

## **Cultura Organizacional e Mudança: um estudo sobre o sistema socioeducativo no Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) na cidade de Cajazeiras.**

Márcia Kelly Alves de Oliveira Rolim<sup>1</sup>

### **Resumo**

O estudo de Cultura Organizacional nas instituições que atendem adolescentes em conflito com a lei é de extrema importância, uma vez que o ECA traz novas formas de atendimento para estes indivíduos baseados no respeito a sua condição de desenvolvimento humano, obrigando tanto as organizações como os profissionais da área se adaptarem as novas exigências legais. O objetivo deste estudo centrou-se em analisar a forma com o CREAS em Cajazeiras presta o serviço socioeducativo ao adolescente em conflito com a lei. Metodologicamente a pesquisa foi realizada através de duas etapas: revisão da literatura e estudo empírico. Os dados foram coletados a partir de um formulário aplicado a gestora do serviço, através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que a instituição enfrenta problemas de efetivação de uma política de socioeducação devido problemas de capacitação específica para funcionários que trabalha na área e da falta de apoio de instituições receptoras dos adolescentes e da sociedade em geral. Foi possível verificar que necessita-se de um processo de mudança na instituição no tocante a planejamento das ações a serem desenvolvidas.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Mudança. SINASE.

### **Abstract**

*The study of Organizational Culture in institutions that serve adolescents in conflict with the law is extremely important, since the ECA brings new forms of care for these individuals based on respect for their condition of human development, obliging both organizations and professionals adapting to the new legal requirements. The purpose of this study was to analyze how CREAS in Cajazeiras provides socio-educational service to adolescents in conflict with the law. Methodologically the research was carried out through two stages: literature review and empirical study. The data were collected from a form applied to the service manager, through the technique of content analysis. The results show that the institution faces problems of implementing a social education policy due to problems of specific training for employees working in the area and lack of support from institutions that receive adolescents and society in general. It was possible to verify that a process of change in the institution is necessary in relation to the planning of the actions to be developed.*

**Keywords:** Organizational culture. Change. SINASE.

---

<sup>1</sup> Pós-graduanda em Gestão Pública pelo Instituto Federal da Paraíba (IFPB).

## **1- Introdução**

Estudar a cultura organizacional de uma instituição pública requer compreender todos os valores e simbologias inerentes a Administração Pública brasileira, com todos os seus percalços e suas particularidades.

De acordo com Barney (1986), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos que vão direcionando a maneira pela qual uma empresa conduz seus negócios.

Assim, estudar a Cultura Organizacional brasileira é se deparar com valores enraizados através dos séculos e suas principais características como o paternalismo, o clientelismo e o patrimonialismo das relações de gestão.

No caso dos estabelecimentos que atendem adolescentes em conflito com a lei, a questão torna-se ainda mais complexa, visto que em nosso país, é cultural que o trato à estes sujeitos se dê pelas formas de repressão e de castigo, possibilitado pelos longos períodos de omissão do Estado frente a questão, na qual os adolescentes eram jogados em instituições privadas patrocinada pelo poder público, porém não havia uma fiscalização ou atenção para o modo a qual tratavam estes adolescentes.

Com o advento do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) em 1990 e do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), o Estado é responsável pelo atendimento do adolescente em conflito com a lei, colocando-o como grande agente deste papel, e reorientando a atenção a esses sujeitos eliminando práticas repressivas e colocando medidas socioeducativas como forma de responsabilizar o adolescente pelos atos infracionais praticados.

Assim, tem-se um rompimento das bases legais que permitem um atendimento omissivo e repressor por parte do Estado e das instituições de atendimento, e uma nova proposta de ressocialização do adolescente, por meio de medidas que unem o pedagógico com o sancionatório, na qual há uma ampliação dos organismos públicos como responsáveis por esta demanda.

Um dos órgãos estatais responsáveis pelo atendimento a adolescentes infratores são os Centros de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS), na qual atendem adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas em meio aberto: Prestação de Serviços à Comunidade (PSC) e Liberdade Assistida (LA), essas medidas são aplicadas para casos de infrações não tão graves, e o adolescente poderá cumpri-las em seu próprio meio social e comunitário.

Sendo assim, este artigo parte do seguinte problema de pesquisa: os organismos públicos e os profissionais que atuam com adolescentes em conflito com a lei conseguiram se adequar às novas exigências estabelecidas pelos aparatos legais dos direitos da criança e do adolescente? Assim, partimos da hipótese que é necessária uma mudança organizacional em organismos que atendem adolescentes infratores, devido a um longo período de atendimento repressor e estigmatizante frente a estes sujeitos.

O objetivo do trabalho centrou-se em analisar a forma com o CREAS em Cajazeiras presta o serviço socioeducativo ao adolescente em conflito com a lei.

