica, cada turma composta de 50 participantes, conforme abaixo:

DATA DA FORMAÇÃO	QUANTIDADE DE PARTICIPANTES
1 a 5 de agosto de 2016	50 profissionais
8 a 12 de agosto de 2016	50 profissionais
12 a 16 de setembro de 2016	100 profissionais
3 a 7 de outubro de 2016	50 profissionais
21 a 25 de novembro de 2016	50 profissionais

A capacitação realizada teve o seguinte componente programático:

- Trajetória Jurídico-Processual das Medidas Socioeducativas;
- Escalas de Plantão, Plantão Noturno e Vistorias;
- Rede Socioeducativa;
- Rotina de Segurança Preventiva;
- Gerenciamento de Crises;
- O Papel do Socioeducador;
- Práticas de Socioeducação, Papel da Equipe Técnica;
- Fases do Atendimento Socioeducativo;
- Conselho Disciplinar: Direitos e Deveres do Adolescente.

Realização do Seminário Estadual para Elaboração dos Planos Municipais de Atendimento Socioeducativo em Meio Aberto.

Promovido conjuntamente entre a Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social e a Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo, com recursos do Programa de Apoio às Reformas Sociais no Ceará (Proares).

Referido seminário contou com a participação de representantes do Ministério Público, Defensoria Pública e Poder Judiciário, além de representantes do Ministério da Justiça e Cidadania que atuam na coordenação e articulação do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo, contando com o conteúdo programático a seguir:

Mesa Redonda 01: Os desafios do Sistema de Garantia de Direitos na execução das Medidas Socioeducativa em Meio Aberto;

Mesa Redonda 02: O SUAS e o acompanhamento à execução das Medidas Socioeducativas em Meio Aberto.

O SUAS e SISTEMA DE JUSTIÇA: Nivelando Conceitos;

O Cenário das Medidas Socioeducativas em Meio Aberto no Ceará;

Orientação para as Oficinas Regionais.

Envio do Projeto de Lei à Assembleia Legislativa do Estado do Ceará autorizando a contratação temporária de 964 Socioeducadores e 116 profissionais para compor a equipe técnica (Assistente Social, Psicólogo e Pedagogo), os quais passarão a ter vínculo direto com o Estado.

Assinatura do Protocolo Interinstitucional para implantação do Núcleo de Atendimento Integrado ao Adolescente

No dia 09 de novembro de 2016, o Governador do Estado assinou a ordem de serviço para o início das ações para implantação do Núcleo de Atendimento Integrado ao Adolescente de Fortaleza, com vistas a fortalecer a política de atendimento do adolescente em conflito com a Lei no Estado do Ceará.

Composição da Comissão Intersetorial do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo

A composição plural e democrática da Comissão viabiliza o atendimento ao adolescente com prioridade absoluta, tal qual preconiza o art. 227 da Constituição Federal de 1988, possibilitando a participação de diversas entidades, públicas e privadas, na elaboração de planos, programas e estratégias para o atendimento socioeducativo no âmbito do Estado do Ceará.

A Comissão Intersetorial do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo está composta pelos seguintes membros: a) Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo; b) Secretaria Especial de Políticas sobre Drogas; c) Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social; d) Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social; e) Secretaria de Educação; f) Secretaria da Saúde; g) Secretaria da Cultura; h) Secretaria do Esporte; i) Secretaria do Planejamento e Gestão; j) Secretaria da Fazenda; k) Coordenadoria Especial de Políticas Públicas dos Direitos Humanos, do Gabinete do Governador; l) Coordenadoria Especial de Políticas Públicas da Juventude, do Gabinete do Governador; m) Coordenadoria Especial de Políticas Públicas para Mulheres, do Gabinete do Governador; e, na qualidade de convidados, as seguintes instituições: n) Sistema de Justiça; e o) Fórum das Organizações não Governamentais de Defesa dos Direitos de Crianças e Adolescentes.

Dos Planos de Intervenção para implantação do Novo Modelo de Atendimento Socioeducativo

Os Planos de Intervenção têm o objetivo de reorganização das unidades de atendimento socioeducativo, com vistas a implementar um novo modelo de gestão do atendimento socioeducativo, de acordo com as diretrizes do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). Objetivos da intervenção:

a)Implantar Novo Modelo de Gestão. Transformar a Cultura Institucional,

b)Estabelecer rotina básica de segurança no interior da unidade, tendo como parâmetro o "Regimento Interno das Unidades Socioeducativas do Ceará", de 2015, e os Cadernos de Socioeducação: Práticas de Segurança, Gestão de Centros de Socioeducação, Rotinas de Segurança e Gerenciamento de Crise;

c)Construção da Portaria de Segurança e Ações de Intervenção;

d)Padronização do "Mapa" da divisão dos adolescentes por alojamento, buscando cumprir o critério de idade, compleição física e gravidade do ato infracional;

e)Definição das rotinas básicas do Centro Educacional: Cronograma de Atividades (Atendimentos Técnicos; Escolarização; Profissionalização; Atividades Esportivas; Atividades Culturais).

Garantia de Condições Adequadas de Infraestrutura: reformas, adequações, melhorias e construção de novas unidades

Foram realizadas obras em todos os Centros Socioeducativos tendo por princípios mais educação e mais segurança. Houve a adequação dos espaços dos dormitórios e de convívio coletivo, priorizando a utilização de materiais e ações na obra a fim de garantir o fluxo e andamento das atividades das unidades.

Articulação Interinstitucional

REAJA;
APS;
Comissão Intergestora Bipartite (CIB);
Ceará Pacífico;
Defensoria Pública;
Ministério Público;
Rede Salesiana;
CUCA;
CUFA;
Poder Judiciário;
Ministério da Justiça;
Secretarias Nacionais de Direitos Humanos - CNDH;
Comitê Estadual de Combate à Tortura;
CEDCA;
IBC;
OAB;
Assembleia Legislativa;
Mova-se.

NOVO MODELO DE GESTÃO

NOVO MODELO DE GESTÃO

Ao nos depararmos com situações de crise, como esta que o Estado do Ceará vem enfrentando, temos geralmente a tendência de focarmos nossa atenção às suas expressões mais evidentes sem nos determos nas origens reais que motivaram sua eclosão.

Ocorre que múltiplos e diversificados são os fatores que podem deflagrar estes acontecimentos, tornando sua análise bastante complexa, o que requer, portanto, uma visão sistêmica e o entendimento de que todas as instituições integrantes do Sistema de Garantia de Direitos são corresponsáveis por seu desenvolvimento.

Estes cenários, via de regra, são sintomas das fragilidades que mantêm intactas a vulnerabilidade de todo o sistema, e é bastante usual que, ao analisarmos estes contextos, as combinações de vários elementos estejam envolvidas, o que torna ainda mais desafiador o entendimento das variáveis que as compõem. Com esta compreensão, mais do que procurar culpados, devemos buscar soluções para minimizar as possibilidades de ocorrência, reduzir suas consequências e fortalecer as capacidades de respostas conjuntas.

