UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOEL FRANCISCO DORTE JUNIOR

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA SOCIOEDUCAÇÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES

CURITIBA

2016

JOEL FRANCISCO DORTE JUNIOR

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA SOCIOEDUCAÇÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Políticas Educacionais no curso de Especialização em Políticas Educacionais, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.
Orientadora: Professora Drª Evelcy Monteiro Machado.

CURITIBA
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

JOEL FRANCISCO DORTE JUNIOR

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA SOCIOEDUCAÇÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES

Monografia apresentada e aprovada no curso de Especialização em Políticas Educacionais do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná.

Profª. Dra. Evelcy Monteiro Machado
Orientadora

Profa. Dra. Andréa Barbosa Gouveia
Coordenadora do Curso

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa pela compreensão de minha ausência nos momentos de estudo e à minha família pelo apoio à continuidade de minha formação.

Agradeço especialmente à professora Evelcy Monteiro Machado, que mesmo passando por adversidades impostas pela vida, me auxiliou na conclusão deste trabalho, como uma luz que guiou meus passos até a conclusão desta etapa de meus estudos.

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a gestão nos Centros de Socioeducação, CENSE, que foram criados em substituição às demais formas de atendimento socioeducativo destinados ao acolhimento de adolescentes. Como instituição que tem como intuito garantir direitos aos jovens internados, seu modelo de gestão tem parâmetros e orientações do modelo teórico estabelecido como democrático. Gestão que através de termos de convênio e cooperação técnica entre a Secretaria de Estado do Trabalho e Desenvolvimento Social e a Secretaria do Estado da Educação ofertam escolarização básica, de nível fundamental e médio a jovens em regime de privação de liberdade. O estudo está organizado em três partes além da introdução, considerações finais e referência. A primeira que trata da Socioeducação, aspectos históricos e situação atual destaca o início do processo de institucionalização, antes da Proclamação da Republica, até a aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente em 1990; a segunda, Gestão Democrática, aborda a gestão proposta na Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 e destaca a gestão no ambiente socioeducativo; a terceira parte analisa Gestão nos espaços educativos na percepção de professores. O estudo evidencia conflitos e contradições no processo gestor que impedem a participação e o desenvolvimento de uma gestão democrática nos ambientes socioeducativos. Evidencia também a necessidade de mais pesquisas aprofundando os estudos na área.

Palavras-Chaves: Gestão Democrática, Socioeducação, Participação.

ABSTRACT

This work has as object of study the management in socio-educational centers, CENSE, which were created to replace the other forms of social and educational care for the reception of adolescents. As an institution that has the intention to ensure rights to detained youths, its management model has parameters and guidelines of the theoretical model established as democratic. Management that by terms of agreement and technical cooperation between the Secretariat of State for Labour and Social Development and the Secretary of State for Education proffer basic education, elementary and middle young people under conditions of deprivation of liberty. The study is organized in three parts besides the introduction, conclusions and reference. The first one deals with the socio-educational, historical aspects and current situation highlights the beginning of the institutionalization process, prior to the Republic Proclamation, to the adoption of the Statute of Children and Adolescents in 1990; the second, Democratic Management addresses the management proposed in the Guidelines and Bases Law 9394/96 and highlights management in socio-educational environment; the third part examines management in educational spaces in the perception of teachers. The study shows conflicts and contradictions in the manager process that hinders the participation and the development of a democratic management in socio-educational environments. Also highlights the need for more research to deepen the studies in the area.

Key Words: Democratic management, socio-educational, Participation.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Divisão das vagas nos centros de socioeducação por região – 2015..... 21

LISTA DE SIGLAS

APMF – Associação de Pais, Mestres e Funcionários
CEEBJA – Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos
CENSE – Centro de Socioeducação
CONANDA – Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente
DEASE – Departamento de Atendimento Socioeducativo
ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente
FEBEM – Fundação Estadual do Bem Estar do Menor
FUNABEM – Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor
IASP – Instituto de Ação Social do Paraná
LDB – Lei de Diretrizes e Bases
NCEP – Núcleo de Comunicação e Educação Popular
ONG – Organização Não Governamental
PNBEM – Política Nacional do Bem-Estar do Menor
PPA – Plano Personalizado do Adolescente
PPP – Projeto Político Pedagógico
SAM – Serviço de Assistência ao Menor
SEED – Secretaria de Estado da Educação
SEJU – Secretaria da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos
SINASE – Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO**.....8

2 **SOCIOEDUCAÇÃO – ASPECTOS HISTÓRICOS E SITUAÇÃO ATUAL** 12

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS 14

2.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO APÓS A APROVAÇÃO DO ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE……. 18

3 **GESTÃO DEMOCRÁTICA** 22

3.1 GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO 29

4 **GESTÃO NOS ESPAÇOS EDUCATIVOS NA PERCEPÇÃO DE PROFESSORES** 32

5 **CONSIDERAÇÕES FINAIS** 41

REFERÊNCIAS..... 43

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a gestão nos Centros de Socioeducação, CENSE. Estes foram criados em substituição às demais formas de atendimento socioeducativo destinados ao acolhimento de adolescentes. Os CENSE tem como objetivo diferenciar-se dos moldes das instituições penais para adultos, que massificam e controlam os indivíduos que recebem.

Os CENSE têm como característica a formação da identidade deste individuo, que ainda não é adulto. Baseia-se no Estatuto da Criança e do Adolescente, ECA (1990), que destaca os direitos de crianças e adolescentes, e afirma que, estes mesmo sofrendo uma sanção de privação de liberdade, devem ter acesso aos mesmos direitos que os demais. Inclui o sujeito como agente transformador de sua realidade, reconhecendo seu papel de ator social.

Neste sentido, as possibilidades de mudança acontecem através das relações interpessoais, construindo de maneira simultânea sua realidade com outros indivíduos que estão na mesma situação. Desenvolver conceitos e práticas de cidadania é uma das bases do trabalho dos atores envolvidos na socioeducação, visando à reinserção na sociedade dos sujeitos atendidos.

Segundo os documentos apresentados pelo Instituto de Ação Social do Paraná, IASP, a socioeducação é assumida como “educar para o coletivo, no coletivo, com o coletivo” (IASP, 2007, p.19). Desta forma observa-se que a construção do conhecimento desenvolve-se com a interação de todos os envolvidos no processo.

Assim, como é afirmado no caderno Socioeducação: Estrutura e funcionamento da comunidade educativa (BRASIL, 2006, p.30), “todos esses profissionais devem ser preparados para atuar como educadores – independentemente de suas funções específicas – e para incorporar no seu dia-a-dia a dimensão jurídica do trabalho educativo”.

Neste contexto encontra se a necessidade do compromisso do educador, compromisso este evidenciado a partir do conhecimento da realidade do jovem atendido. Segundo o IASP:

> A importância de tais considerações para a questão do adolescente em conflito com a lei está em reconhecê-las dentro do processo socioeducativo a ser realizado, uma vez que a ação metodológica proposta mais adiante pretende uma reorientação da maneira que este adolescente é e convive no mundo (IASP, 2007, p.16).

Dentro da organização do espaço socioeducativo existem preceitos para a adoção de uma gestão democrática, que possibilite aos educadores envolvidos a participação de forma ativa no processo educador. Da mesma forma que a gestão no ensino regular, no artigo 15 da LDB tem assegurada “progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 1996).

Para o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo, SINASE,

> Muito embora as ações desenvolvidas pela equipe multiprofissional (técnicos e educadores) sejam diferenciadas, essa diferenciação não deve gerar uma hierarquia de saberes, impedindo a construção conjunta do processo socioeducativo de forma respeitosa, democrática e participativa. Para tanto, é necessário garantir uma dinâmica institucional que possibilite a contínua socialização das informações e a construção de saberes entre os educadores e a equipe técnica dos programas de atendimento (BRASIL, 2006, p.48).

É necessário questionar como construir democraticamente a gestão no ambiente socioeducativo, uma vez que nesse espaço participam a Secretaria de Estado da Educação, SEED, e também a Secretaria da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, SEJU, por conta das sanções atribuídas ao ato infracional cometido, ao qual adveio a pena de privação de liberdade, além de outros órgãos que atuam de maneira complementar à medida socioeducativa. Segundo o Caderno Socioeducação: Estrutura e funcionamento da comunidade educativa

> A incompletude institucional implica a integração permanente com outras organizações afins. A unidade de internação e seu órgão de vinculação administrativa são os responsáveis pela custódia do adolescente, por sua internação. Todos os demais atendimentos ao educando devem ser oferecidos pelos órgãos responsáveis pelas respectivas políticas públicas: saúde, educação, esporte, cultura, lazer, profissionalização, assistência jurídica. Além de organizações governamentais, as organizações não-governamentais devem se somar ao esforço de construção de um atendimento socioeducativo (BRASIL, 2006, p.50).

Mas com esta necessidade de integração, que evidencia a incompletude institucional e vai contra a idéia de instituição total, fechada e voltada unicamente para si, as orientações para a gestão nos ambientes socioeducativos para crianças e adolescentes conduzem a questionar as possibilidades de uma plena gestão democratização nesses espaços. No Caderno Socioeducação, nas referências sobre a centralização do poder é ressaltado que: “Um ponto importante nas relações de trabalho, na comunidade educativa, é permitir que as decisões sejam sempre tomadas no nível mais adequado pela pessoa mais adequada.” (BRASIL, 2006, p.116).