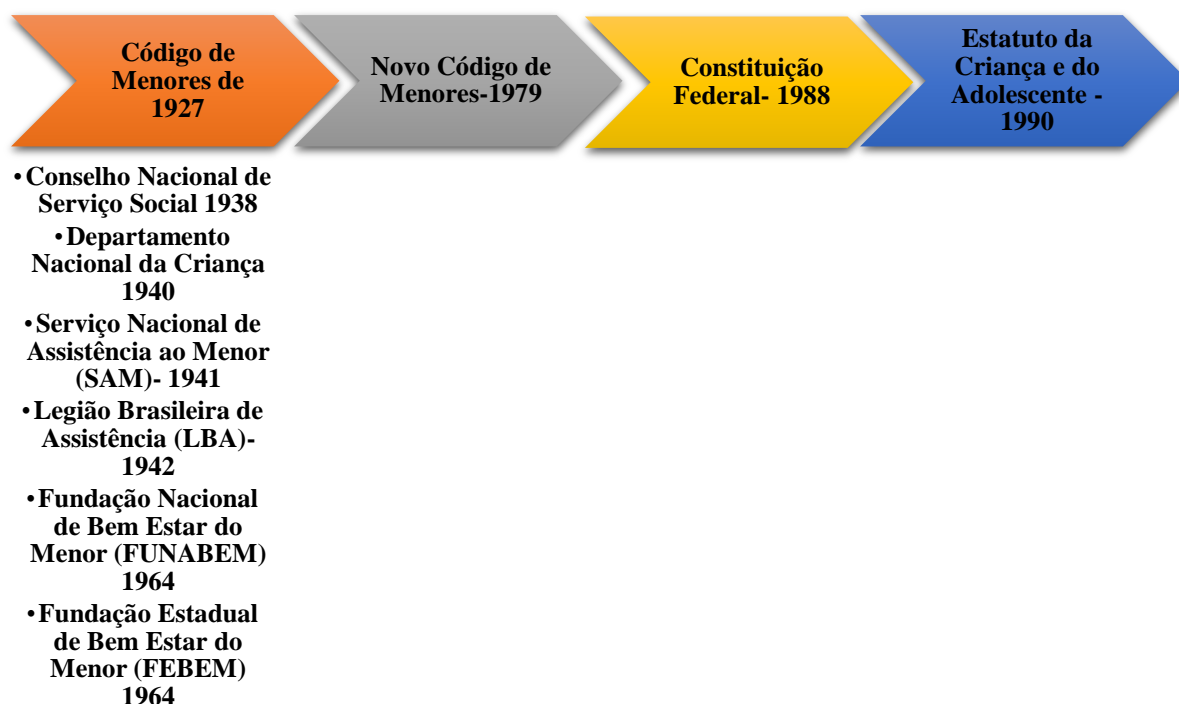
A importância deste trabalho se reflete em trazer para o campo acadêmico a realidade na qual se encontram os organismos públicos que fazem acompanhamento de adolescentes em conflito com a lei, a partir da realização de um estudo científico à luz dos estudos desenvolvidos no campo da Cultura e Mudança Organizacional.

## **2. Cultura Organizacional e instituições de atendimento ao adolescente infrator**

### **2.1 Histórico do atendimento a criança e adolescente no Brasil**

A título de considerações iniciais é importante destacar que as práticas de atendimento à crianças e adolescentes em nosso país foi por muito tempo regado de práticas que priorizavam a institucionalização, a omissão, repressão e paternalismo (FALEIROS, 2009). Sinteticamente, ilustraremos a partir da figura a seguir, a trajetória histórica do atendimento à criança e ao adolescente em nosso país:

Figura 1: Trajetória histórica do atendimento à criança e adolescente no Brasil



Fonte: Desenvolvida pela autora

O Código de Menores de 1927 é considerado a primeira política pública aplicada a crianças e adolescentes em nosso país, no entanto, embora previsse melhorias nas condições de vida da população infanto-juvenil, o referido código defendia o moralismo, a higiene e a repressão, “[...] intervinha no abandono físico e moral das crianças, retirando o pátrio poder dos pais; internando os abandonados socialmente e reprimendo e instituindo a liberdade vigiada aos jovens autores de infração penal” (PEREZ; PASSONE, 2010, p. 655).

Após a implementação do Código de 1927, podemos perceber mais adiante, o estabelecimento de algumas instituições para o atendimento a infância pobre e desvalida, a exemplo do Conselho Nacional de Serviço Social (1938), o Departamento Nacional da Criança (1940), Serviço Nacional de Assistência a Menores- SAM (1941) e Legião Brasileira de Assistência - LBA (1942).

Ao Conselho Nacional de Serviço Social caberia “[...] decidir sobre as subvenções às entidades privadas” (FALEIROS, 2009, p. 53), uma vez que havia uma articulação entre

público e privado sem teor muito rigoroso frente a essas instituições, já que o objetivo era de buscar legitimidade frente ao setor. Aqui já podemos observar uma grande atuação de instituições privadas que atuavam junto à criança e ao adolescente, porém, sem muita atenção do Estado sobre as condições de vida em que estavam situadas os internos.

Já a LBA baseava-se num atendimento dos serviços com um caráter assistencialista, e o reajustamento dos menores infratores. De acordo com Júnior (2007) citado por Didomenico (2011), a LBA é considerada um marco inicial na área de assistência social como um todo, e com referência à criança e ao adolescente, desenvolvia uma ação social baseada no “reajuste” de menores infratores à ordem social vigente.

O Departamento Nacional da Criança, vinculado ao Ministério da Educação e Saúde, buscava intervir na maternidade, infância e adolescência, com o objetivo de conservação da saúde, do bem estar e da alegria, à preservação moral e à preparação para a vida (BRASIL, 1940).

O Serviço Nacional de Assistência ao

Menor traz um discurso de proteção a infância pobre e delinquente, mas acaba desenvolvendo uma ação correcional-repressiva dentro de suas instituições – na maioria das vezes privadas em parceria com o público (SARAIVA, 2009, *apud* SILVA; MAIA, 2014).

Diante de vários escândalos envolvendo o SAM, políticos, diretores e autoridades públicas entre elas a Ação Social Arquidiocesana (ASA) lutaram para o fim deste órgão e em 20 de novembro de 1964 é aprovado um novo órgão de atendimento à criança ao adolescente, denominado Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor (FUNABEM) que tinham como objetivo pelo menos em sua promulgação, um atendimento menos repressivo com estratégia de ação voltada às famílias (PEREZ; PASSONE, 2010).

No entanto, nesse mesmo ano é instalado no Brasil o período de ditadura militar, sua política é baseada na forte repressão a sindicatos e movimentos sociais, com práticas de tortura e assassinatos. Diante desse quadro, a FUNABEM que a princípio possuía um discurso de assistência na família, de apoiar as instituições a se aproximar da vida familiar dos internos, acaba se moldando à tecnocracia e ao autoritarismo (FALEIROS, 2009).