Reconhecer, portanto, os riscos e perigos existentes é a condição básica para começar a se preparar para superá-los de maneira consequente[4]. Assim é preciso manter mecanismos e estratégias de gestão que reduzam a probabilidade de incidência destes eventos e que minimizem seus impactos quando de sua ocorrência.

Este documento manifesta assim, de forma objetiva, a necessidade de referenciarmos os programas socioeducativos a determinados Parâmetros de Atendimento, como requisitos essenciais para construção de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao desenvolvimento de novas concepções operacionais. Mantivemos como ideia central a compreensão de que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas de forma absoluta, somente em termos de seus elementos avaliados separadamente. Por mais importantes que sejam, só têm sentido quando abordados de forma conjunta e concomitante. O entendimento da sincronicidade da abordagem sistêmica, somente é possível quando envolvemos todas as perspectivas e interdependências de seus relacionamentos.

Essa mudança de paradigma é marcada pela influência de concepções e práticas restaurativas, integrativas, participativas e democráticas, caracterizadas por processos dinâmicos e concomitantes, sobre os quais se estabelecem alianças, redes e parcerias na busca de soluções para problemas comuns dos quais todos são corresponsáveis.

---

[4] *Instituto de Ação Social do Paraná – IASP. Gerenciamento de Crise nos Centros de Socioeducação. Curitiba, Imprensa Oficial do* Paraná, 2006, p. 13.

PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

Ao enumerar direitos, estabelecer princípios[5] e diretrizes, definindo competências e atribuições e, ao mesmo tempo, dispondo sobre os procedimentos judiciais, a Constituição Federal de 1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente instalaram um sistema de "proteção geral de direitos" de crianças e adolescentes, denominado Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente - SGDCA. Este sistema é constituído por diferentes instâncias e atores sociais. Este novo paradigma requereu organizações estruturadas e específicas ao mesmo tempo em que demandou saberes compartilhados para a elaboração de políticas públicas estruturantes.

Princípios Norteadores
Princípios Constitucionais da Adm. Pública - Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; **Princípios da Excelência na Gestão Pública** - Pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa; **Princípios do SINASE** - Respeito aos direitos humanos, responsabilidade solidária da Família, Sociedade e Estado, situação peculiar de desenvolvimento, sujeito de direitos e responsabilidades, prioridade absoluta, respeito ao devido processo legal, excepcionalidade e brevidade, incolumidade, integridade física e segurança, respeito à capacidade do adolescente de cumprir a medida, incompletude institucional, municipalização do atendimento, descentralização político-administrativa, corresponsabilidade no financiamento, mobilização da opinião pública.

5 *Os princípios, como enunciações normativas de valor genérico, atuam como condicionantes e orientadores do sistema, tanto para sua integração, como para a elaboração de novas normas.*

Diretrizes Estratégicas
1.Prevalência da ação socioeducativa sobre os aspectos meramente sancionatórios; **2. Projeto pedagógico como ordenador de ação e gestão do atendimento socioeducativas;** 3. Participação dos adolescentes na construção, no monitoramento e na avaliação das ações socioeducativas; **4. Respeito à singularidade do adolescente, presença educativa e exemplaridade como condições necessárias na ação socioeducativa;** 5. Exigência e compreensão, enquanto elementos primordiais de reconhecimento e respeito ao adolescente durante atendimento socioeducativo; **6. Diretividade no processo socioeducativo;** 7. Disciplina como meio para a realização da ação socioeducativa; **8. Dinâmica institucional garantindo a horizontalidade na socialização das informações e dos saberes em equipe multiprofissional;** 9. Organização espacial e funcional das Unidades de atendimento socioeducativo que garantam possibilidades de desenvolvimento pessoal e social para o adolescente; **10. Diversidade étnico-racial, de gênero e de orientação sexual norteadora da prática pedagógica;** 11. Família e comunidade participando ativamente da experiência socioeducativa; **12. Formação continuada dos atores sociais.**

Operar por meio destes critérios significa otimizar a diversidade de atuações entre os distintos atores e instituições envolvidas, possibilitando a conexão entre seus subsistemas de forma integral e integrada, a fim de aumentar a capacidade de resposta das instituições quanto à prevenção e resolução de situações marcadas pela violência. Neste sentido, outro objetivo deste documento ao desvelar os axiomas destes referenciais normativos que regem a organização e o funcionamento das unidades e programas do SINASE , diz respeito ao modo em como, a partir destas premissas, serão estabelecidos e operacionalizados os mecanismos de garantia, promoção, controle e defesa dos direitos fundamentais dos adolescentes.

Exige, portanto, a vinculação, do modo de fazer com várias instâncias, à motivação das pessoas, à definição clara de objetivos, à elaboração do planejamento estratégico, aos processos que o compõe e às ações desencadeadas e, não menos importante, às respectivas mensurações e controle dos resultados.

6 *Inciso VI do Art. 3º da Lei Federal nº12.594 de 18 de janeiro de 2012: estabelecer diretrizes sobre a organização e funcionamento das unidades e programas de atendimento e as normas de referência destinadas ao cumprimento das medidas socioeducativas de internação e semiliberdade.*

7 *SINASE - Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo.das medidas socioeducativas de internação e semiliberdade;*

DIRETRIZES OPERACIONAIS

1.Estruturar e organizar as ações do cotidiano socioeducativo e investir nas medidas de prevenção das situações-limite (brigas, quebradeiras, motins, fugas, invasões, incêndios, agressões e outras ocorrências desse tipo);

2.Assegurar que a organização espacial, funcional e a estrutura física das Unidades de atendimento favoreçam a convivência entre os profissionais e adolescentes em um ambiente tranquilo e produtivo onde as situações críticas tenham chances reduzidas de eclosão e proliferação;

3.Estabelecer procedimentos operacionais padronizados nos relacionamentos com as Polícias Militar e Civil, com a Defensoria Pública, com o Ministério Público, com a Justiça da Infância e Juventude;

4.Assegurar que o processo de recrutamento e seleção do pessoal dirigente, técnico e operacional seja orientado pelo projeto pedagógico, e, sobretudo que os profissionais sejam vocacionados e estejam preparados;

5.Investir na capacitação introdutória e contínua de todos os envolvidos no atendimento socioeducativo a partir do diagnóstico das potencialidades e dificuldades da equipe institucional considerando as competências específicas e complementares;

6.Estabelecer um fluxo na comunicação com os adolescentes favorecendo o bom andamento do trabalho socioeducativo e a manutenção de um clima de entendimento e paz e, sobretudo coibindo e evitando todo e qualquer tipo de tratamento vexatório, degradante ou aterrorizante contra os adolescentes;