Pelo documento citado fica estabelecido que a pessoa mais adequada à tomada de decisão é o próprio gestor da unidade. A gestão democrática, embora não se estabeleça como uma exigência é destacada no texto o que justifica que seja considerada a perspectiva de análise neste estudo.

Para esta análise, quanto a esta possibilidade de gestão democrática, este trabalho apresenta se assim dividido:

Na primeira parte, intitulada Socioeducação – Aspectos Históricos e Situação Atual destaca-se, num breve relato, a evolução do atendimento pelo estado à crianças, adolescentes e jovens em instituições de amparo assistencialista, no caso de menores abandonados e que passaram a atender também aqueles que por ato infracional sofreram sanção de privação de liberdade. Apontam-se antecedentes históricos, desde o início do processo de institucionalização, antes da Proclamação da Republica, até a aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente em 1990. Ressalta-se a conquista do direito universal ao acesso a educação, além de outros direitos, garantidos também a estes adolescentes reclusos nas instituições de socioeducação.

A segunda parte denominada Gestão Democrática aborda a gestão nos moldes da Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, apresenta-se parâmetros democráticos, seus entes colegiados e os pressupostos que garantem autonomia a este gestor. Destaca-se a gestão no ambiente socioeducativo situando relações e contrastes com a forma de gestão da educação regular.

Na terceira parte, Gestão nos Espaços Educativos na Percepção de Professores, é analisada da gestão do ambiente socioeducativo através do olhar de educadores atuantes neste espaço que responderam um questionário semiestruturado referente ao espaço de trabalho e a sua gestão.

A partir da análise bibliográfica e das impressões dos educadores entrevistados fez-se as Considerações Finais, em que são discutidas também possibilidades de futuras ampliações dessa pesquisa.

2 SOCIOEDUCAÇÃO – ASPECTOS HISTÓRICOS E SITUAÇÃO ATUAL

A educação como direito universal, dever da família e do estado, constitui se como um dos preceitos para a formação de um cidadão, crítico e participante, que apropriando-se do conhecimento, garante seu pleno desenvolvimento.

Neste contexto cidadania caracteriza-se pelo exercício pleno de direitos e deveres pelo ator, cidadão. Cabe a pergunta: Existe cidadania quando há o cumprimento dos deveres, mas os direitos são negados?

Seja por condições econômicas, sociais ou políticas o direito à educação, alimentação, saúde, segurança, ou o mais célebre, o direito à vida, muitas vezes é negado. O direito a vida, é uma clausula pétrea, prevista na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) a qual não pode ser modificada, revogada ou anulada de nenhuma forma, mas se o direito às condições básicas para a vida é negado, esta também é negada.

Observa-se que o direito à educação independe das circunstâncias econômicas ou sociais às quais os indivíduos estão sujeitos. Educação é um direito, estejam eles em situação de risco ou mesmo em regime de privação de liberdade.

Segundo Marshall (1967, p.62), a abordagem da política social, que funciona como paliativo para a desigualdade ocasionada pelo regime capitalista, flexibiliza a compreensão do direito ao apontar que “a desigualdade do sistema de classes sociais pode ser aceitável desde que a igualdade de cidadania seja reconhecida”.

A obrigatoriedade da educação, como condição para que houvesse o desenvolvimento pleno da pessoa, também é destacada por Marshall (1967), em análise a obra do economista Alfred Marshall:

> Analisando a situação, Marshall encontrou provas de que os artesãos qualificados, cujo trabalho não era enfadonho e alienador, já tendiam para a condição que ele previa como última de todas. Eles estão aprendendo, disse Marshall, a dar mais valor à educação e ao lazer do que “a um mero aumento de salário e conforto material”. Estão “seguramente desenvolvendo uma independência e um respeito másculo por eles mesmos e, portanto, um respeito cortês pelos outros; estão, cada vez mais, tornando-se cavalheiros”. (T.H.MARSHALL, 1967, p.60).

A falta de recursos e da educação formal causa, além da acentuação da pobreza, a inversão de valores da sociedade, uma vez que direitos básicos como a própria educação, são tirados destes indivíduos.

Muitos deles desconhecem as regras de conduta social, ou mesmo por um ímpeto de rebeldia, as descumprem, como forma de indignação.

Como afirma Gomes (2013, p.113) ao referir-se ao significado da escola:

> Crescem o aborrecimento, o tédio, o nojo, o inconformismo e a dificuldade de aceitação das normas. Escola para quê? Enquanto se processa a lenta demolição, vai aparecendo o esqueleto de uma instituição custodial, cuja grande função seria manter sob controle os membros jovens da sociedade...

Ainda existe a desilusão quanto a esta educação formal oferecida. Muitos não vêm a escola como atrativa, uma vez que o avanço na escolarização não representa uma melhoria garantida nas condições de vida do indivíduo, muito menos a obtenção de status social.

Boa parte deste desinteresse pela escola pode ser explicada pelo conteúdo ofertado que é centrado em disciplinas, considerado por muitos alunos como ultrapassado ou mesmo retrógrado. A matriz curricular, que atende leis e deliberações de diversas instâncias no âmbito nacional, estadual ou municipal, muitas vezes deixa de propiciar uma aprendizagem que valorize os alunos, como seres heterogêneos, provido de identidade e com necessidades educacionais diferentes uns dos outros.

Ainda existe a necessidade da implementação de bases curriculares que atendam aos interesses do capitalismo, com o intuito de formar trabalhadores para estes conglomerados, sacrificando as diferentes formas de artes que contribuem para o desenvolvimento do cidadão, em prol de um desenvolvimento tecnicista. Estes tendem a transformar a educação de acordo com as necessidades de um mercado, não regionalizado, mas global, imposto também por fatores econômicos mundiais.

O não enquadramento nestes parâmetros educacionais ao qual o jovem esta sujeito, propicia o aliciamento deste pelo crime organizado, tráfico de drogas, entre outros, que apresentam rendimentos altos em curto prazo e certo status, uma vez que o medo gerado na população pela atividade criminal é considerado por estes criminosos como respeito.

Quando este ator social, jovem, que não teve formação adequada para a vida em sociedade, nem mesmo para ter a capacidade de por si só desenvolver sua vida de maneira plena, entra para o mundo da criminalidade e é submetido a sanções

determinadas por lei, se estabelece a necessidade de uma política que recupere este menor e o requalifique para a sociedade, para sua reinserção no convívio familiar além de ofertar à este menor perspectivas para seu desenvolvimento.

Segundo o Instituto de Ação Social do Paraná, IASP:

> Qualquer tipo de educação é, por natureza, eminentemente social. O conceito de socioeducação ou educação social, no entanto, destaca e privilegia o aprendizado para o convívio social e para o exercício da cidadania. Trata-se de uma proposta que implica em uma nova forma do indivíduo se relacionar consigo e com o mundo. (IASP, 2007, p.19).

A socioeducação decorre do pressuposto de que o desenvolvimento humano deve se dar de forma integral, buscando a ligação entre trabalho, educação e sociedade para a criação de sua identidade como cidadão.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Após a promulgação da Lei nº 2040 de 28 de novembro de 1871, a lei do "ventre livre", no final do Império, surgem às primeiras experiências brasileiras de institucionalização, para atender menores, como política de governo. Em decorrência da Lei o número de menores que ficaram sem a proteção de seus pais aumentou. Isto obrigou a monarquia a tomar providencias para atender os filhos de escravos que agravavam o número de menores abandonados.

Este crescimento populacional aumentou, com a abolição da escravatura, através da Lei Imperial n.º 3.353, de 13 de maio de 1888, a Lei Áurea. O Jurista Dr. Candido Mota propôs que fosse criada uma instituição distinta para estes jovens, uma vez que eles ficavam até então em prisões comuns, junto com adultos que por muitas vezes abusavam destes.

Em 1896, o programa RODA - que na Europa, consistia em um mecanismo para crianças abandonados, recém-nascidos, foi instalado em Salvador, Rio de Janeiro e Recife nas Casas dos Expostos. Até o século XIX, foram criados mais dez outros sistemas RODA, sendo ativas até o inicio do século XX.

Segundo dados da época, a RODA com maior número de menores atendeu, no período de um ano, 560 abandonados.

Em 1923, no Decreto 16.272/23 (BRASIL, 1923), onde se retrata a aplicabilidade do código as crianças e jovens pobres, inclui: “Art. 1º O menor, de qualquer sexo, abandonado ou delinquente, será submetido pela autoridade competente às medidas de assistência e proteção instituídas neste regulamento”.

Neste, o sentido de proteção da criança está associado à proteção da sociedade, tratando a criança e o adolescente, em situação de abandono, como um fator de desvalorização da sociedade. Muitos destes eram recolhidos e escondidos aos olhos dos cidadãos ‘de bem’, que muitas vezes abominavam esta situação.

Em seu art.18, parágrafo b, o mesmo decreto discorre sobre o que deveria ocorrer com o menor encontrado em situação de abandono ou risco: ”entrega-lo a pessoa idônea, ou interna-lo em hospital, asylo, instituto de educação, oficina, escola de preservação ou de reforma” (BRASIL, 1923).