Ao passo que é promulgado a FUNABEM, vão sendo instaladas à nível estadual às Fundações Estaduais de Bem-Estar do Menor – FEBEMs, há um aproveitamento da herança deixada pelo SAM, na qual é transformada em Centro-Piloto de experimentos quanto à internação de “menores” e construções de novos centros (RIZZINI; RIZZINI, 2004). Estudos ainda revelam que o novo modelo de intervenção adotado era mesmo de internatos-prisão (ALTOÉ, 1990 *apud* RIZZINI; RIZZINI, 2004).

Diante de várias críticas ao modelo da FUNABEM de repressão e de ineficácia diante do aumento da criminalidade infanto-juvenil por diversos organismos, é amplamente discutido o aprimoramento do Código de Menores vigente desde 1927. Sendo assim, em 1979 foi reformulado o Código de Menores de 1927 onde acrescentou diversas ações na política de atendimento à infância.

O Código de Menores de 1979 foi promulgado a partir da Lei nº 6697 de 10/10/1979, e ainda continuava sem caráter universalista, ou seja, não atendia todas as crianças e adolescentes de nosso país. Restrito

ao menor em situação irregular, ou seja, especificamente para crianças e adolescentes das famílias operárias, que por desagregação familiar, não estivessem se adequando à sua formação como futuros trabalhadores (SIMÕES, 1983, *apud*, SIMÕES, 2008).

Como foi exposto, o novo Código ainda não consegue contemplar o direito universal para todas as crianças, pois continua focado no atendimento à criança pobre. O Código define a privação de condições essenciais a subsistência, como saúde e instrução por omissão ou irresponsabilidade dos pais ou responsáveis como Situação Irregular. Essa definição ficou conhecida como Doutrina de Situação Irregular, e também previa casos em que houvesse casos de maus tratos, perigo moral, desvio de conduta, infração penal entre outros (FALEIROS, 2009).

Assim, podemos compreender que a aprovação do Código de 1979 não significou melhorias no atendimento a infância brasileira, tampouco trouxe um atendimento universal para todas as crianças, continuava a intervir em famílias pobres, nas quais a elite considerava fora dos padrões de moral e ética.

Através das lutas nos anos 1980 pelo fim da Ditadura Militar e pela busca de uma nova Constituição Federal, é precisamente no ano de 1988 que tivemos a grande conquista dos movimentos sociais que foi a Constituição Cidadã de 1988, que trouxe significativos avanços para as classes subalternas, para crianças, idosos, trabalhadores das diversas áreas, com a consolidação de diversos direitos sociais.

Nesse sentido, é nos artigos 227, 228 e 229 da Carta Magna que está consagrado os direitos da criança e do adolescente, considerando estes como sujeitos de direitos e alvo das políticas sociais de atendimento. Mais adiante em 1990 temos um grande marco legal que é a aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Desta forma, o ECA é promulgado a partir da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, rompendo com a Doutrina de Situação Irregular que denominava pejorativamente de menor, crianças e adolescentes das classes subalternas do nosso país e adotando a Doutrina de Proteção Integral que garante direitos de maneira universal a todas as crianças e adolescentes independente de sua classe social, bem como aqueles em conflito com a lei.

## 2.2 . Cultura e Mudança Organizacional

A partir das considerações apresentadas inicialmente, podemos inferir que as instituições de atendimento à adolescentes em conflito com a lei, carregam um histórico não muito distante, de práticas repressivas de atendimento, em comparado ao recente reconhecimento destes, como sujeito de direitos.

As instituições de atendimento a criança e adolescente na contemporaneidade ainda carregam características históricas e uma cultura institucional vinculadas às velhas práticas assistencialistas ou tutelares desenvolvidas frente a este público durante todo o século XX (RIZZINI e PILOTTI, 2011, *apud* COSTA; RUDNICKI, 2016, p. 390).

De acordo com os autores citados, podemos compreender que embora haja novos ordenamentos legais no tratamento à criança e ao adolescente em nosso país, as instituições de atendimento ainda carregam a herança cultural de velhas práticas de atendimento, o que nos faz analisar que a mudança também se faz necessária nos espaços institucionais onde acontece a ressocialização do adolescente infrator não só nos aparatos legais.

São evidenciados nas instituições de atendimento ao adolescente em conflito com a lei, o retorno a antigas práticas assistencialistas, que são totalmente contrárias as perspectivas do direito, consagradas no Estatuto da Criança e do Adolescente e com os princípios da Doutrina de Proteção Integral. Para além disso, também pode-se perceber ações repressivas frente aos adolescentes, tornando a socioeducação com aspecto mais de punição do que da ressocialização (AGUINSKY, et. al., 2014).

Nesse sentido, compreendemos que as instituições, bem como gestores e trabalhadores desta área tem papel fundamental na transformação das vidas desses jovens, e sendo assim, carregam a responsabilidade de atendê-los de forma humanizada, garantindo a dignidade dos mesmos, bem como atendendo todas as necessidades que esta fase da vida necessita.

Assim, diante dessas considerações, compreendemos como a cultura está para com as organizações, e nesse sentido, que faz-se necessário analisar esta problemática pelo ponto de vista da Cultura e Mudança

Organizacional.

De acordo com Zago (2013) a cultura de uma organização pode ser entendida como um resultado cognitivo de uma determinada construção social na qual são extraídos aspectos das experiências vividas coletivamente por membros de uma sociedade e que vão se configurando como modelos mentais de ação, uma visão compartilhada entre sus membros, que uma vez incorporados, passam para um nível do inconsciente da coletividade, que vão se reproduzindo de forma muitas das vezes sem um porquê explicável para determinado procedimento.

Assim, a cultura organizacional tem a ver com valores, ideias, regras e conhecimento de um determinado grupo de pessoas em uma organização ou em uma sociedade, na qual as práticas de trabalho desenvolvidas por eles estão estabelecidas durante muito tempo, não havendo mudanças na forma de gerir estas organizações.