7.Utilizar a contenção do adolescente somente como recurso para situações extremas que envolvam risco à sua integridade e a de outrem;

8.Elaborar plano de segurança interinstitucional, bem como orientações às ações do cotidiano, solução e gerenciamento de conflitos;

9.Adotar as medidas de segurança adequadas considerando três níveis de riscos para a integridade física, psicológica e moral dos adolescentes: i) no relacionamento dos adolescentes com os profissionais; ii) no relacionamento direto entre os adolescentes; iii) no relacionamento direto do adolescente com a realidade externa ao atendimento;

10.Mapear, conhecer e ter croquis (de fácil acesso) com o detalhamento dos diversos espaços e ambientes institucionais, bem como equipamentos e materiais de proteção existentes em cada compartimento das atividades desenvolvidas;

11.Analisar cuidadosamente com toda a equipe do atendimento socioeducativo os casos de ocorrência e o enfrentamento de situações-limite, visando a sua compreensão e identificação de falhas ou na atuação da equipe profissional buscando, assim, ajustes necessários para sua superação;

12.Assegurar diuturnamente, inclusive nos finais de semanas e feriados, a presença de profissional responsável pela coordenação da entidade e/ou programa de atendimento socioeducativo; e

13. Garantir aos adolescentes o acesso à Defesa Técnica e as informações relativas à sua situação processual.

• Planejamento e Fases do Reordenamento Organizacional

A elaboração de um Plano Decenal ou qualquer outro documento de estruturação, embora requisito básico, não oferece em si mesmo as condições necessárias à mudança de atitudes e os rumos de uma organização. Muitas vezes pressionados pelas exigências cotidianas e legais que incidem sobre suas responsabilidades, muitos gestores acabam conduzindo o processo de elaboração destes documentos de referência tão somente como elementos que satisfazem às demandas do MP ou judiciário e que muito pouco contribuem para as mudanças necessárias do cenário vivenciado.

Mesmo quando construídos dentro de uma intencionalidade proativa e responsável na condução dos rumos das instituições, muitos encontram dificuldades em sua operacionalização em virtude do afastamento dos princípios norteadores, e (ou) pela forma fragmentada e desconectada das diversas dimensões do mundo real. É preciso portanto, um constante e intenso processo participativo de discussão e apreensão de novos saberes e que se expressem nas ações e atitudes que envolvem a práxis institucional.

Esta visão sistêmica[8] , aqui referenciada, traz uma proposta que utiliza recursos metodológicos com a finalidade precípua de convergir diferentes atores e conhecimentos para um mesmo e comum campo de atuação. Está permeada pela centralidade das ideias de dependência

8 Pensamento Sistêmico - Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade. As organizações públicas são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. Assim, é importante que o seu sistema de gestão seja dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações dos níveis ou etapas de desenvolvimento.

recíproca, necessidade de integração e NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO CONTÍNUOS.

Estas abordagens operam por meio de estruturas e processos vinculados a efetividades dos princípios e diretrizes da legislação vigente e outros referenciados por este documento, possibilitando com isso a conexão entre seus subsistemas de forma proativa frente às demandas e exigências do Mundo Contemporâneo, em especial dentro de um sistema de restrição e privação de liberdade.

Cabe salientar, conforme previamente comentado, que as mudanças aqui pretendidas não ocorrerão aos saltos, pois não basta apenas publicação de referenciais para que o status encontrado se transforme da noite para o dia. Faz-se necessário então, a partir do modelo idealizado, transpô-lo de forma gradual e gradativa, considerando-se o nível atual e as fases subsequentes e necessárias para que se alcancem os objetivos desejados.

Embora complexo e dinâmico, o SINASE requer que esta perspectiva sistêmica seja concebida, estruturada e executada conceitual e operacionalmente falando. Assim é que todos os Eixos estruturantes estão sendo propostos. Dentro destas referências, não é possível tratar da segurança sem que esteja vinculada e articulada aos princípios pedagógicos, ausentes da interferência dos processos de gestão e independentes da articulação intra e interinstitucionais.

Nesta perspectiva, propomos três fases, ou ciclos de desenvolvimento organizacional, com características próprias e que se complementam ao longo do tempo, de forma sucessiva e algumas vezes simultânea. Ao mesmo passo em que se alicerçam, alicerçam os requisitos para o próximo nível de desenvolvimento. Na prática, estes limites e contornos não são tão nítidos e distintos, podendo surgir inclusive características de uma próxima fase ainda enquanto se processam os elementos da(s) fase(s) anterior(es). De qualquer forma apresentamos este modelo como referência aos elementos propostos por este documento, conforme abaixo representado:

CICLOS DE DESENVOLVIMENTO	OBJETIVO	CARACTERÍSTICA PRINCIPAIS
PRIMEIRO RECURSOS E PROCESSOS	AUTONOMIA FUNCIONAL	- Sistematização, ordem, lógica, controles, domínio de processos; - Foco no como fazer as coisas; - Estruturas formais, políticas e regras de funcionamento; - Diferenciação de níveis, especialização de funções; - Responsabilidades claramente definidas; - Planejamento, execução e controle separados; - As pessoas se "adaptam" aos processos.
SEGUNDO CONVIVÊNCIA E COMPROMETIMENTO.	INTERDEPENDÊNCIA INTRAINSTITUCIONAL	- O foco está centrado nas necessidades da população atendida; - Todos se orientam pela Visão, Missão, Valores, Estratégias e Metas definidas em conjunto; - Integração das funções, equipes multifuncionais, ênfase na cooperação; - Autoplanejamento, organização e controle, proatividade; - Liderança situacional e voltada para o desenvolvimento de pessoas;
TERCEIRO IDENTIFICAÇÃO COM VALORES E IDEAIS	INTERDEPENDÊNCIA INTERINSTITUCIONAL E SOCIETÁRIA	- Formas associativas não usuais; - Formação de rede de organizações interdependentes; - Relações de confiança e cooperação; - Equipes com maior autonomia, capacidade de liderar com diferenças e conflitos; - Responsabilidade social, além da organização incluindo fornecedores, familiares e sociedade; - Reconhecimento de que o objetivo finalístico da organização vai além de suas próprias fronteiras. Conscientização da interdependência entre organizações e sistemas.

PARÂMETROS ESTRUTURANTES

Com a publicação da Lei Federal n° 12.594, de 18 de janeiro de 2012, regulamentando a execução das medidas socioeducativas, foram atribuídas, a diferentes atores, ações estruturantes para a implementação do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo. A referida lei, ao instituir o SINASE, mais do que regulamentá-lo, possibilitou na verdade a estruturação de um Padrão Nacional de Atendimento, que deverá ser seguido por cada uma das Unidades Federativas do país.