Mesmo nestes termos o Decreto de 1923 apresenta avanços por se tratar de regulamento próprio para criança e o adolescente e incluir um juizado próprio para o desenrolar do processo.

O Código de Menores de 1927, Decreto n. 17.943 (BRASIL, 1927), manteve inalteradas as determinações dos sujeitos a quem se destinava a nova lei: as crianças e os adolescentes pobres.

Nesta primeira experiência um regime correcional foi adotado, não diferindo da aplicabilidade das penas aplicadas aos adultos, da violência e das más condições em que eram mantidos os internos. Não havia obrigação com a ressocialização. Muitas vezes os complexos que abrigavam os menores representavam mais a perca do que a construção da identidade de cidadão que estava em processo de formação.

Em 1932 foi publicado o Decreto nº 21.518, de 13 de Junho de 1932, que criou o Instituto Sete de Setembro, no Rio de Janeiro. Este se destinava à internação de indivíduos em situação de abandono e em desacordo com a lei conforme o Art. 1º: “O Instituto Sete de Setembro é destinado a recolher, em depósito, por ordem do juiz de Menores, até que tenham conveniente destino, autorizado pelo mesmo juiz, os menores abandonados nos termos da lei.” (BRASIL,1932).

Apesar da criação de uma instituição específica, o Instituto Sete de Setembro, a internação era feita apenas para os abandonados, de ambos os sexos. Para os menores infratores este estabelecimento servia de passagem, até a tomada das providencias cabíveis pelas autoridades competentes da época.

> Art. 4º Os menores delinquentes, em casos especiais, quando enviados a esse Instituto, permanecerão apenas o tempo necessário à observação médico-psicológica e exame pedagógico, depois do que deverão ser fotografados, identificados e encaminhados ao juiz de Menores para o conveniente destino (BRASIL, 1932).

Nas regras da Instituição constava ainda em seu Art. 5º: “Somente os menores declarados abandonados, a teor do critério legal, poderão ser internados ou permanecer no Instituto”.

Em 1941 O Instituto Sete de Setembro teve sua designação alterada com o Decreto-Lei Nº 3.799, de 05 de novembro de 1941 (BRASIL, 1941), sendo criado o Serviço de Atendimento ao Menor (SAM), que tinha como premissa corrigir o jovem infrator, usando como política a correção, a repressão e o assistencialismo.

O Art. 2º estabelece as finalidades do SAM:

> a)sistematizar e orientar os serviços de assistência a menores desvalidos e delinquentes, internados em estabelecimentos oficiais e particulares ;
> b)proceder à investigação social e ao exame médico-psicopedagógico dos menores desvalidos e delinqüentes;
> c)abrigar os menores, à disposição do Juízo de Menores do Distrito Federal;
> d)recolher os menores em estabelecimentos adequados, afim de ministrar-lhes educação, instrução e tratamento sômato-psíquico, até o seu desligamento;
> e)estudar as causas do abandono e da delinquência infantil para a orientação dos poderes públicos;
> f)promover a publicação periódica dos resultados de pesquisas, estudos e estatísticas. (BRASIL, 1941).

Em seu art. 4, também estabelece outros locais que serão subordinados as diretrizes do SAM:

> Art. 4º Ficam encorporados ao S. A. M. os seguintes órgãos:
> a)o Instituto Profissional Quinze de Novembro, atual Escola Quinze de Novembro;
> b)a Escola João Luiz Alves;
> c)o Patronato Agrícola Artur Bernardes; e
> d)o Patronato Agrícola Venceslau Braz.

Com o uso excessivo de violência, o SAM acaba fracassando, pois o contexto de sua aplicação se resumia ao controle social, não tendo finalidades educativas, sendo apenas um depósito de jovens. Segundo Nogueira Filho (1956), diretor do SAM de 1955 a 1956, além da falta de comprometimento com a reinserção do jovem na sociedade, este caracterizava se como uma instituição corrupta, que atendia

também filhos de famílias ricas, “falsos desvalidos”, sendo internados nas melhores instituições da rede.

Nogueira Filho apud Rizzini (2004, p.34), ainda afirma que

> Em termos rudes, a realidade é que o SAM entrega mais de uma dezena de milhar de menores por ano a terceiros, para que cuidem de sua vida e educação, sem a mínima garantia jurídica de que lhes seja dispensado um trato razoavelmente humano (NOGUEIRA FILHO, 1956, p. 264).

Já em 1964, após o golpe militar, a Lei nº 4.513, de 1º de dezembro de 1964 (BRASIL, 1964), extinguiu o SAM, criando a Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor, FUNABEM.

Esta tinha como preceito ser a antítese do SAM, com o abandono da violência e da repressão, colocando o problema da delinquência infanto-juvenil como um problema social.

> Art. 5º A Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor tem como objetivo formular e implantar a política nacional do bem-estar do menor, mediante o estudo do problema e planejamento das soluções, a orientação, coordenação e fiscalização das entidades que executem essa política (BRASIL, 1964).

A partir da criação do FUNABEM, se estabelece a criação do Programa Nacional do Bem-Estar do Menor, PNABEM.

.Em 1973 foi criada a Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor, FEBEM, de São Paulo, que era a extensão estadual da FUNABEM. Esta extensão foi a executora do atendimento aos adolescentes privados de liberdade, com um sistema de internação aos adolescentes que estão à margem da sociedade.

Tanto a FEBEM quanto a FUNABEM continuavam com práticas apenas paliativas e filantrópicas, com uma completa falta de estrutura: não eram diferentes em nada. O controle social, na forma de internamento dos indesejáveis era recorrente.

A partir de 1974 o Brasil começou a sofrer um processo de abertura política lenta, que dura até 1985 com o movimento Diretas Já e a eleição do presidente Tancredo Neves. Esta mudança tem implicações para o atendimento institucionalizado de menores.

2.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO APÓS A APROVAÇÃO DO ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

Com a aprovação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), após o fim da ditadura militar, houve um grande avanço em relação aos direitos das crianças e adolescentes. À educação como dever da família, da sociedade e do estado é atribuído um destaque especial. Foram estabelecidos mecanismos para a defesa dos direitos destes sujeitos, pela criação do Estatuto da Criança e do Adolescente, ECA, Lei Nº 8.069, de 13 de julho 1990, que através de responsabilidades compartilhadas entre governo e sociedade civil, criaram um sistema de proteção e garantia dos direitos das crianças e adolescentes.

Pelo estatuto específico para o tratamento dos direitos das crianças e adolescentes, sem distinção de raça, cor, credo, o direito destes é apontado como dever do estado e de seus responsáveis, neste caso pais e tutores legais.

Segundo Luz apud Lopez (2015, p.irreg.) “As crianças e adolescentes, como princípio mínimo de cidadania, devem ser respeitados e assim aprenderão a respeitar os outros”.

As crianças deixam de ser enxergadas como propriedade de seus pais e passam a ser assumidas como pessoas de direitos, tendo uma identidade cidadã, portadores de direitos e deveres.

Segundo ainda Luz apud Lopez (2015, p.irreg.):

> Mas, ao se deparar com crianças e adolescentes indisciplinados e infratores, se esta diante de problemas que não são somente deles, mas, principalmente, de nós adultos, uma vez que cabe a nós - pais, educadores e sociedade em geral - a responsabilidade por sua educação, consoante se depreende da própria lei 8069/90.

O respeito à criança que transgrediu o código civil, considerando a criança como ser em desenvolvimento, estabelece-se segundo o ECA, medidas socioeducativas, que são as medidas aplicadas a adolescentes autores de ato infracional. E estão previstas no art. 112:

> Art. 112. Verificada a prática de ato infracional, a autoridade competente poderá aplicar ao adolescente as seguintes medidas:
> I - advertência;
> II - obrigação de reparar o dano;
> III - prestação de serviços à comunidade;
> IV - liberdade assistida;
> V - inserção em regime de semi-liberdade;
> VI - internação em estabelecimento educacional;
> VII - qualquer uma das previstas no art. 101, I a VI.
> § 1º A medida aplicada ao adolescente levará em conta a sua capacidade de cumpri-la, as circunstâncias e a gravidade da infração.
> § 2º Em hipótese alguma e sob pretexto algum, será admitida a prestação de trabalho forçado.
> § 3º Os adolescentes portadores de doença ou deficiência mental receberão tratamento individual e especializado, em local adequado às suas condições.

A caracterização de medidas socioeducativas no ECA faz com que seja respeitada à condição de pessoa em desenvolvimento, oferecendo os meios necessários para sua ressocialização neste processo.

Através do SINASE, instituído pela Lei Federal 12.594/2012 em 18 de Janeiro de 2012, a proteção integral dos direitos da criança e adolescente, constituídos no ECA, regulamentou-se o atendimento aos jovens em privação de liberdade.

Conforme o SINASE (2006, p.14):

> Priorizaram-se as medidas em meio aberto (prestação de serviço à comunidade e liberdade assistida) em detrimento das restritivas de liberdade (semiliberdade e internação em estabelecimento educacional, haja vista que estas somente devem ser aplicadas em caráter de excepcionalidade e brevidade).