A cultura organizacional das instituições de atendimento ao adolescente em conflito com a lei tem particularidades históricas, como o conservadorismo frente à crianças e adolescentes das camadas mais subalternas e a repressão como forma mais eficaz de atendimento para os infratores, essas particularidades devem ser analisadas do ponto de vista da gestão pública para que assim possamos encontrar mecanismos de superação e mudança.

Para além da problemática da cultura repressiva frente ao atendimento do adolescente em conflito com a lei, acrescenta-se ainda uma outra problemática no contexto da Administração Pública brasileira como um todo, com suas características de apego às regras e rotinas de trabalho, a supervalorização de hierarquias, o paternalismo nas relações, o apego ao poder, entre outras. Essas informações são relevantes, uma vez que nos sugere a dificuldade para definição dos processos internos, nas propostas de inovação e mudança organizacional, bem como formação de novos valores e também com a política dos recursos humanos (PIRES; MACEDO, 2006).

Assim, nos deparamos com duas problemáticas das organizações públicas brasileiras que atendem adolescentes em conflito com a lei: primeiro, a cultura repressora de atendimento as internos, onde o atendimento socioeducativo não se sobrepôs ao

correcional, na verdade eles justapõem-se, com maior enfoque para a punição (BAZON, 2002; BRITO 2003 *apud* COSTA; ASSIS, 2006) e segundo a cultura enraizada na própria gestão pública de valorizar o paternalismo das relações (PIRES; MACEDO, 2006), na qual os funcionários estão atuando não pela capacitação para trabalhar com esta problemática, mas sim por apadrinhamento político.

No que se refere ao apego as regras e rotinas de trabalho, percebe-se a falta de interesse em inovar no atendimento aos usuários. De acordo com Costa e Rudnicki (2016), em regra, as instituições de atendimento à adolescentes em nosso país são em sua grande maioria, herdeiras das antigas FEBEMs, que embora muito tempo atuando com socioeducação, ainda funcionam nos mesmos prédios, com os antigos funcionários e com as mesmas práticas tradicionais que em sua maioria priorizam o castigo e formas de opressão.

### 2.3 Mudança Organizacional e o ECA

A literatura mostra que são muitos os conceitos para definir Mudança Organizacional, discutido por vários autores que tratam sob o tema. No entanto, Bergue (2012) relata que a cultura de uma organização pode ser transformada a partir de seus desígnios, porém, esse processo de mudança requer transformações adaptativas, o que pressupõe ampla análise e diagnóstico de seus componentes culturais.

Sabendo que o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) requerem um atendimento baseado em ações de promoção pessoal e social, trabalho e orientação, educação formal, atividades pedagógicas, de lazer, esportivas, bem como profissionalização e questões que refiram-se ao desenvolvimento do sujeito frente aos desafios da vida (SINASE, 2014), as organizações de atendimento precisam se aperfeiçoar e mudar as velhas práticas de atendimento ao adolescente em conflito com a lei.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são os pontos –chave que definem o sucesso ou o fracasso de uma Mudança Organizacional. Capelli e Amaral (2010) identificaram como sendo esses pontos-chaves: gestão ativa e dedicada; objetivos e metas clarificados;

acompanhamento frequente; disponibilização de recursos em quantidade e qualidade adequados; alocação bem definida dos papéis e responsabilidades; comunicação constante e eficiente; mudança cultural.

Partindo por esses pontos-chave, é imprescindível que uma instituição cumpra com esses requisitos, e porque não adequá-los a uma instituição pública? Onde o gestor da instituição tenha conhecimento da sua área de atuação, ter em mente os objetivos e as metas que é socioeducar o adolescente a partir dos princípios do ECA e do SINASE, fazer um acompanhamento das atividades com qualidade, ter em mente a necessidade de recursos humanos e materiais como essencial para um bom desempenho da tarefa, capacitação de funcionários quanto a seus determinados papéis e responsabilidades, a comunicação e a mudança na cultura opressora no atendimento a esses adolescentes.

Neste sentido, é importante destacar que o ECA, prevê o atendimento à crianças e adolescentes se dá através de medidas protetivas- para aqueles que se encontram em situação de vulnerabilidade social e para crianças que cometeram atos considerados crimes na justiça comum. Para os adolescentes a partir de 12 anos que cometeram atos infracionais, serão estabelecidas medidas socioeducativas, não impedindo que a segunda seja complementada com a primeira (BRASIL, 1990).

São consideradas medidas protetivas: o encaminhamento aos pais ou responsável, mediante termo de responsabilidade; orientação, apoio e acompanhamento temporários; matrícula e frequência obrigatórias em estabelecimento oficial de ensino fundamental; inclusão em programa comunitário ou oficial de auxílio à família, à criança e ao adolescente; requisição de tratamento médico, psicológico ou psiquiátrico, em regime hospitalar ou ambulatorial; inclusão em programa oficial ou comunitário de auxílio, orientação e tratamento a alcoólatras e toxicômanos; acolhimento institucional; inclusão em programa de acolhimento familiar (BRASIL, 1990).

Uma vez averiguado o ato infracional cometido por uma criança, esta não deverá ser levada por autoridade policial, mas sim encaminhadas para os pais ou responsáveis, promovendo sua integralidade física e psicológica. Poderão também ser direcionadas

a instituições quando necessitarem de proteção social, mas essa intervenção deve acontecer de maneira breve e excepcional, para que logo sejam reinseridas no convívio familiar a partir de políticas públicas (BRASIL, 1990).

O ECA estabelece que serão considerados adolescentes, aqueles que possuem idade entre 12 e 18 anos. Para os que cometerem atos infracionais, serão encaminhados para algumas dessas medidas socioeducativas dispostas no artigo 112 da referida lei, a depender da gravidade do ato infracional praticado I – advertência; II – obrigação de reparar o dano; III – prestação de serviços à comunidade; IV – liberdade assistida; V – inserção em regime de semiliberdade; VI – internação em estabelecimento educacional; VII qualquer uma das previstas no art. 101, I a VI (BRASIL, 1990).