Neste documento os parâmetros são aqui apresentados como modelos que contribuem para a compreensão mais eficaz de um conjunto de premissas e valores de natureza subjetiva. Indicam as circunstâncias, as características, as estruturas, os processos e fluxos operacionais do atendimento socioeducativo. São premissas importantes para a Padronização e Uniformidade das ações desenvolvidas, possibilitando ainda os subsídios para a elaboração dos indicadores de monitoramento e avaliação.

Sob a perspectiva da incompletude institucional, pretendem potencializar a articulação e

os processos organizacionais dos diversos atores do Sistema de Garantia de Direitos. Como subsídios estruturantes para a execução de programas, devem propiciar ao adolescente a consecução de direitos e cumprimento de deveres, a oportunidades de superação de suas circunstâncias pessoais e à ressignificação de valores para uma nova forma de participação social, uma vez que as medidas socioeducativas apresentam dimensões de natureza jurídico-sancionatória e ético-pedagógica.

Apresenta ainda, como plataforma inspiradora, os acordos internacionais sob direitos humanos dos quais o Brasil é signatário, em especial na área dos direitos da criança e do adolescente. A lógica, construída a partir de quatro parâmetros que dialogam entre si, é fundamental para o funcionamento coeso do Sistema, sendo assim apresentados:

• Parâmetros de Gestão

A razão de existir de uma organização orienta o seu processo de gestão, compreendido como o modo de planejar, organizar, executar, avaliar e controlar o trabalho e seus resultados. Pensar a Gestão do Sistema é, portanto, um desafio complexo quando consideramos, entre outras questões, a necessidade de observar as normativas legais (nacionais e internacionais), a definição, estruturação, seleção e qualificação do quadro de recursos humanos, a integração entre as diferentes medidas socioeducativas; a comunicação, diálogo e construção coletiva com o Sistema de Segurança e o Sistema de Justiça; o financiamento do Sistema Socioeducativo, observando as questões de origem orçamentária e formas de financiamento; a discussão acerca dos sistemas de informação, avaliação e controle externo, tão essencial para qualquer discussão de gestão e, ainda, a questão sobre a concepção do atendimento a adolescentes privados de liberdade.

É assim, a busca e fortalecimento do que está previsto pelo Estatuto da Criança e do Adolescente em seu artigo 86, ou seja: "A política de atendimento dos direitos da criança e do adolescente far-se-á através de um conjunto articulado de ações governamentais e não-governamentais, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios."

Essas instâncias devem articular-se entre si por meio de mecanismos colegiados que pretendem fundamentalmente:

- Constituir-se em comitês de integração orgânica e sistêmica de grupos de intersetoriais; e
- Ser um canal privilegiado para se estabelecer uma interlocução ativa e participativa entre os diferentes atores que integram o Sistema de Garantia de Direitos.

Respeitados os papéis e os limites de atuação institucionais, a gestão participativa configura-se como a mais apropriada para responder com eficiência, eficácia e efetividade às demandas do sistema socioeducativo, onde o impacto social dos serviços prestados será maior ou menor conforme a capacidade de planejamento estratégico, de definir sua missão com clareza, de formatar seus processos à necessidade de seus destinatários (os adolescentes).

Nesta perspectiva, adotamos um conjunto de conceitos, metodologias e ferramentas de gestão já existentes, e que adaptado à esfera pública possibilitará novas perspectivas e possibilidades de atuação.

Para os Centros Socioeducativos será igualmente preciso implantar um modelo de gestão participativa, na qual o objetivo superior a ser alcançado é a comunidade socioeducativa que a integra. Esta é composta pelos profissionais e adolescentes e opera com transversalidade todas as operações de deliberação, planejamento, execução, monitoramento, avaliação e redirecionamento das ações, que devem ser compartilhadas, rotativas, solidárias, tendo como principal destinatário

o coletivo em questão, contemplando as peculiaridades e singularidades dos participantes. Os dispositivos que concretizam essa comunidade socioeducativa são:

- Diagnóstico situacional dinâmico e permanente;
- Assembleias;
- Comissões temáticas ou grupos de trabalho;
- Avaliação participativa;
- Rede interna e Rede externa;
- Equipes técnicas multidisciplinares;
- Projeto pedagógico e Rotina da Unidade.

A gestão refere-se, portanto, ao modo de fazer o que precisa ser feito para se chegar a um determinado fim. Desta forma, tudo aquilo que é pensado e realizado em uma organização deve estar voltado para o alcance de seu objetivo finalístico. Sob esta ótica, o presente documento apresenta uma proposta de Ordenamento Institucional e suas fases de implantação/implementação através de Parâmetros de Atendimento Socioeducativo. Logo, podemos resumir que a gestão constitui uma atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir com efetividade a dimensão de segurança e as possibilidades sóciopedagógicas, entre outras ações que dia a dia se apresentam como essenciais.

• Parâmetros de Segurança

A segurança de qualquer organização, em um sentido restrito, tem a ver com a segurança física das pessoas envolvidas neste processo (adolescentes e servidores) e, em um sentido mais amplo, com o impacto do serviço prestado ou da sua provisão na sociedade e neste caso relaciona-se com a missão institucional. Este conceito traz importantes consequências para a gestão de todo o sistema, mas, principalmente, nas unidades de internação onde a privação da liberdade age de forma mais evidente em sua face coercitiva na aplicação da medida judicial imposta. Sem se esquecer de sua natureza de cunho pedagógico, o conceito de segurança precisa ser entendido como uma ferramenta orientadora do processo de qualidade do atendimento e como apoiadora da missão institucional. Um equívoco bastante comum é confundir a segurança das instituições como sendo a missão da organização, que talvez até seja para o caso das instituições de segurança pública (Polícia Militar e Civil), mas nunca dos órgãos de execução de medida socioeducativa. Sua aplicabilidade está alicerçada em parâmetros legais como as Regras Mínimas das Nações Unidas para Administração da Justiça de Menores, e das Regras Mínimas das Nações Unidas para a proteção dos jovens privados de liberdade, entre outros. Balizados por estes instrumentos e princípios, deve-se proceder a elaboração de manuais operacionais que descrevam, padronizem e regulamentem os procedimentos necessários à Segurança Preventiva e Interventiva bem como à Segurança do Trabalho.

• Gerenciamento de Crise

As instituições que lidam com a execução de medidas socioeducativas de internação vivem permanentemente em um ambiente desafiador, em razão do público-alvo atendido, caracterizado pela complexidade da fase de desenvolvimento em que se encontram e pela natureza da própria privação de liberdade, que por si só traz para o sujeito submetido a seus efeitos uma série de conflitos pessoais e relacionais.