A caracterização deste novo olhar sobre a socioeducação constitui-se pela brevidade como é organizado o atendimento. Este é apresentado como algo passageiro em consequências de questões além do alcance ou das autoridades, estes jovens encontram se em desacordo com a lei, e são submetidos a sanções breves, para que neste período tenham a compreensão das transgressões decorrentes de suas ações e também o entendimento da sociedade, buscando uma identidade como cidadão.

A educação no sistema socioeducativo é ofertada por meio do estabelecimento de convênios entre a SEED e a SEDS que firmam acordo de colaboração para a oferta de educação na modalidade EJA para os menores em privação de liberdade. Espaços e recursos são disponibilizados pela SEDS, e apoio técnico, execução pedagógica pela SEED.

No Paraná, o Instituto de Ação Social do Paraná, IASP, é responsável pela execução das medidas socioeducativas de privação e restrição de liberdade. Existem 18 Centros de Socioeducação e 8 casas de semiliberdade, que ofertam um total de 1032 vagas, segundo dados de 2015, número que altera se pela grande rotatividade do público.

Pela tabela 1, pode se observar a distribuição destas 1032 vagas no Paraná em 3 regiões:

Na Região 1 que agrupa as unidades de semiliberdade, internação e internação provisória de Curitiba, Região Metropolitana e Centro Oriental, que compreende a cidade de Ponta Grossa.

Nesta região, as unidades de internação provisória concentram se em Curitiba e Ponta Grossa, com 132 vagas. Na região Centro Oriental, concentra também 56 unidades de internação e 18 de semiliberdade. Demonstra se o afastamento das unidades de internação e semiliberdade da capital.

Também, observa-se que esta região concentra o maior numero de vagas em comparação as outras duas regiões.

Na região 2, agrupam se Região Noroeste, Norte Central, Norte Pioneiro e Norte Ocidental. Esta região contempla as cidades de Paranavaí, Umuarama, Londrina, Maringá e Santo Antonio da Platina, sendo o maior numero de vagas disposto em instituições de internação provisória e internação.

Na região 3, que contempla o Oeste, Sudeste e Centro Sul do estado, as cidades que dispõem de unidades de socioeducação são: Cascavel, Foz do Iguaçu, Toledo, Pato Branco e Laranjeiras do Sul.

Observa-se também que as vagas em sua maioria destinam se ao gênero masculino. Nas 3 regiões, apenas 4 cidades atendem o gênero feminino em suas unidades.

Assim também verifica-se que os atos infracionais cometidos por adolescentes do sexo feminino são menores, se comparados com os jovens do sexo masculino.

TABELA 1 – Divisão das vagas nos centros de socioeducação por região em 2015.

Região	Mesorregião	Município	Unidade	Sexo	Capacidade Instalada			
					IP	I	SL	TOTAL
Região 1 391 vagas	Centro Oriental	Ponta Grossa	Cense de Ponta Grossa	M F	32	56	0	**88**
	Centro Oriental	Ponta Grossa	Semi Masculina de Ponta Grossa	M	0	0	18	**18**
	Metropolitana de Curitiba	Curitiba	Cense Curitiba	M F	100	0	0	**100**
	Metropolitana de Curitiba	Curitiba	Cense Joana Miguel Richa	F	0	30	0	**30**
	Metropolitana de Curitiba	Curitiba	Semi Feminina de Curitiba	F	0	0	7	**7**
	Metropolitana de Curitiba	Curitiba	Semi Masculina de Curitiba	M	0	0	18	**18**
	Metropolitana de Curitiba	Fazenda Rio Grande	Cense Fazenda Rio Grande	M	0	30	0	**30**
	Metropolitana de Curitiba	Piraquara	Cense São Francisco	M	0	100	0	**100**
Região 2 367 vagas	Noroeste	Paranavaí	Cense de Paranavaí	M	8	20	0	**28**
	Noroeste	Paranavaí	Semi Masculina de Paranavaí	M	0	0	18	**18**
	Noroeste	Umuarama	Cense de Umuarama	M	4	13	0	**17**
	Noroeste	Umuarama	Semi Masculina de Umuarama	M	0	0	18	**18**
	Norte Central	Londrina	Cense 1 de Londrina	M F	82	0	0	**82**
	Norte Central	Londrina	Cense 2 de Londrina	M	0	60	0	**60**
	Norte Central	Londrina	Semi Masculina de Londrina	M	0	0	18	**18**
	Norte Central	Maringá	Cense de Maringá	M	20	66	0	**86**
	Norte Pioneiro	Santo Antônio da Platina	Cense de Santo Antônio da Platina	M	10	10	0	**20**
	Centro Ocidental	Campo Mourão	Cense Campo Mourão	M	5	15	0	**20**
Região 3 362 vagas	Oeste	Cascavel	Cense 1 de Cascavel	M	20	0	0	**20**
	Oeste	Cascavel	Cense 2 de Cascavel	M	0	78	0	**78**
	Oeste	Cascavel	Semi Masculina de Cascavel	M	0	0	18	**18**
	Oeste	Foz do Iguaçu	Cense Foz do Iguaçu	M F	43	54	0	**97**
	Oeste	Foz do Iguaçu	Semi Masculina de Foz do Iguaçu	M	0	0	18	**18**
	Oeste	Toledo	Cense de Toledo	M	10	15	0	**25**
	Sudoeste	Pato Branco	Cense de Pato Branco	M	5	13	0	**18**
	Centro Sul	Laranjeiras do Sul	Cense Laranjeiras do Sul	M	20	68	0	**88**
TOTAL DE CAPACIDADE INSTALADA					**339**	**560**	**133**	**1032**

Fonte: Departamento de Atendimento Socioeducativo – DEASE 2015.

Legenda:

* **IP**: Internação Provisória

I: Internação

SL: Semiliberdade

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão, em diferentes níveis e modalidades, é estabelecida pelas diretrizes que o sistema estabelece. No caso do sistema de ensino/educação o diretor da escola se destaca como gestor pelo estilo de liderança que exerce.

Ele pode ser caracterizado por diferentes aspectos de lidar com pessoas e com processos, uma vez que a educação é um processo contínuo e que tem como produto final a formação de um sujeito crítico e atuante na sociedade.

Como líder deste processo, as decisões tomadas são de vital importância para o alcance do objetivo proposto. No processo as decisões podem ser compartilhadas com os demais atores envolvidos ou tomadas com um único ponto de vista e o poder decisório fica apenas com o diretor, de maneira autocrática.

Ainda por vezes, a autocracia é substituída por um poder narcisista autoritário, em sua forma mais complexa, onde o gestor, além de poder estabelecer regras e tomar decisões, é o único que pode quebrá-las, assim atendendo apenas interesses pessoais.

A democracia é processo onde todos os cidadãos participam igualmente, diretamente ou através de seus representantes, na proposta, no desenvolvimento e na criação de leis, exercendo o poder. Ela abrange as condições sociais, econômicas e culturais que permitem o exercício livre e igual da autodeterminação política.

A participação dos atores envolvidos, no modelo democrático, é o que estabelece este como o mais vantajoso para as organizações nos dias atuais. Esta não é feita para uma única pessoa, mas sim para uma variedade de pessoas, de diferentes culturas e camadas sociais. Assim a participação de varias pessoas nas tomadas de decisões e nos processos em si, garante que boa parte das necessidades instituídas por esta complexidade cultural-social sejam atendidas ou ao menos ouvidas.

Tendo como pressuposto que as organizações atuam através de pessoas, conhecer seu potencial e trabalhar de maneira conjunta é um dos objetivos da gestão. Dentre as escolas clássicas da administração, observamos sua importância.

Segundo Ferreira:

> Compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, e de que forma são construídos e reconstruídos com base na interação, pode ser de maior relevância no processo de condução da organizações em direção à realização de seus objetivos.(FERREIRA, 2006, p. 29).

A partir das mudanças instituídas pela Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), são assumidos no artigo 3, da lei 9394/96, em seu parágrafo VIII: "VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;".

Segundo Pedroza (p. 7, 2011):

> Um novo modelo de gestão foi implantado, no setor educacional a partir da reforma educacional, da Constituição de 1988 e da LDB nº9394/96. Estes fatores deram destaque a descentralização, a flexibilidade e a gestão democrática que são as principais características desse novo modelo que permeiam o processo de elaboração das políticas públicas.

O inciso 2°, também discorre sobre o a liberdade na gestão do sistema de ensino: "§ 2º Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei".

Neste, compreendemos que estados e municípios tem liberdade na organização da oferta de ensino, atendendo o direito a igualdade e a educação.

> O artigo 12 da LDB 9394/96, expressa a liberdade da gestão, através de diretrizes pré-estabelecidas. O estabelecimento tem como dever:
> I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
> II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
> III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
> IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
> V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
> VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

Ainda em seu artigo 14, a LDB defende a participação dos profissionais da educação, na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento, assim também como a participação dos pais e da comunidade onde a instituição esta situada.

> Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
> II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Como apresentado no artigo seguinte, os sistemas de ensino devem assegurar graus progressivos de autonomia às unidades de ensino. Estes graus de autonomia podem ser caracterizados, no caso do estado do Paraná, como o fundo rotativo para a gestão financeira, que atribui destinação ao recurso liberado ao estado, mas da autonomia da compra e de quantidades à direção.

> Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Assim, as características que norteiam o trabalho escolar tem com premissa a adoção de maneiras democráticas de exercer esta gestão, com a pluralidade de realidades e de visões sobre o cotidiano.

A gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema de ensino, implica sobre a reflexão das políticas educacionais. A gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas.

A escola, em seu todo, tem características de uma organização viva, em constante mutação, construindo diferentes olhares sobre sua realidade. Como foco principal, deve se ser abordada a sua diversidade e os múltiplos indivíduos que a compõem. Neste espaço de contradições e diferenças, quando existe a busca da construção dos processos participativos baseados na cooperação, esta se garantindo a vivência dos processos democráticos.

Em estudos desenvolvidos por Ralph White e Ronald Lippitt, apresentados por Chiavenato, as experiências com lideranças democráticas demonstraram que:

> Houve a formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicação espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação. (CHIAVENATO, 1993, p. 178)

Emergindo desta, surge um novo processo educativo, em que a gestão escolar, democrática, na forma que articula recursos humanos, burocráticos e financeiros, foca o cumprimento do objetivo da educação: um espaço de formação, formal e informal, não sendo mais apenas um espaço formador de mão de obra.

Para Gadotti:

> A democratização da gestão da escola constitui se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional (GADOTTI, 1994, p. 6).

A forma participativa é aqui concebida como elemento democratizador da escola, trabalhando na compreensão da cultura organizacional escolar e nas relações interpessoais. A gestão democrática assim caracteriza se pelo uso racional dos insumos, ou dos recursos disponível para o trabalho, validando a premissa da eficiência e da eficácia nos setores públicos.

Segundo Ferreira:

> Compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, e de que forma são construídos e reconstruídos com base na interação, pode ser de maior relevância no processo de condução da organizações em direção à realização de seus objetivos (FERREIRA, 2006, p. 29).

Mas, a administração pura e simplesmente tecnicista muitas vezes adotadas na gestão da escola acaba por abortar qualquer tipo de participação destes envolvidos citados, indo contra sua própria premissa de eficiência, uma vez que os recursos humanos não são utilizados de maneira eficiente. Neste sentido, para que a gestão de forma democrática seja alcançada, existe a necessidade de mudanças institucionais, e isto requer que paradigmas sejam quebrados, fazendo com que a ação coletiva seja o mecanismo do processo educativo.

De forma democrática, a valorização da participação da comunidade escolar e dos órgãos colegiados se faz presente no processo de tomada de decisão. Neste

contexto, a interação com a sociedade se dá através da abertura do diálogo com a população que está no entorno do estabelecimento de ensino. Esta comunidade que acolhe a escola tem um dos aspectos mais importantes para a democratização do espaço escolar: a heterogeneidade de pessoal. Esta população de diferentes classes sociais, credos, formações (escolaridade) e profissões, desencadeia uma pluralidade de indagações quanto a pratica pedagógica, não só a de sala de aula, mas quanto às ações da escola com instituição influente e política.

Para que isto ocorra, é preciso que o agente gestor, no caso da escola, o diretor, se desvencilhe desta tecnicidade instituída pelos estatutos e pelas teorias administrativas clássicas, baseadas apenas em resultados e do conceito tradicional de administração escolar.

Segundo Dias (1997, p. 9 apud Paro, 2015, p. 27):

> Teoricamente é preciso lembrar, em primeiro lugar, que um diretor de escola não é apenas um administrador. Ele é, antes de tudo, um educador. Sua forma de conduzir a vida escolar tem repercussões profundas, se bem que nem sempre aparentes, na formação dos alunos.

Há pressões no cotidiano para tomada de decisões políticas na gestão escolar. A educação em si já é uma pratica de disputa de visões do mundo. A escola tem espaço estratégico no contexto de sociedade como agente formador de opinião e de pensadores, assim há a exigibilidade de um posicionamento diante das alternativas. A gestão escolar não é neutra, pois todas as ações desenvolvidas na escola envolvem atores e tomadas de decisão.

Considerando o direito à educação como fator determinante para a educação e a obrigatoriedade de sua oferta, que assim democratiza o acesso à escolarização as mais diversas camadas da sociedade, demandam também de uma gestão com o mesmo cunho. Logo o trabalho do educador na posição de gestor é gerir um sistema de ensino no qual o principal objetivo é a oferta de educação de qualidade para todos.

A gestão está inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade e possibilita aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação.

Paro (2015, p.25) aborda de maneira clara essa função da escola, utilizando o gestor como mediador, na ligação das políticas com os resultados obtidos “o administrativo é a boa mediação para a realização do fim, e se o fim é o aluno

educado, não há nada mais administrativo do que o próprio pedagógico, ou seja, o processo de educá-lo".

Da gestão, sendo esta democrática, até a autonomia do colegiado, existe um espaço a ser transposto, internos e externos, com o sistema educativo e com a comunidade. Também aponta os espaços em que o gestor, como mediador, atua em um espaço de negociação permanente pelos atores diretamente envolvidos.

De acordo com a LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), os sistemas de ensino asseguraram graus progressivos de autonomia, pedagógica, administrativa e financeira.

A autonomia financeira pode ser total ou parcial. É total quando a escola administra todos os recursos destinados pelo poder público e parcial quando administra apenas parte destes.

A autonomia pedagógica é a expressão da liberdade da formação da identidade, da função social, organização do currículo, avaliação da escola.

Segundo Knapik (2008, p. 22) "a cultura organizacional é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização". Assim a construção do Projeto Político Pedagógico, PPP, dá esta autonomia ao espaço escolar, uma vez que este pode estabelecer regras e formas de agir de acordo com sua realidade.

Para que o processo educativo construa um ambiente democrático, a formação do Projeto Político Pedagógico desencadeia se a partir de discussões, tempo, estudo e reflexão baseados na coletividade do trabalho escolar, caracterizando se como documento formal que constrói sua identidade, sendo diferente das demais instituições. Neste processo a estrutura organizacional da escola condiciona o estilo de interação estabelecido com a comunidade.

Segundo Likert (1971), apud Ferreira (2006, p. 83): "devem ser privilegiados o planejamento conjunto e a coordenação de esforços, o intercâmbio de informações, o desejo de atingir os objetivos, e a confiança e créditos de outros membros".

Assim, os entes colegiados tem esta característica, ser o elo de comunicação com a comunidade, alunos, país, professores e funcionários. É um espaço democrático onde a realidade escolar é exposta e colocada de forma democrática à opinião dos membros atuantes na escola.

Ainda segundo Paro:

> O processo de trabalho pedagógico está perpassado pelo técnico e pelo político em completa interdependência e simbiose. Toda a providência técnica consiste, então, no provimento e fortalecimento da ação política (democrática), de tal forma que quanto mais tecnicamente consistente, mais o processo se torna democrático e quanto mais democrático mais se fortalece tecnicamente. (PARO, 2015, p.66).

O primeiro a ser destacado, o Conselho Escolar, é concebido como o local de debate e tomada de decisões, permitindo que professores, funcionários, pais e alunos explicitem seus interesses e sua reivindicações. Este favorece a aproximação dos centros de decisão e dos seus atores, facilitando a comunicação, possibilitando a delegação de responsabilidades e o envolvimento de mais participantes, sendo órgão máximo de decisão no interior da escola. É aqui onde também desencadeia-se uma das qualidades atribuídas ao gestor democrático, a mediação de conflitos e a busca por soluções que atendam aos anseios de todos e as necessidades expostas.

Outro espaço institucional que possibilita a articulação dos segmentos da escola é o Conselho de Classe. Ele tem como objetivo o processo de ensino aprendizagem e sua avaliação, tomando por base suas características apontadas na formulação do Projeto Político Pedagógico, possibilitando a democratização da permanência nos espaço escolar do aluno e sua família.

Na função jurídica das verbas públicas recebidas e aplicadas, a Associação de Pais, Mestres e Funcionários, APMF, é o instrumento para que os pais possam posicionar-se, compreendendo sua relevância na vida escolar, mobilizando a comunidade. Aqui também é decidida a aplicação das verbas adquiridas de maneira autônoma pela escola com a cooperação da comunidade.

Como polo das organizações estudantis, a Lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985, que dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de Ensino Fundamental II e Médio, explicita a criação e a organização do Grêmio Estudantil, como direito dos alunos, como um órgão independente da direção da escola. É o órgão que incentiva a participação política do aluno, e culmina na sua compreensão dos processos políticos que permeiam a sociedade e o espaço escolar. É o órgão direto de ligação dos alunos com o gestor, representa as demandas dos alunos e aponta soluções para os problemas presentes.

A partir da participação nos espaços democráticos a intervenção dos profissionais da educação na gestão da escola é muito importante para a articulação

das questões internas e externas da educação. As internas são questões pedagógicas curriculares e organizacionais, compreendendo a escola como local de aprendizagem. As questões externas se articulam em torno do comprometimento com a comunidade e de suas necessidades, tendo a escola como espaço de transformação social.

A compreensão de que participar significa atuar conscientemente em determinado contexto faz dessa ação um impulsionador do ambiente escolar. É necessário que a gestão escolar promova um clima propício à participação das pessoas, dos professores, funcionários, alunos, pais e dos demais membros da comunidade.