Cada uma dessas medidas deve ser aplicada a partir da compreensão dada pelo ECA da condição peculiar de desenvolvimento do adolescente. Estas medidas devem fazer com que a socioeducação possa transformar a trajetória infracional desses jovens e propor um novo futuro para estes longe da criminalidade.

As medidas em meio fechado – Semiliberdade e Internação são previstas para casos mais graves e mesmo assim, devem ser oferecidas em locais o mais próximo da família do adolescente, para que não haja afastamento do seu seio familiar, e devem ser oferecidas atividades que respeitem sua condição de sujeito de direitos (BRASIL, 1990).

De acordo com o artigo 124 do ECA, os adolescentes que se encontram em privação de liberdade, são também portadores de direitos, entre eles o de ser informado de sua situação processual; ser tratado com respeito e

dignidade; permanecer internado na mesma localidade ou naquela mais próxima do domicílio de seus pais ou responsável; receber visitas ao menos semanalmente; corresponder-se com seus familiares e amigos; habitar alojamento em condições adequadas de higiene e salubridade; receber escolarização e profissionalização; realizar atividades culturais, esportivas e de lazer, entre outros (BRASIL, 1990).

Assim, podemos compreender um avanço na legislação ao atendimento ao adolescente em privação de liberdade, pelo menos no campo legal, é visível a mudança na direção do atendimento, valorizando a integridade do adolescente, buscando a sua profissionalização e escolarização no período da internação.

Mesmo com a promulgação da Constituição Federal de 1988 que consagra direitos de maneira universal à criança e adolescente do nosso país, e com o estabelecimento do Estatuto da Criança e do Adolescente em 1990, a busca por uma política pública de atendimento ao adolescente em conflito com a lei resulta na publicação da Resolução nº 119 de 11 de dezembro de 2006 que dispõe sobre o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE).

De acordo com o artigo 3º da referida lei “o SINASE é um conjunto ordenado de princípios, regras e critérios, de caráter jurídico, político, pedagógico, financeiro e administrativo, que envolve desde o processo de apuração de ato infracional até a execução de medidas socioeducativas (BRASIL, 2006). Assim, são considerados princípios do SINASE no que se refere à atenção ao adolescente em conflito com a lei e também referente à Gestão:

Quadro 1: Princípios Norteadores do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE)

<b>ADOLESCENTE</b>	<b>GESTÃO</b>
Respeito aos direitos humanos.	Legalidade.
Responsabilidade solidária da Família, Sociedade e Estado.	Respeito ao devido processo legal
Adolescente como pessoa em situação peculiar de desenvolvimento, sujeito de direitos e responsabilidades.	Excepcionalidade, brevidade e respeito à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento.
Prioridade absoluta.	Incompletude institucional.
Incolúmidade, integridade física e segurança.	Municipalização do atendimento.
Respeito à capacidade do adolescente de cumprir a medida; às circunstâncias; à gravidade da infração e às necessidades pedagógicas do adolescente na escolha da medida, com preferência pelas que visem ao fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários.	Descentralização político administrativa.

Garantia de atendimento especializado para adolescentes com deficiência.	Gestão democrática e participativa na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis.
Mobilização da opinião pública no sentido da indispensável participação dos diversos segmentos da sociedade.	Co-responsabilidade no financiamento do atendimento às medidas socioeducativas.

Fonte: Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA), 2006

Assim, percebe-se uma sintonia do SINASE com os princípios resguardados no ECA, na qual deve promover um atendimento à criança e ao adolescente com ações baseadas na concepção dos Direitos Humanos, responsabilizando toda a sociedade pela proteção dos direitos desse público. O sistema socioeducativo também elenca a importância de todas as políticas disponíveis para o atendimento dessa demanda, não sendo apenas prioridade da política de socioeducação, mas como as demais políticas de saúde, educação, segurança, etc.

No ano de 2012, o SINASE passa de uma resolução para se transformar em uma lei específica (12.594 de 18 de janeiro de 2012) tornando-se assim uma normativa de orientação para o atendimento socioeducativo.

Nesse sentido, faz-se necessário que os gestores que atuam no campo das medidas socioeducativas fujam de práticas enraizadas em nossa sociedade que estejam abertas para formas ilegais e violadora de direitos (COSTA; RUDNICKI, 2016) esta cultura institucional deve ser substituída por uma nova forma de olhar o adolescente em conflito com a lei, buscando a socialização de forma íntegra e com base no respeito aos direitos destes jovens.

No entanto, sabemos que mudar antigas práticas e colocar em ação os princípios do ECA requer um trabalho árduo e que pode acarretar em medo da mudança uma vez que as pessoas que atuam em ambientes conservadores e fechados- como é o caso das instituições de atendimento socioeducativo- tendem a resistir à mudança, visto que a encaram como algo estranho que pode trazer riscos de não saber lidar com o novo, fazendo com que esses resistam as mudanças (HITT, et. al. 2007; ROBBINS, 2010, *apud*, SANTOS; SANTOS; PONTES, 2018).

Assim, concordamos com Chaves e Marques (2006, p. 2) quando retratam que “para o alcance da mudança, é necessário a mobilização e comprometimento de pelo menos parte dos funcionários, pois o novo formato organizacional pode contrariar o

interesse de grupos, no interior ou fora da organização (JUNQUEIRA, 1992), assim, compreende-se a importância do gestor público como forte agente de mudança dentro destas instituições.

### 3. Metodologia

Para o desenvolvimento desta pesquisa analisou-se a forma com o CREAS em Cajazeiras presta o serviço socioeducativo ao adolescente em conflito com a lei, portanto é caracterizada como uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como acontecem espontaneamente, a partir de coleta de dados e no registro de variáveis que presumem-se importantes para os analisar (FONSECA, 2012)

A pesquisa ocorreu em duas etapas: (1) revisão da literatura; (2) estudo empírico. Nesta etapa de revisão da literatura, buscou-se a compreensão dos temas: Cultura e Mudança Organizacional e Organizações públicas de atendimento socioeducativo, para tanto foram estudados os clássicos sobre Cultura e Mudança Organizacional e de política de atendimento à criança e ao adolescente no Brasil, no intuito de entender profundamente a cultura organizacional e suas implicações nas organizações públicas brasileiras de atendimento a criança e ao adolescente.