Estes conflitos, de acordo com as circunstâncias que os abrangem, podem ser agravados pela ingerência institucional e despreparo profissional, potencializando assim as possibilidades de ocorrência de eventos críticos marcados por situações de violência e ruptura da ordem institucional, pondo em risco a garantia dos direitos fundamentais de toda a comunidade socioeducativa envolvida. Independente das causas de sua origem, o fato é que as possibilidades de ocorrência destas situações-limite estão potencialmente presentes e podem eclodir a qualquer momento.

A capacidade de gerenciamento de crises não deve ser entendida como um elemento de natureza exógena, excepcional e estranha às rotinas e práticas gerenciais adotadas. O que deve ser considerado como excepcionalidade é a ocorrência deste tipo de evento, pois o que se espera é que as instituições desenvolvam suas atividades pautadas pela garantia de todos os direitos fundamentais a que são responsáveis.

Esta capacidade requer uma abordagem sistêmica[9] , que cria estruturas e processos vinculados à efetivação dos princípios, que capacita pessoas para trabalharem segundo tais estruturas e processos, e que é avaliada e desenvolvida de forma contínua, intencional e permanente. A figura 02 abaixo representa de forma esquemática estas correlações, que combinadas constituem os elementos estruturantes do modelo proposto.

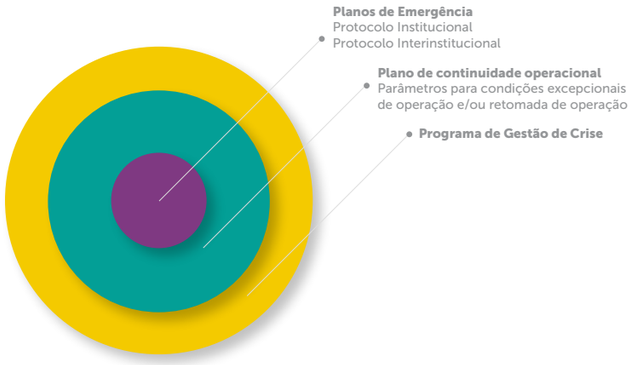


Figura 02 – Ferramentas estruturantes de um modelo de gestão de crise.

Ao colocar em prática tais capacidades, haverá muitas oportunidades de sinergia com outros processos de gestão organizacionais desenvolvidos pela entidade. A Gestão de Crise, portanto, não é apenas um conjunto de técnicas e ações gerenciais operacionalmente estabelecidas, mas é, principalmente, um processo interativo que se caracteriza pela participação proativa de toda a comunidade socioeducativa para a tomada de decisões necessária à manutenção da segurança, à resolução de situações-limite e à recuperação da normalidade institucional depois de uma crise.

Em virtude das complexidades que envolvem o surgimento de uma crise e de suas características essenciais é requerido que as instituições públicas desenvolvam habilidades e competências organizacionais que possibilitem a execução de ações preventivas e emergenciais constituintes de um programa de gestão de crises.

Um aspecto importante na capacidade de resposta, a ser considerado logo no início de um evento, está relacionado à capacidade de identificar e tomar medidas imediatas ao seu surgimento, com o intuito de limitar a extensão dos danos já causados e de contê-los, evitando assim sua propagação e possibilitando que as atividades subsequentes do gerenciamento de crise tenham uma base mais consistente e menos crítica para sua resolução. Para que isso seja possível é preciso estabelecer de antemão as AÇÕES PRÉVIAS, IMEDIATAS E POSTERIORES ao surgimento de situações desta natureza, conforme relacionadas na figura 03.

9 *Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Brasília; MP, SEGES. Versão 1/2010, p. 14: Pensamento Sistêmico - Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade. As organizações públicas são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. Assim, é importante que o seu sistema de gestão seja dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações.*

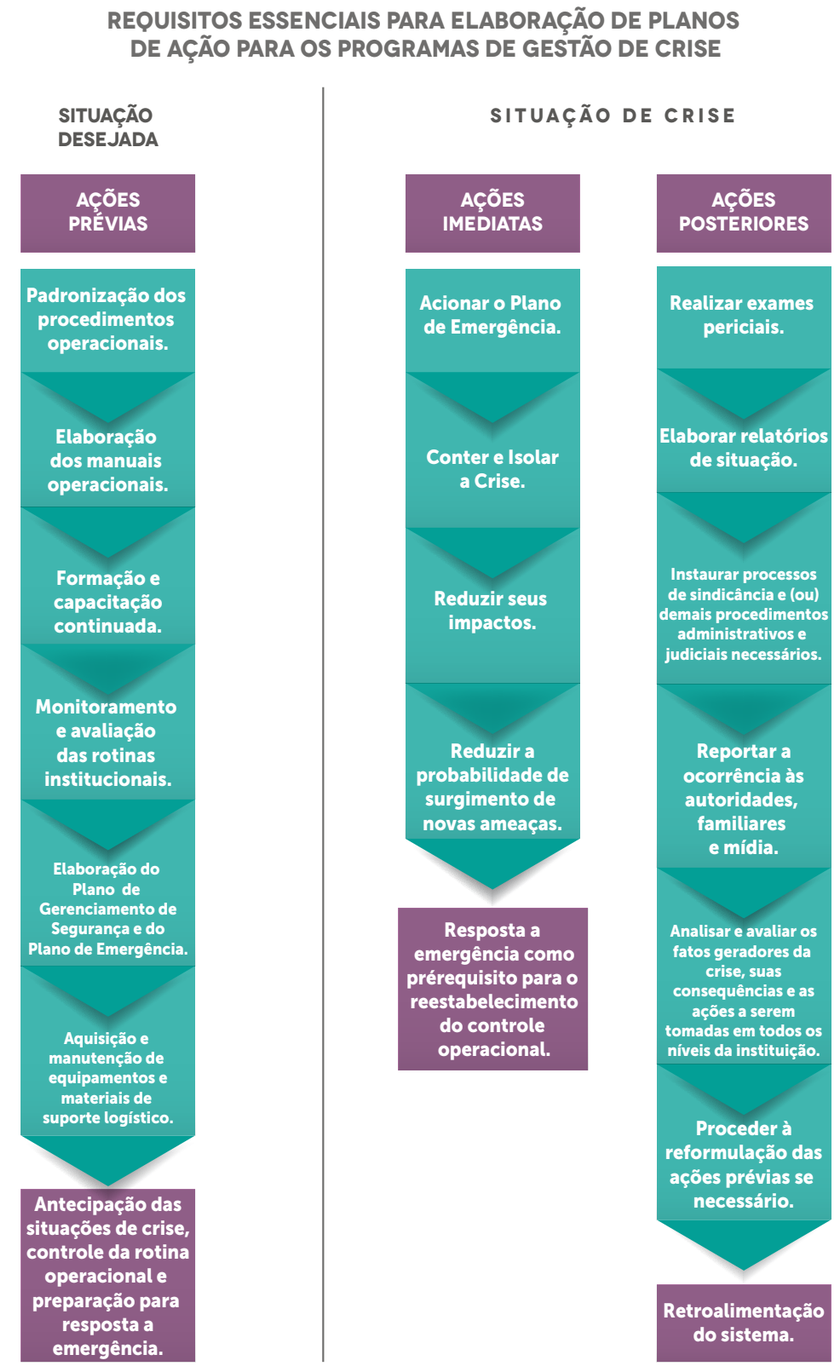


Figura 03 – Relação mínima das ações necessárias à elaboração do Plano de Continuidade Operacional e do Plano de Emergência.