O comprometimento com a gestão escolar, evidenciado diariamente nas salas de aula, na secretaria, pátio e demais dependências administrativas é expressão do projeto educativo que a sociedade necessita para o cumprimento da educação na forma da lei.

3.1 GESTÃO NO AMBIENTE SOCIOEDUCATIVO

Pensar na gestão em um ambiente transpassado por diversas hierarquias de poder, como é o caso da socioeducação, no ambiente de privação de liberdade, distingui-se como uma situação complexa, já que exige correspondência entre as diretrizes da Secretaria Estadual de Justiça, SEJU, e as da Secretaria de Estado da Educação,SEED.

O gestor neste ambiente, além destas diretrizes que regem o trabalho, existe outro fator importante, o publico atendido. Este que além de ser específico a este ambiente, seja pelas restrições judiciais, sanções ao quais estão submetidos, existe ainda a heterogeneidade de identidades e de viveres aos quais estes adolescentes foram submetidos. Um cenário que precisa ser explorado e que colabora efetivamente para a criação de uma identidade no indivíduo, sendo ele responsável pelo seu sucesso no processo de resocialização pelo qual passará.

Segundo o caderno do IASP:

> Através da compreensão e do conhecimento da realidade de vida do adolescente, o educador pode perceber o sentido e o significado de suas ações e atitudes, passando a demonstrar o respeito, confiança e afeto que desenvolveu pelo jovem. (IASP, 2007 pag. 39)

Neste meio, não existe entidades colegiadas, uma vez que a formação de um Grêmio estudantil e uma APMF não pode se concretizar. O espaço socioeducativo é um ambiente de passagem, no qual não existe a intenção de permanência do jovem, mas sim, de seu rápido regresso a vida em sociedade.

Neste ambiente as ferramentas pedagógicas principais, são: o estudo de caso; o Plano Personalizado do Adolescente, PPA; e o Conselho Disciplinar.

O estudo de caso, como o nome indica, é o estudo realizado com o indivíduo, com a premissa de poder descobrir e analisar fatos da vida que o levaram a ter determinadas atitudes e sofrer as sanções.

A partir deste estudo de caso, é elaborado o PPA onde, partindo das análises da vivencia do interno, seus gostos e particularidades, é desenvolvido um programa de trabalho com o fim de tornar a ressocialização deste mais fácil e acima de tudo verdadeira.

> A partir da reunião de elaboração do PPA, produz-se um texto bem detalhado, evidenciando, principalmente, as metas e objetivos do adolescente e os compromissos que ele está assumindo para atingi-las (inclusive aqueles relacionados à disciplina e ao respeito às normas da unidade), bem como os compromissos da equipe para a viabilização daquele plano. (IASP, 2007, p. 68).

Este texto caracteriza um contrato, em que o individuo tem ciência do que deverá fazer para contribuir com o sucesso do processo, onde, além dele, a equipe envolvida assume papel na garantia de possibilitar e execução do plano.

Um dos elementos mais democráticos na socioeducação, o Conselho Disciplinar, tem objetivo não punitivo, mas o de impor limites e mostrar as consequências de seus atos ao educando. O conselho disciplinar é um órgão deliberativo sobre as questões de segurança, organização e o bom andamento da unidade. Segundo o IASP:

> Nas reuniões do conselho, em geral, são discutidos, analisados e decididos assuntos relacionados às medidas disciplinares; integração dos adolescentes em ala de convivência; transferências de ala e de unidade; atividades especiais na unidade; atividades externas; alterações ou criação de normas e procedimentos; e ainda, assuntos relacionados à conduta, e avaliação da própria equipe, bem como estrutura e organização da unidade (IASP, 2007, p. 73).

Este ainda é formado por um representante de cada setor da unidade, em caso de ocorrência em que haja testemunha, este também deve participar, garantindo a defesa do adolescente e sua percepção das regras e de respeito, presentes no processo socioeducativo.

> Num centro socioeducativo, a boa administração é o corpo saudável que – pelo funcionamento eficiente de todas as suas partes – assegura que o espírito que o anima (a proposta pedagógica) atinja plenamente seus objetivos, cumprindo, assim, sua missão (BRASIL, 2006, p. 123).

A partir destas ferramentas pedagógicas, o gestor tem o papel de desenvolver praticas, utilizando da comunicação entre os atores envolvidos, como forma de mobilização para a efetivação da missão da entidade. Assim, o gestor caracteriza-se como facilitador do papel educativo, uma vez que distribui as tarefas, fazendo com que o processo educativo, dentro da unidade, ocorra da melhor forma possível, para que os resultados não sejam percebidos apenas dentro deste ambiente, mas também que as boas práticas sejam parte da vida do educando quando reintegrado à sociedade.

4 GESTÃO NOS ESPAÇOS EDUCATIVOS NA PERCEPÇÃO DE PROFESSORES

Considerando que este trabalho tem por objetivo discutir o processo de gestão no ambiente socioeducacional, que atende adolescentes em conflito com a lei, em instituições mantidas pelo Estado, apresentam-se como objetivos específicos:

1 – Examinar a evolução da construção do espaço socioeducativo no Brasil, destinados a atender crianças e adolescentes em conflito com a lei.

2 – Discutir a gestão democrática, relacionando a gestão no ambiente escolar e nos espaços socioeducativos.

3 – Discutir possibilidades e limites da gestão democrática no espaço socioeducativo segundo educadores atuantes na área.

Assim, a maior preocupação é a caracterização da relação entre gestão democrática e seu desenrolar no dia a dia da unidade, na relação com os profissionais envolvidos, na formulação do PPA ou PPP e como são tomadas as decisões e os órgãos colegiados que fazem parte deste processo.

A pesquisa, a partir da bibliografia analisada, partiu do pressuposto que:

Existem diretrizes específicas para a gestão das unidades socioeducativas que se sobrepõem à gestão democrática por não valorizarem a interatividade na tomada de decisão e não propiciarem autonomia financeira e pedagógica aos diretores na organização do espaço que dirigem.

Foram realizadas entrevistas com professores/educadores de unidades de internação, utilizando um roteiro para entrevista com questões semiestruturadas.

A gestão partiu da visão dos educadores atuantes neste ambiente e como caracterizavam o trabalho, sua relação com o gestor da unidade e como estes participavam ou não da gestão.

Assim, para que as entrevista com estes educadores fornecessem os dados para analise, foi elaborado o roteiro a seguir com dados gerais e questões específicas:

A-Identificação dos participantes:

- Área de Formação
- Experiência educacional
- Experiência como Gestor (pedagogo)

B-Roteiro de entrevista

- Como você vê a relação entre gestores/diretores em estabelecimentos socioeducativos com professores e funcionários da área de educação?
- Na sua percepção, qual a autonomia dos gestores/diretores nas questões financeiras, pedagógicas e organizacionais em estabelecimentos de socioeducação?
- Como são elaborados os projetos políticos pedagógicos nestes estabelecimentos?
- Como são tomadas as decisões no estabelecimento socioeducativo? Quem participa?
- Pela sua experiência, como você vê a gestão em relação aos modelos teóricos estabelecidos?
- Qual a participação de pais dos internos nos ambientes socioeducativos?
- Além do setor de educação e justiça, quais outros setores participam da socioeducação?
- Em relação às necessidades dos adolescentes internos, como você percebe o processo de socioeducação proposto? Ele atende as necessidades dos educandos internos?
- O que você sugere para que ocorra um processo de gestão democrática nos ambientes socioeducativos?

O roteiro elaborado desta forma contempla a questão da participação dos educadores na gestão do estabelecimento de ensino, o grau de independência que este tem, e as interferências externas, como as dos pais dos internos e de outros órgãos.

Identificação dos Participantes

Foram entrevistados quatro educadores de diferentes formações, com experiência de atuação.

A área de formação dos educadores é reveladora da diversidade formativa presente nessa prática. Expressa o olhar de sujeitos com diversos conhecimentos e ideologias. Isto significa que no mesmo ambiente de trabalho, com processo similar

de gestão, as visões sobre a gestão e seu desenvolvimento são variadas. O tempo de atuação também interfere nessa percepção, vivências no processo de mudanças de políticas no sistema socioeducativo, permitem avaliar aspectos positivos e negativos, tendo uma percepção, através dos anos de atuação, sobre a evolução deste sistema.

Todos os entrevistados têm formação de nível superior, entretanto as áreas de formação são diversificadas. Estão assim distribuídos: Educador 1 – pedagoga; educador 2 – história; educador 3 – geografia; educador 4 - ciências sociais.

Experiência educacional

Em relação à experiência profissional dos educadores que participaram da entrevista, tem como característica comum a atuação na rede regular de ensino ao mesmo tempo em que atuam na socioeducação. Na socioeducação, foi averiguado que: o educador 1 trabalha na equipe pedagógica de uma unidade de internação há 1 ano e 6 meses; o educador 2 trabalhou como professor da disciplina de história, pelo período de 1 ano em unidade de internação, hoje desenvolvendo trabalho na direção de estabelecimento de ensino regular da rede estadual; o educador 3 trabalha em unidade de internação com a disciplina de geografia; o educador 4 trabalhou em unidade de internação de menores por um período de 1 ano, ministrando as disciplinas de sociologia e filosofia, hoje atua com educação de adultos em situação carcerária.