Além dos clássicos, foram utilizados artigos recentes sobre a Cultura e Mudança Organizacional, selecionados arbitrariamente. Para levantar artigos recentes no tema Cultura e Mudança Organizacional nas organizações públicas brasileiras foi realizada uma revisão sistemática da literatura, a qual pode ser analisada no artigo de Santos, Santos e Pontes (2018).

Para o desenvolvimento do estudo empírico, foi selecionado uma instituição pública de atendimento socioeducativo localizada na cidade de Cajazeiras. O principal critério para a seleção desta instituição foi que a instituição se baseia nos novos critérios de atendimento socioeducativo, que preza pelos



direitos do adolescente em conflito com a lei, rompendo com antigas legislações que permitiam a violação dos direitos dos mesmos, assim como o critério de acessibilidade.

Os instrumentos de coleta de dados adotados foram a entrevistas semiestruturadas, documentos que foram disponibilizados (pastas de acompanhamento dos adolescentes) e observações equipadas realizadas *in loco*.

As seguintes categorias de análise foram utilizadas para a elaboração do instrumento de pesquisa:

- **História e trajetória de implementação:** estrutura de implementação.
- **Implementação das técnicas:** perdas nos processos, resultados alcançados e dificuldades.
- **Desenvolvimento da cultura de melhoria:** capacitação dos recursos humanos, comprometimento dos recursos humanos (alta gestão e operacional).

Na instituição foram realizadas duas entrevistas com a gestora do serviço. A primeira entrevista aconteceu no dia 25/09/2018 e teve duração de 1 hora e 30 minutos, no entanto foi necessária uma nova entrevista no intuito de sanar algumas dúvidas. Assim, a segunda entrevista ocorreu no dia 02/10 /2018 e teve duração de 30 minutos. Após a entrevista, pôde-se observar *in loco*, que realmente a instituição não consegue realizar todas as atividades socioeducativas no prédio em que fica estabelecido o sistema, por limite de espaço e também para manter a segurança dos adolescentes.

Os dados coletados foram transcritos, e posteriormente comparados com a literatura, analisados por meio de conteúdo das informações, com a finalidade de compreender as dificuldades para implementação do Sistema Socioeducativo.

A análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos. Para realização desta técnica, é necessário realizar inferências sobre o que os sujeitos dizem e o que ficam nas “entre linhas” de suas falas (CAMPOS, 2004).

#### 4. Resultados

O Centro de Referência Especializado de

Assistência Social - CREAS é uma unidade pública e sua abrangência pode ser à nível municipal, estadual ou regional, e é destinado à prestação de serviços à indivíduos com risco pessoal ou social, onde houve violações de seus direitos e assim, demandam de uma intervenção especializada de proteção social (BRASIL, 1993).

O CREAS da cidade de Cajazeiras-PB, instituiu-se na gestão do prefeito Dr. Leonid de Sousa Abreu em agosto de 2010. A necessidade de se instalar um CREAS no município era de extrema importância visto que o mesmo contava com dois Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) que ofereciam serviços de competência dos CREAS. A instituição se firmou na cidade com parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) e Secretaria Estadual de Desenvolvimento Humano (SEDH) e vinculou-se com a Secretaria de Cidadania e Promoção Social.

Atualmente, o Centro de Referência Especializado de Assistência Social conta com uma coordenadora (nível médio), um assessor jurídico (nível superior), duas assistentes sociais (nível superior), dois psicólogos (nível superior), três educadores sociais (nível médio), dois auxiliares administrativos (uma recepcionista e uma auxiliar de serviços gerais, ambas de nível médio).

A instituição tem como missão e objetivos: assegurar proteção social imediata e atendimento interdisciplinar às pessoas em situação de violência, visando sua integridade física, mental e social; fortalecer as redes sociais de apoio a família; contribuir no combate a estigmas e preconceitos; prevenir o abandono e a institucionalização; fortalecer os vínculos familiares e a capacidade protetiva da família.

A forma de atuação do Centro de Referência Especializado de Assistência Social se dá através de atendimento e acompanhamento psicossocial e jurídico; visitas domiciliares; acompanhamento de casos; palestras educativas; encaminhamentos para serviços intersetoriais; trabalho integrado com os Conselhos Tutelares, Delegacias, Ministério Público; trabalho integrado com os demais Programas Sociais e rede socioassistencial.

As principais demandas do cotidiano do trabalho do Centro de Referência Especializado de Assistência Social é o

acompanhamento de casos de negligência, principalmente contra crianças e adolescentes a partir de visitas domiciliares e construção de parecer social para encaminhar à justiça com o intuito de proteger esses sujeitos.

De acordo com a Tipificação dos Serviços Socioassistenciais do Ministério do Desenvolvimento Social, o CREAS também é responsável pela gestão do serviço de Proteção Social a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de Liberdade Assistida (LA) e de Prestação de Serviços à Comunidade (PSC) (BRASIL, 2009).

Configura-se como Medida Socioeducativa de Prestação de Serviços à Comunidade a realização de tarefas gratuitas de interesse geral, por período não excedente a seis meses, junto a entidades assistenciais, hospitais, escolas e outros estabelecimentos congêneres, bem como em programas comunitários ou governamentais. Já a Medida Socioeducativa de Liberdade Assistida será adotada sempre que se afigurar a medida mais adequada para o fim de acompanhar, auxiliar e orientar o adolescente (BRASIL, 1990).

Assim, atualmente o CREAS da cidade de Cajazeiras faz o acompanhamento de 15 adolescentes. Aos que cumprem a medida socioeducativa de PSC, estes são encaminhados para instituições parceiras para realizar os serviços comunitários e o CREAS faz o seu acompanhamento social, escolar, familiar e com a justiça. Na LA, o CREAS faz o acompanhamento diretamente com o adolescente.