• Parâmetros Pedagógicos

A execução da medida socioeducativa interposta por decisão judicial é um dos elementos fundantes da ruptura com o já superado código de menores, pois somente será apreendido, e consequentemente sancionado, aquele sujeito caracterizado como adolescente e que por meio do contraditório e ampla defesa, fora comprovadamente reconhecido como o autor de um ato infracional.

Dentro desta concepção a NATUREZA SANCIONATÓRIA é aplicada em gradação e conformidade com a gravidade do ato praticado. Iniciando-se com a advertência, reparação de danos, prestação de serviços comunitários até os mais graves aos quais se aplica a privação e a restrição de liberdade, de acordo e dentro dos limites impostos pela legislação vigente.

Ocorre que este ato sancionatório, ou seja, a reprovação social pelo ato cometido, precisa, para alcançar os objetivos normativos, ser acompanhado de forma concomitante com o CUNHO PEDAGÓGICO, pois relaciona-se com a identificação e análise dos fatores que conduziram o sujeito a praticar o ato infracional (do contexto e da circunstância, do conjunto pessoal de crenças e valores, de estar ou não passando por situação conflitiva, da tendência a enfrentar seus conflitos e a materializar suas crenças de forma não resolutiva e violenta).

"Indignar-se" contra as relações de desigualdade e exclusão ou qualquer outra situação pessoal vivida, não é crime, mas sim uma virtude, pois esta revolta demonstra uma intolerância ao "desumano", ao "injusto". O que está em desequilíbrio, equivocado e em contradição com a lei, é a forma violenta de responder a estas injúrias sociais. Combater a injustiça com outras injustiças é reforçar esta permissividade instalada e não um ato de crescimento ou emancipação.

As medidas socioeducativas em si, não representam políticas de combate às desigualdades sociais, mas sim um mecanismo jurisdicional aplicado ao sujeito pela prática de um ato infracional.

A exclusão social de um dado sujeito apreendido não é condicionante da Proposta Pedagógica Institucional, ela poderá ser vinculativa ao Programa Personalizado de Atendimento deste adolescente, "se" esta condição social for estruturante para o contexto pessoal na prática do crime.

A prática do ato infracional, portanto, pode estar vinculada a diferentes fatores existenciais e processos sociais e, neste sentido, o Cunho Pedagógico da medida deve centrar-se em especial e especificamente na reflexão sobre a forma de como a pessoa tem se relacionado a partir desta "indignação" (consigo mesmo, com os outros e com a sociedade).

A partir disto, o cunho pedagógico da medida poderá acontecer a partir das seguintes perspectivas:

• Da estruturação de vivências e atividades que conduzam a estas reflexões (e não qualquer tipo de atividade que preencha o tempo ocioso);

• Da visão de mundo e do próprio conjunto de situações em que está inserido (pessoais, relacionais, sociais e ambientais);

• Do adolescente assumir o ato e suas implicações e consequências;

• Do desenvolvimento das habilidades necessárias à mudança de atuação (consigo mesmo, com os outros e com/na sociedade);

• Atividades específicas e distintas para cada adolescente que praticou o ato infracional.

Dentro desta concepção, a prática socioeducativa proposta baseia-se na concepção da UNESCO de Educação para o Desenvolvimento Humano, descrita em relatório organizado por Jacques Delors (2001), denominado "Educação: um tesouro a descobrir" e estruturado por quatro aprendizagens básicas: ser, conviver, conhecer e fazer. Vias separadas didaticamente, mas que constituem apenas uma.

O aprender a ser é a via que integra as outras três, um aprendizado ao longo da vida. O indivíduo deve ser capaz de elaborar pensamentos autônomos e críticos, formular os seus próprios juízos de valor e agir com responsabilidade.

O aprender a conviver é conduzido no desenvolvimento do conhecimento dos outros, das suas culturas e da sua espiritualidade, sendo capaz de conviver de forma harmônica e participar de projetos comuns, evitando conflitos ou resolvendo-os pacificamente.

O aprender a conhecer pressupõe o domínio dos instrumentos do conhecimento pelo indivíduo, é o aprender a compreender o mundo que o rodeia em exercício predominante de atenção, memória e pensamento.

O aprender a fazer se fundamenta na capacidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos. Liga-se diretamente à formação profissional, mas também à capacidade de enfrentar numerosas situações e trabalhar em equipe.

As competências pessoais que geram no indivíduo a capacidade de percorrer um caminho único e transformador no encontro consigo mesmo.

As competências sociais que desenvolvem a capacidade de relacionamento com o outro e com a comunidade como um todo.

As competências cognitivas dão condição para que o indivíduo transite pelo mundo do conhecimento.

As competências produtivas, como o próprio nome diz, concentram a capacidade de ser produtivo no mundo, criando e realizando transformações práticas nos mais diferentes domínios: econômico, ambiental, social, político e cultural da sociedade.

A partir desses quatro pilares fundamentais, a noção de competências, que traduz exatamente a capacidade de utilizar o que aprendeu para conduzir suas ações em diversos aspectos da vida humana, sendo a fonte de desenvolvimento de novas habilidades e atitudes. Segundo esta concepção, a educação deve gerar um conjunto de competências para o desenvolvimento de potenciais.

As diretrizes socioeducativas do novo modelo de gestão das unidades socioeducativas do Ceará baseiam-se no norte pedagógico apresentado e segue a experiência e a literatura do pedagogo Antônio Carlos Gomes da Costa que estabelece como premissa pedagógica a presença da pedagogia e educação e o protagonismo juvenil. Com forte influência freireana, seus trabalhos embasam nossa proposta no sentido de buscar um novo jovem que saiba fazer, ser, conhecer e conviver.

Há, portanto, uma incessante necessidade de que esses saberes norteiem o homem em construção, ou seja, um sujeito capaz de desconstruir e reconstruir seu presente e seu futuro. No livro Pedagogia da Presença, Costa aponta que a socioeducação está ancorada na relação socioeducador-socioeducando, utilizando como base os quatro pilares da educação da Unesco, entre outros autores e metodologias que preconizam o desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias ao estabelecimento de novas relações consigo mesmo e com seu entorno.