Em relação à experiência como gestor (pedagogo)

Os educadores 1 e 2 têm experiência em gestão. O educador 1 como parte da equipe pedagógica há 1 ano e 6 meses atuando com educandos em privação de liberdade. O educador 2 desenvolve hoje o trabalho como diretor auxiliar em instituição de ensino regular, também tendo atuado como professor para alunos em privação de liberdade.

Como você vê a relação entre gestores/diretores em estabelecimentos socioeducativos com professores e funcionários da área de educação?

Quando perguntado sobre a relação do gestor/diretor do estabelecimento com os demais profissionais envolvidos, existe a tentativa de averiguar o quanto este gestor é receptivo, aberto ao diálogo, participativo dentro do processo socioeducativo. Assim também se avalia o grau de interatividade. Todos os entrevistados afirmam que a relação com a direção do estabelecimento era fácil, que os diretores participavam efetivamente do processo, eram receptivos e interagiam com os demais atores envolvidos no trabalho.

As respostas correspondem às indicações propostas no caderno Socioeducação: Estrutura e funcionamento da comunidade educativa que orientam:

> O dirigente de uma unidade de ação social e educativa tem um papel central: desenvolver ações de comunicação e mobilização em relação a todas e a cada uma das pessoas que compõem sua equipe de trabalho. (BRASIL, 2006, p. 134)

Este desenvolvimento de ações de comunicação e mobilização centraliza no papel de agente integrador das atividades dentro do ambiente socioeducativo, onde o repasse de informações, a troca de experiências e o foco no objetivo configuram a boa gestão e a eficácia do processo.

Para esta eficácia no processo, como já citado anteriormente, o gestor precisa ter a percepção de que, a unidade socioeducativa não é um ambiente completo. Existe a necessidade de interação entre outros órgãos que complementam as necessidades do público atendido. Assim, o repasse das informações e a interação com a equipe é parte primordial da gestão, tendo a troca de informações das necessidades e deficiências que decorrem do trabalho neste espaço.

Na sua percepção, qual a autonomia dos gestores/diretores nas questões financeiras, pedagógicas e organizacionais em estabelecimentos de socioeducação?

Segundo os entrevistados, a autonomia existe dentro do que é estabelecido pela Secretaria de Justiça do Estado e pela Secretaria de Estado do Trabalho e Desenvolvimento Social, SEDS, que atualmente cuida do convênio e cooperação com a Secretaria do Estado da Educação, SEED, para ofertar escolarização básica, de nível fundamental e médio. Assim os gastos no ambiente são administrados de acordo com verbas enviadas para a instituição, através do fundo rotativo. As verbas

são recebidas já direcionadas para as suas finalidades. A alimentação é estabelecida através de órgão terceirizado.

Nenhum dos entrevistados tem ou teve acesso a informações sobre o funcionamento, os valores repassados, ou à sua destinação no espaço socioeducativo.

Segundo a LDB 9394/96 a gestão democrática, que tem ênfase na descentralização, faz com que a tomada de decisão seja parte do processo educativo, democratizando o espaço escolar.

A instituição do fundo rotativo, como política de governo aos estabelecimentos de socioeducação é relativamente nova. Nas instituições de ensino regular, a tomada de decisão sobre as verbas recebidas já é pratica efetiva ter a participação do conselho escolar.

Como são elaborados os Projetos Políticos Pedagógicos nestes estabelecimentos?

A organização pedagógica é desenvolvida em paralelo pela instituição credenciada a desenvolver escolarização no CENSE. Os encaminhamentos vêm prontos da Secretaria de Educação, que orienta estas atividades. Assim não tem relação com a política organizacional do espaço socioeducativo, muitas vezes conflitando atividades elaboradas dentro do Projeto Político Pedagógico e a disponibilidade da instituição para a prática destas. Aqui todos os educadores afirmam que o desenvolvimento do PPP é resumido ao que é enviado pela SEED, não havendo elaboração conjunta e nem discussão com professores, funcionários ou sujeitos atendidos.

Como são tomadas as decisões no estabelecimento socioeducativo? Quem participa?

Pelas respostas dos entrevistados não há um processo comum de tomada de decisão. Para os entrevistados 1 e 4 as decisões são tomadas de maneira centralizada, pelo gestor do estabelecimento. Estas decisões são apenas informadas aos demais, que abre poucas concessões para mudanças, sobre o que já foi decidido à priori.

Os entrevistados 2 e 3 confirmam a participação nas decisões, mas apenas em reuniões do conselho disciplinar, envolvendo o educando. Decisões sobre a parte pedagógica, sobre a organização do estabelecimento e utilização de verbas, eles afirmam nunca terem participado.

A descentralização das decisões através dos órgãos colegiados (Conselho Escolar, APMF) nos colégios de educação regular, estabelece-se como agente democratizador do espaço escolar, onde a comunidade, professores, funcionários e o próprio aluno estão a par das decisões e tem voz para opinar nos encaminhamentos que a instituição tomará.

No caso da socioeducação, não há estes recursos, por se tratar de um espaço de passagem, onde se prioriza a brevidade da internação e a reintegração dos educandos à sociedade. Não há uma participação aberta com a comunidade, e a presença dos pais resume-se a visitas com dias e horários estipulados pela justiça, que não são muito frequentes.

Pela sua experiência, como você vê a gestão em relação aos modelos teóricos estabelecidos?

Segundo os entrevistados, a gestão tende a ser democrática em momentos específicos. Quando existe a necessidade da participação dos atores envolvidos na socioeducação e a questão depende da aprovação destes, a gestão se caracteriza como democrática. Para as questões que independem da opinião dos demais, não há democratização da decisão ou informação.

Destaca-se que em relação a este aspecto, todos os entrevistados foram muito sintéticos em suas respostas estabelecendo pouca relação com outros modelos de gestão.

Qual a participação de pais dos internos nos ambientes socioeducativos?

Todos os entrevistados afirmam que a participação dos pais dos internos resume se estritamente a visitas programadas, quando estas acontecem. Não há envolvimento dos pais com o processo desenvolvido. Muitos dos educandos foram renegados pela família, que já não os aceitam em casa.

Existe relação também, muitas vezes com questões sociais, onde as visitas e o acompanhamento não são realizados por falta de recursos. Outras vezes a família desdobra-se para acompanhar outras da família que estão na mesma situação.

O entrevistado 1 relatou o caso de um jovem que não recebia visitas com frequência de sua mãe. Este ao ser questionado, contou que não era o único da família a estar nesta situação. Nesta família de cinco irmãos, quatro estavam no sistema carcerário, o único que não estava recluso tinha apenas dez anos.

A maioria das relações familiares é conturbada. É significativa, a ausência da figura paterna. Segundo os entrevistados, não havia a visita do pai, esta era sempre realizada pela mãe e muitas vezes a avó que o criara.

Segundo o caderno do IASP compreendendo o adolescente:

> Em geral, eles têm na figura materna a referência familiar mais importante, enquanto a figura paterna parece ser pouco significativa para eles. Quando em privação de liberdade, esses meninos solicitam insistentemente a visita das mães, mesmo que o vínculo seja frágil ou que tenham sido negligenciados ou abusados (IASP, 2006, p. 49).

Observa-se que a participação e presença de parentes, pais e educadores representa um incentivo ao educando, com efeitos na melhoria de sua auto estima e a criação de sua identidade. A aceitação do adolescente pela família torna mais fácil a sua reintegração à convivência familiar e à sociedade.

Além do setor de educação e justiça, quais outros setores participam da socioeducação?

Segundo os entrevistados, alem da SEJU, SEDS e da SEED, apenas ONGs estavam presentes no processo socioeducativo, muitas delas advindas de uma designação religiosa.

Em alguns casos, observa-se interferências externas na elaboração de projetos com intenção de integrar os internos, no desenvolvimento de atividades chave que estimulem o convívio em sociedade, além daquelas estabelecidas em um currículo, como atividades teatrais, música, dança, que caracterizam parte da formação do cidadão. Formação da cultura faz parte do desenvolvimento do indivíduo, como ser atuante na sociedade.

Em relação às necessidades dos adolescentes internos, como você percebe o processo de socioeducação proposto? Ele atende às necessidades dos educandos internos?

Pelas respostas, todos os entrevistados ressaltam que a socioeducação, desenvolve-se pelo comprometimento do educador com a missão de resocializar o indivíduo privado de liberdade, fornecendo a ele as ferramentas para o desenvolvimento do processo, a busca da identidade do educando como ator social, seu lugar dentro da sociedade e a responsabilização dos seus atos.

Na visão dos entrevistados, o sistema atende apenas parte das necessidades dos internos. Muitas vezes a escolarização é atribuição apenas utilizada para a remissão da pena, como meio para sair do espaço socioeducativo de maneira mais rápida, sem um sentido educativo.

Desta forma, a real necessidade do indivíduo de criar uma identidade cidadã e a resocialização deste para o retorno ao convívio social passa a ser apenas uma perspectiva não alcançada. A educação dentro deste espaço passa a ser apenas uma ferramenta para uma saída mais rápida deste sistema.

O que você sugere para que ocorra um processo de gestão democrática nos ambientes socioeducativos?