Este acompanhamento da PSC apenas junto as instituições parceiras ocorreu devido uma dificuldade encontrada pela gestão em 2017, que foi quando tentaram desenvolver medidas socioeducativas na própria organização através de grupos de adolescentes, no desenvolvimento de atividades pedagógicas, de lazer, esportivas, de profissionalização conforme orientação do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), porém após algum tempo de realização desses grupos, perceberam que alguns adolescentes estavam correndo perigo por parte de outros adolescentes com os quais eles tinham rixas.

Percebendo este perigo, a gestora acredita que esta foi a dificuldade mais crítica encontrada pela organização no trabalho com adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa, assim os profissionais da organização acharam como forma de driblar

esta dificuldade dividir os adolescentes atendidos em instituições parceiras para que não houvesse perigo para os mesmos.

Os indicadores de desempenho da instituição é o próprio Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) *online*, porém foi relatado pela gestora que este sistema não está funcionando ainda na instituição devido o arquivo não comportar nos computadores, necessitando um investimento da gestão municipal em novos aparelhos de informática.

No tocante à mudança cultural de formas de atendimento ao adolescente em conflito com a lei, percebe-se que o CREAS realiza um trabalho baseado nos princípios dos Direitos Humanos, do respeito a condição de sujeito em desenvolvimento, buscando a minimização de casos de institucionalização dos adolescentes em organizações fechadas, um avanço em comparação aos tratamentos anteriores ao Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Em questões de mudanças da instituição, percebe-se que o CREAS da cidade de Cajazeiras ampliou o número de funcionários para o atendimento ao público, visto por exemplo que em 2014, a instituição contava com 8 funcionários e hoje esse número subiu para 11. O aumento do número de funcionários na instituição fez com que o trabalho se tornasse mais ágil e com mais qualidade.

Fazendo uma ponte com a questão dos funcionários, podemos perceber um traço cultural nessa instituição que é a rotatividade de profissionais devido a mudança da gestão municipal a cada 4 (quatro) anos. Tanto é que o funcionamento do Sistema Socioeducativo na instituição é de 8 anos, desde a implementação do CREAS em 2010, porém a gestora atual só veio trabalhar com ele no ano de 2017, na nova gestão municipal.

Assim, muda-se o quadro de profissionais contratados conforme os interesses do gestor público, e nos remete ao pensamento de Bergue (2012) sobre a forte influência da herança patrimonialista, representado pelos cargos em comissão, de livre nomeação e livre exoneração.

Sendo assim, é importante ter em mente que a saída de um servidor que já domina os processos internos da organização pode demorar a ser reparada, pois presume um novo trabalho de aprendizagem daquele serviço. Outrossim, esta questão dever ser bem estudada, principalmente sobre os impactos

dessa rotatividade na gestão pública, examinando bem os custos operacionais e financeiros, buscando aperfeiçoar práticas de gestão de pessoas (PEREIRA; ALMEIDA, 2017).

Este fator cultural do patrimonialismo nos remete ao passado vivenciado nas instituições do Sistema de Atenção ao Menor (SAM), na qual alguns escritórios deste sistema tornaram-se cabides de emprego para afilhados políticos (RIZZINI; RIZZINI, 2004), fazendo-nos refletir sobre esse traço cultural da cultura da gestão pública brasileira.

Atrelado ao contexto de rotatividade de profissionais devido mudança de gestão, os novos profissionais não contaram com nenhuma reunião ou capacitação para atuar com o Sistema Socioeducativo. Foi com a ajuda de uma funcionária efetiva que já trabalhava com este sistema que explicou como era o serviço, e aí os profissionais foram aprendendo no cotidiano. As capacitações para o trabalho socioeducativo acontecem mais na capital do estado e vai apenas um representante da instituição.

Este relato mostra que as diretrizes do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), que preza pela valorização dos profissionais de socioeducação e promover formação continuada (SINASE, 2013, p.10), não estão sendo seguidas, faltando mais empenho dos gestores no sistema capacitar os profissionais que atuam diretamente com os adolescentes.

Outrossim, não podemos deixar de reconhecer a importância do CREAS, como representante do Estado, como responsável direto pelo acompanhamento das medidas socioeducativas, respeitando o objetivo do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) que preza pela efetiva implementação de uma política pública destinada a este fim, através dos mais diversos órgãos e equipamentos públicos com a possibilidade de atuação apenas de caráter supletivo das entidades não governamentais (SINASE, 2012).

É importante reconhecer esse avanço, uma vez que como vimos, uma das atribuições do Conselho Nacional de Serviço Social foi durante muito tempo, decidir sobre as subvenções às entidades privadas, numa articulação entre público e privado sem teor muito rigoroso frente a essas instituições

(FALEIROS, 2009), porém muito ainda deve ser melhorado no quesito gestão do serviço.

No que se refere aos profissionais diretamente envolvidos com os adolescentes em cumprimento da medida socioeducativa, estes são: os psicólogos, os quais fazem o atendimento individual com cada jovem ou com sua família, os assistentes sociais, que além de realizar o atendimento individual, auxiliam em busca de seus direitos, o assessor jurídico que auxilia nas questões com a justiça, como andamento do processo e os orientadores sociais, que fazem uma busca ativa de crianças e adolescentes que estejam nas ruas e não na escola ou também com suas famílias.

Os recursos materiais disponíveis pela instituição que auxiliam no trabalho junto aos adolescentes são: um carro, um computador e material de escritório. O data show, instrumento importante para realização de palestras e reuniões pertence a Secretaria de Desenvolvimento Social, então quando necessitam, tem que marcar a solicitação.