Nesse sentido, a exemplaridade é aspecto fundamental. Educar - particularmente no caso de adolescentes - consiste em ensinar aquilo que se é. Portanto, a forma como o programa de atendimento socioeducativo organiza suas ações, a postura dos profissionais, construída em bases éticas, frente às situações do dia a dia, contribuirá para uma atitude cidadã do adolescente.

A ação socioeducativa deve respeitar as fases de desenvolvimento integral do adolescente levando em consideração suas potencialidades, sua subjetividade, suas capacidades e suas limitações, garantindo a particularização no seu acompanhamento.

A figura 04 abaixo representa graficamente as interseções deste modelo.

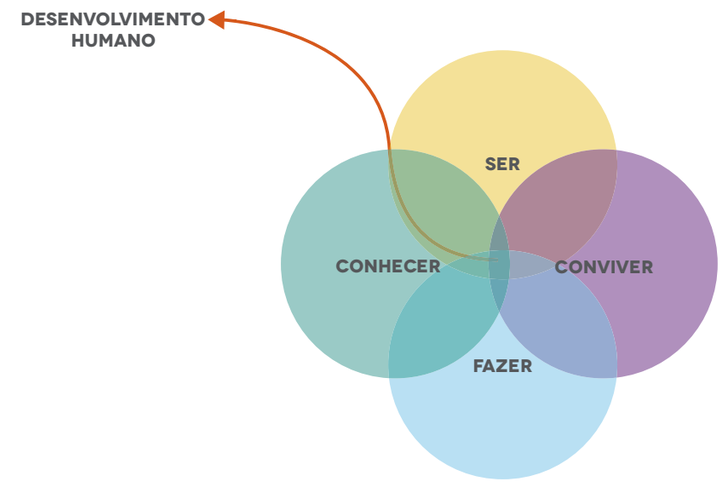


Figura 04 - Concepções da UNESCO de educação para o terceiro milênio.

• Parâmetros Interinstitucionais

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

Art. 227 da Constituição Federal da República

Considerando o SINASE, apontamos a necessidade de articulação entre todos os atores do Sistema de Garantia de Direitos para a consecução de ações integradas que levem em consideração as peculiaridades e demandas que cercam o atendimento aos adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa.

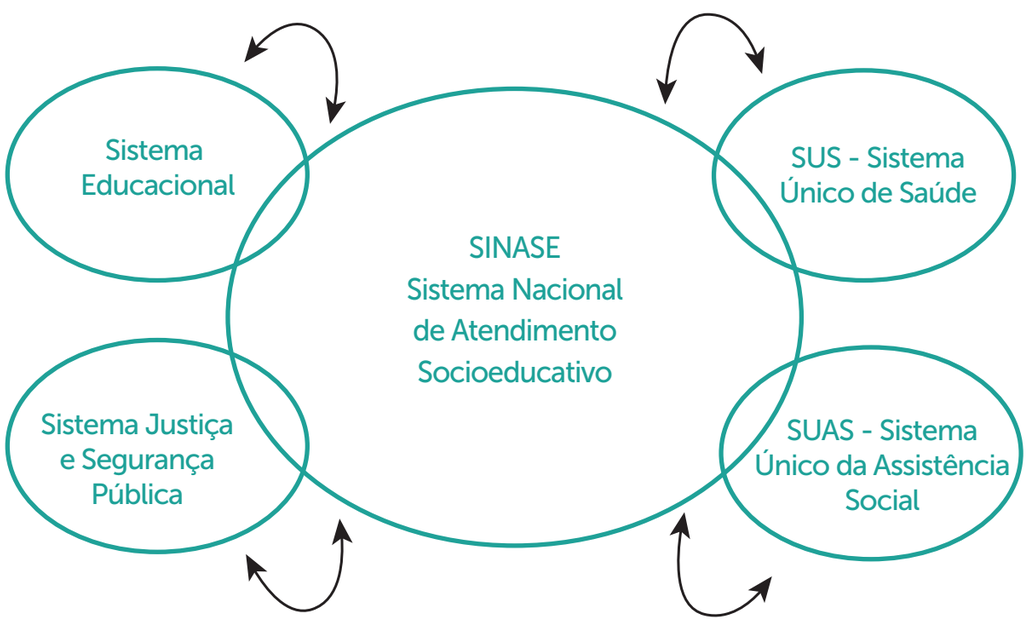
Assim, orientados pela socioeducação em todas as relações, inter e intrainstitucionais, propomos interlocução e parcerias não só para a execução da medida imposta ao adolescente, mas para o desenvolvimento humano de cada indivíduo, a fim de gerar processos coletivos de emancipação. Essa nova visão, inusitada para muitas pessoas, traz algumas dificuldades

de compreensão, conflitos com as introjeções valorativas de cada sujeito e enfrentamentos inevitáveis à sua consolidação.

Mas o mais importante neste processo é que ele cria condições efetivas de abandonar as velhas práticas advindas do modelo menorista e adotar o SINASE como uma Política Pública de Estado de forma integral e integrada. Onde a busca pelo alinhamento conceitual, estratégico e operacional seja premissa de um trabalho que tem como centralidade o desenvolvimento das potencialidades de cada pessoa, independentemente da função ou do papel que ocupam.

Mas esta proposta somente será possível se houver a compreensão dos diferentes atores do sistema de garantia de direitos sobre seus papéis, limites de atuação e atribuições, além de certa cumplicidade, que permite uma influência mútua. Logo, cooperação, predisposição, reciprocidade, trabalho em rede são elementos fundamentais para se atingir os objetivos. Por isso, todos os atores envolvidos precisam se colocar como integrante dos processos, numa ação conjunta e institucionalmente estabelecida.

SISTEMA DE GARANTIA DE DIREITOS



No âmbito federal já existe uma importante referência que é a Comissão Intersetorial de Acompanhamento do Sistema Nacional Socioeducativo – SINASE, designada pelo Decreto de 13 de julho de 2006, da Presidência da República (composta por 8 Ministérios, 4 Secretarias vinculadas à Presidência da República, CONANDA e CNAS, e como convidados o FONSEAS e o CONGEMAS). Em curso, no âmbito estadual, como um dos elementos de referência deste Parâmetro Interinstitucional está a consolidação e a formalização da Comissão Intersetorial do Atendimento Socioeducativo.

Matriz Consolidada

A gestão refere-se, portanto, ao modo de fazer, o que precisa ser feito para se chegar a um determinado fim. Desta forma, tudo aquilo que é pensado e realizado em uma organização deve estar voltado para o alcance de seu objetivo finalístico. Sob esta ótica, o presente documento apresenta uma proposta de Ordenamento Institucional e suas fases de implantação/implementação através de Parâmetros de Atendimento Socioeducativo.