Para o Educador 1 – pedagoga: para que possa ser mais democrática a socioeducação, o projeto político pedagógico, assim como sua elaboração e o planejamento das atividades, deve ser realizado visando a participação de todos na instituição, sua implementação deve ser completa para que o ensino na socioeducação possa ser efetivo.

Para o Educador 2 – história: deve ser salientada a importância de todos os envolvidos, professores e funcionários na educação dentro destes estabelecimentos. Fortalecendo o diálogo e a compreensão deste público, com esta situação de passagem por qual passa o jovem.

Para o Educador 3 – geografia: A participação dos professores e funcionários deve ser mais ativa, interferindo diretamente nas decisões tomadas dentro do estabelecimento. Deve ser estabelecido um meio de comunicação com os

responsáveis dos menores internos, para que a realidade destes alunos seja trazida e trabalhada, para que ocorra uma verdadeira resocialização deste indivíduo.

Para o Educador 4 - ciências sociais: muito já esta sendo melhorado, com a implementação do fundo rotativo, o gestor passa a ter mais autonomia para a tomada de decisão. Os funcionários tem a percepção de que fazem parte do processo educativo dentro da unidade, orientando e ajudando os internos em diferentes situações dentro deste espaço.

Análise e interpretação

Pelas respostas dos entrevistados a gestão nos espaços socioeducativos ocorre de maneira diferenciada e isolada de outras instituições que fazem parte da política educacional. Considerando que nesses espaços a tomada de decisão não prioriza a educação e pode interferir nas práticas pedagógicas, a oferta de escolarização perde seu objetivo principal de instrumento de ressocialização, tornando-se apenas uma prestação de serviço obrigatório. A manutenção de horários específicos e restritos de entrada e saída, o espaço, os recursos materiais e as condições de trabalho precárias tornando o educador um estranho neste ambiente, no qual não só o adolescente esta de passagem, mas também o próprio educador.

Observado através dos estudos de Goffman (2001), este comportamento de isolamento da instituição, onde o atendimento de indivíduos em situações semelhantes obedece a diretrizes, impondo um disciplinamento rigoroso, com o intuito apenas de atender objetivos institucionais, caracteriza a como instituição total.

Neste ponto, se a premissa da socioeducação é o afastamento da imagem das instituições para adultos em regime de cárcere, tendo orientações que valorizam a aposta no sujeito como responsável direto do seu desenvolvimento, a gestão não está sendo observada com atenção. Nota-se que esta instituição que tem como objetivo propiciar o retorno à sociedade deste jovem em privação de liberdade, não pode tornar-se apenas mais uma instituição repressiva, demonstrando o poder do estado através da coerção e de instituições de poder.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão no sistema socioeducativo, objeto deste estudo, apresenta em sua realidade e suas diretrizes situações complexas, muitas vezes não atendendo o perfil democrático.

Com base nas orientações da gestão, contidas em alguns documentos da socioeducação, a caracterização de uma gestão sem a participação da sociedade, dos educadores e do próprio educando, emperram as tentativas de implementar uma gestão democrática de maneira efetiva.

Os termos de cooperação firmados entre SEED e SEDS, no qual a primeira se encarrega do fornecimento de mão de obra e apoio técnico, e a outra da estrutura e espaço para o desenvolvimento das atividades, faz com que exista um distanciamento maior entre o gestor da unidade escolar e o gestor da unidade de internação. Isto propicia a separação por órgão e muitas vezes a própria disputa de poder entre as secretarias envolvidas, o público atendido e a finalidade destas parcerias com a educação sendo esquecida ou colocada de lado.

A democratização e universalização da educação pela Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), possibilitaram a ampliação da ação educativa, superando a fragmentação da educação formal, assumindo a complexidade da formação integral do indivíduo, em todas as etapas da vida.

Com ressalta Machado:

> A própria escola, em suas relações com a família e a comunidade, exige atenções que extrapolam os limites das possibilidades de atendimento pela educação formal e que explicitam a emergência de um olhar socioeducativo para seu entorno. (MACHADO, 2009, p. 11389).

Entretanto, observa-se que cidadania vai muito além da identificação do lugar que os sujeitos ocupam na sociedade e que para ser conquistada depende do estabelecimento de condições mínimas para que os atores se desenvolvam, possam participar e contribuir, de maneira ativa com o espaço que esta a sua volta.

A cidadania é negada quando não se atende às necessidades básicas do ser humano, aqui usando as referências de Maslow (1946): moradia, alimentação, segurança, educação, lazer. Esta cidadania negada propicia a formação da marginalidade (entendida como o que margeia a sociedade, não abordando de

maneira direta a criminalidade). Gerando situações de risco na formação dos indivíduos, criando uma curva contrária à vida social. Na medida em que a distribuição de renda, centrada no do modelo capitalista, evidenciou mais a linha da pobreza, o grupo de pessoas que se encontra se à margem da sociedade aumentou, assim como a criminalidade.

Estes indivíduos que adentraram ao mundo do crime encontram espaços diferentes nas políticas públicas em vigor, necessitando de ações, na forma de políticas públicas, em programas que combatam a pobreza, e também a resocialização dos indivíduos que já entraram em desacordo com a lei.

Mas para que esta ação seja efetiva, necessita estar compromissada com o desenvolvimento do cidadão, da busca da criação de indivíduos pensantes e atuantes na sociedade.

Permanecem os desafios de gestão nos espaços socioeducativos para desenvolver praticas interligada entre educação e justiça, que visem à reinserção social dos sujeitos atendidos.

Esse estudo expõe a necessidade de continuidade e ampliação da pesquisa, tanto na parte teórica, em relação ao gestor de espaços socioeducativos, como em relação à práxis, abrangendo a formação técnica, para o trabalho e outras formas de educação não formais.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Decreto n. 16.272 de 20 de dezembro de 1923. Aprova o regulamento da assistência e proteção aos menores abandonados e delinquentes. Rio de Janeiro, 1923.

BRASIL. Decreto nº 17.943-A, de 12 de Outubro de 1927. Consolida as leis de assistência e proteção a menores. Rio de Janeiro, 1927.

BRASIL. Decreto nº 21.518, de 13 de Junho de 1932. Aprova o novo regulamento do Instituto Sete de Setembro. Rio de Janeiro, 1932.

BRASIL. Decreto-lei nº 3.799, de 05 de novembro de 1941. Transforma o Instituto Sete de Setembro, em Serviço de Assistência a Menores e dá outras providências. Rio de Janeiro, 1941.

BRASIL. Estatuto da criança e do adolescente: Lei federal nº 8069, de 13 de julho de 1990. Rio de Janeiro: Imprensa Oficial, 2002.

BRASIL. Lei nº 2.040, de 28 de setembro de 1871. Lei do Ventre Livre. Rio de Janeiro, 1871.

BRASIL. Lei nº 3.353, de 13 de maio de 1888. Lei Áurea. Rio de Janeiro, 1888.

BRASIL. Lei nº 4.513, de 1º de dezembro de 1964. Autoriza o Poder Executivo a criar a Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor, a ela incorporando o patrimônio e as atribuições do Serviço de Assistência a Menores, e dá outras providências. Brasília, 1964.

BRASIL. Lei nº 7.398, de 04 de novembro de 1985. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes. (disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7398.htm)

BRASIL. Senado Federal. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96. Brasília, 1996.

BRASIL. SINASE: Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo. Secretaria especial dos direitos humanos. Brasília: junho, 2006.

BRASIL. Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo - Secretária Especial dos Direitos Humanos. Brasília, DF, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: 4°edição. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Antônio Carlos Gomes Da. Socioeducação: Estrutura e Funcionamento da Comunidade Educativa. Brasília: Secretaria Especial de Direitos Humanos, 2006.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Modelos de Gestão. Victor Cláudio Paradela Ferreira, Antonio Semaro Rito Cardoso, Carlos José Corrêa, Célio Francisco França. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GADOTTI, M. Pressupostos do Projeto Pedagógico. Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília: MEC, 1994.

GOFFMAN, Erving. Manicômios, Prisões e Conventos. Tradução de Dante Moreira Leite. 7ª edição. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. 2. Ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LUZ, Silvia Lopes da; LOPES, Carina Deolinda da Silva. Uma reflexão crítica sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA. Âmbito Jurídico, Rio Grande, XI, n. 58, out 2008. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=3143. Acesso em out 2015.

MACHADO, Evelcy Monteiro. Pedagogia Social no Brasil: políticas, teorias e práticas em construção. In: Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, 9., 2009, Curitiba. Anais...Curitiba:PUCPR, 2009. p.11379-11392.

MARSHALL, Thomas Humphrey. Cidadania e Classe Social. In: MARSHALL, T. H. Cidadania, Classe Social e Status. Trad. Meton P. Gadelha. Rio de Janeiro, Zahar, 1967.

PARANÁ. IASP - Instituto de Ação Social do Paraná. Imprensa oficial do Paraná. Curitiba, 2007

PARO, Vitor Henrique. Diretor escolar: educador ou gerente? Vitor Henrique Paro. São Paulo: Cortez, 2015.

PEDROZA, Sâmia. A evolução da Educação: necessidade de uma nova gestão escolar. Anpae, 2011.

RIZZINI, Irene e RIZZINI, Irma. A institucionalização de crianças no Brasil. Percurso histórico e desafios do presente. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo: Loyola, 2004.