Cada um destes parâmetros foi idealizado em uma linearidade temporal de implantação gradativa, através de etapas, com características comuns de complexidades e pré-requisitos para as etapas sucessivas, conduzindo assim as mudanças de práxis institucionais de um nível mais básico ao mais complexo, priorizando previamente as estruturas, definições, conhecimentos e normativas necessárias e fundamentais para cada nível e exigência de necessidades, de maneira gradual, sucessiva e contínua. A seguir apresentamos de forma sintética uma Matriz Consolidada da concepção proposta:

CILOS DE IMPLEMENTAÇÃO	PARÂMETROS DE REFERÊNCIA			
	GESTÃO	SEGURANÇA	PEDAGÓGICO	INTERINSTITUCIONAL
RECURSOS E PROCESSOS	Definição e Sistematização dos Pressupostos Estruturantes; Marco Normativo (Leis, Decretos e Portarias); Mapeamento de Processos; Adequação Arquitetônica; Definição dos Modelos de Contratação de Serviços e Insumos; Criação de Quadro Próprio; Definição do Plano de Cargos e Salários; Realização de Concurso Público; Capacitação de Servidores – Nível Operacional.	Definição de Rotinas de Segurança Preventiva; Sistematização de Procedimentos Operacionais; Elaboração de Manuais; Elaboração do Regime Disciplinar – Servidores e Adolescentes.	Definição e Implantação de Rotinas Pedagógicas Básicas; Proposta Pedagógica Institucional; Sistematização e Organização dos Relatórios Técnicos.	Elaboração da Política Estadual de Educação Socioeducativa; Elaboração da Política Estadual de Saúde Socioeducativa; Implantação de Central de Vagas; Implantação do NAI; Inscrição dos Programas de Atendimento; Implantação de Comitês Interinstitucionais.
CONVIVÊNCIA E COMPROMETIMENTO	Automação de Processos; Sistematização do Regimento Interno das Unidades; Elaboração de Programas de Valorização dos Servidores; Núcleos de Atendimento Psicossocial para Servidores; Instâncias de Gestão Participativa; Planejamento Estratégico; Elaboração de um Sistema de Monitoramento, Avaliação e Controle; Capacitação de Servidores – Nível Tático;	Implantação de Corregedoria e Ouvidoria; Capacitação Continuada.	Implantação do Plano Personalizado Atendimento; Esporte, Arte e Cultura; Círculos Restaurativos; Conselho de adolescentes; Escola de Pais.	Programas de Extensão com e Estágio com Universidades. NAI – Círculo Restaurativo; Sistema de cofinanciamento e Assistência Técnica aos Municípios Meio Aberto.
IDENTIFICAÇÃO COM VALORES E IDEAIS	Protocolos Interinstitucionais; Adoção de Mecanismos de Certificação de Processos e Serviços; Sistemas de Auditoria Interna e Externa; Capacitação de Servidores – Nível Estratégico.	Elaboração de Programas de Gestão de Crise.	Inclusão Sócioprodutiva; Economia Solidária; Primeiro Emprego.	NAI – Justiça Restaurativa.

• PROJETOS PRIORITÁRIOS

O modelo de gestão por projetos tem-se constituído em importante instrumento mobilizador para a construção e atualização de um direcionamento estratégico dos resultados que se esperam, assim a criação de projetos estruturantes viabilizará a visão de futuro, integração intraprojetos e interáreas, disseminação e gerência das ações comprometidas. Em função dos focos e dos objetivos estratégicos a eles vinculados, são definidos os diversos Projetos Prioritários, assim denominados pela sua capacidade alavancadora dos resultados esperados pela instituição. Neles, são realizadas discussões das grandes estratégias do Sistema, fortalecem a execução das medidas socioeducativas de acordos com diretrizes nacionais e internacionais, para isso é importante observar tendências, respostas durante o processo e definir ações que precisam ser antecipadas e possibilitem definir as ações estratégicas a serem construídas com os mais diversos atores do sistema de atendimento socioeducativo.

Importante registrar que os projetos não serão implementados simultaneamente. O esforço de implementação será dosado e distribuído ao longo do tempo em função de critérios de seletividade e urgência, da disponibilidade de recursos e da adesão de novos parceiros.

PARÂMETROS DE REFERÊNCIA	PROJETOS PRIORITÁRIOS
GESTÃO	Regionalização do Atendimento Socioeducativo
	Consolidação da metodologia de Gerenciamento de Vaga
	Gestão de Pessoas e Valorização Profissional
	Garantia de Insumos Básicos e Materiais de Higiene, Alimentação, Saúde, Roupas em Geral
	Garantia de Condições Adequadas de Infraestrutura: Reformas, adequações, melhorias e construção de novas unidades
	Eficácia da comunicação interna e externa
	Efetivação e manutenção da autonomia administrativa e financeira

PARÂMETROS DE REFERÊNCIA	PROJETOS PRIORITÁRIOS
SEGURANÇA	Implantação de Corregedoria e Ouvidoria
	Consolidação da Equipe da Coordenação de Segurança e Gerenciamento de Conflitos
	Processo de Reordenamento das Unidades: Definição de Rotinas de Segurança Preventiva; Resgatar, atualizar e implementar o regimento interno
	Fortalecimento das Fases do Atendimento Socioeducativo: Normas de Recepção, Acolhida e Integração
	Comissão Disciplinar como prática socioeducativa fundamental nas unidades
	Redução do valor das organizações criminosas e dos seus signos nas Unidades

PARÂMETROS DE REFERÊNCIA	PROJETOS PRIORITÁRIOS
PEDAGÓGICO	Construção de Nova Proposta Pedagógica de Escolarização Formal para os Adolescentes em Cumprimento de Medida Socioeducativa
	Instituir o Núcleo da Escola de Socioeducação
	Proposta Pedagógica de Arte e Cultura, Profissionalização e Novas Tecnologias
	Efetivação de uma metodologia de atendimento socioeducativo (Plano Individual de Atendimento)
	Implantação das ações de Justiça Juvenil Restaurativa nas atividades dos Conselhos de Disciplina das Unidades de Atendimento Socioeducativo
	Fortalecimento dos Vínculos Familiares dos Adolescentes em Cumprimento de Medidas Socioeducativas

PARÂMETROS DE REFERÊNCIA	PROJETOS PRIORITÁRIOS
INTERINSTITUCIONAL	Fortalecer o Controle e Participação Social
	Consolidação da Comissão Intersetorial do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo
	Implantação do Núcleo de Atendimento Integrado ao Adolescentes – NAI
	Implantação do Serviço de Atendimento Psicossocial
	Articulação e Pactuações Estratégicas
	Construção do Plano Decenal
	Sistema de cofinanciamento e Assistência Técnica aos Municípios Meio Aberto
	Sistema de informação do atendimento socioeducativo em rede