De acordo com a perspectiva da gestora, o trabalho socioeducativo é muito importante, porém encontra muitos desafios para implementação das medidas socioeducativas, principalmente a de Prestação de Serviços à Comunidade (PSC), segundo ela, ainda carece de parcerias com as instituições que poderiam estar auxiliando na ressocialização, como instituições de cursos profissionalizantes e até mesmo escolas, hospitais, pois ainda existe estigma frente os adolescentes em conflito com a lei.

Essas e outras dificuldades para implementação das medidas socioeducativas não permitem que as mesmas consigam superar o estigma de fracasso atribuído ao adolescente autor de ato infracional, e também a ideia de fracasso do próprio sistema socioeducativo (COSTA; ASSIS, 2006, *apud*, OLIVEIRA, 2003; OLIVEIRA; ASSIS, 1999).

No que concerne a comunicação entre a equipe, a gestora relata que possuem uma boa comunicação, através das mídias sociais como grupos de aplicativos de celular e e-mails, porém gostaria que conseguissem realizar mais reuniões da equipe, para juntos debater propostas, ver melhorias para o serviço, porém, muitos a fazeres no cotidiano, impossibilitam a realização dessas reuniões. Assim, as reuniões não são frequentes, não havendo periodicidade certa para realização das mesmas, só quando

realmente necessita e não há registro de reuniões.

Todos os funcionários que atuam diretamente com os adolescentes, tem conhecimento sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), mas não 100%, quem tem mais conhecimento é o assessor jurídico, os demais, como técnico de nível superior e os orientadores sociais tem apenas uma noção básica. Neste sentido, compreende-se que os funcionários devem procurar por sua conta própria estudar o ECA, uma vez que não há capacitações.

Este dado é importante, pois a natureza jurídica das medidas socioeducativas tem que ser conhecida por todos os profissionais que atuam junto a estes adolescentes, pois é um componente inerente às relações a serem estabelecidas com os mesmos, partindo desde a interlocução com o Poder Judiciário até os responsáveis pelo acompanhamento da medida. Assim, os profissionais devem ter ciência sobre a importância de tal medida para aquele adolescente, e a pertinência da mesma para a vida daquele adolescente (COSTA; RUDNICKI, 2016).

Partindo pelo ponto de vista da gestão, a capacidade de atendimento da equipe é de 3 visitas domiciliares pela manhã e 3 visitas no turno da tarde, caso não ocorra problemas de encontrar o adolescente ou o responsável em casa. Neste sentido, a gestora auto avalia o trabalho como bom.

No que se refere a uma gestão ativa e dedicada, que refere-se a interação com as propostas, a dedicação à solução de problemas, a articulação, sensibilização e detalhamento de informações, identificação de problemas futuros através de uma interação em grupo que realize a gestão de assuntos estratégicos (MOTTA 1998, *apud* CAPELLI; AMARAL, 2010), a gestora considera que sim, porém encontra dificuldades no acesso à justiça, pois considera a mesma lenta, dificultando o monitoramento e acompanhamento dos processos referente aos adolescentes.

No tocante a metas e objetivos da instituição, caracterizada por Capelli e Amaral (2010) como um agrupamento de ideais conciso e de domínio comum dentro da organização em que todos trabalhem no mesmo sentido, a meta traçada pela instituição foi em realizar reuniões com os responsáveis do adolescente em cumprimento de medida socioeducativa.

Essas reuniões seriam uma vez por mês, porém a família não se interessa em participar, logo não alcançaram essa meta. Quanto ao objetivo, a gestão busca conseguir a ressocialização do adolescente em conflito com a lei, fazer com que o mesmo, consiga sair do meio da criminalidade, porém ainda é muito difícil de alcançar devido problemas relatados.

Assim, meta e objetivos são bem clarificados pela equipe, porém falta ainda se colocar estratégias mais específicas de como alcançar efetivamente essa meta e fazer um monitoramento das ações.

A gestora considera como resultado negativo da implementação do sistema socioeducativo pela organização a pouca eficácia da medida. Um resultado positivo é o crescimento profissional por parte de todos os envolvidos, no aprendizado do cotidiano profissional, saber ouvir com atenção todos os envolvidos no processo socioeducativo do adolescente o que também considera como uma lição aprendida.

A gestora acredita que a questão da rede socioassistencial, que seria a justiça, as instituições parceiras, as diversas políticas públicas precisa ser melhorado para que haja uma maior efetivação do sistema socioeducativo.

#### **4.1 Propostas de melhoria para o CREAS-Cajazeiras:**

Um primeiro passo que poderia ser dado para melhoria do trabalho desenvolvido no CREAS da cidade de Cajazeiras seria uma capacitação com todos os funcionários envolvidos no processo de socioeducação, para que os mesmos consigam vislumbrar como deve ser o trabalho com adolescente em conflito com a lei, à vistas do Estatuto da Criança e do Adolescente, o que consequentemente aconteceria um maior estudo dessa importante lei para o trato com esta questão.

Para a capacitação poderíamos utilizar como exemplo investimento na área de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, onde o treinamento é visto como um processo de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, tornando-se uma das principais ferramentas da gestão de recursos humanos com vistas à busca da eficácia organizacional: Logo, através de um levantamento de necessidades, que é um estudo prévio, onde vai

diagnosticar o que, quem e para que o treinamento servirá, trazer os possíveis caminhos que a organização deverá investir para a capacitação (CASTRO; POLO; PORTO 2008, *apud*, CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004).

A fase de planejamento é a elaboração e operacionalização dos objetivos, qual será o método didático, os recursos, o conteúdo, carga horária, apreciação do custo-benefício entre outros (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004 *apud* CASTRO; POLO; PORTO 2008). Nesta fase, é importante que os funcionários “suguem” o máximo possível do conhecimento do SINASE, bem como consigam implementar o seu sistema de indicadores online, para que assim, possam estar contribuindo com a alimentação dos dados e avaliação do sistema no município.

A execução é o próprio treinamento do pessoal e a avaliação é a averiguação de que os objetivos finais foram alcançados, processo na qual checa e dá validade ao programa institucional. (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004 *apud* CASTRO; POLO; PORTO 2008).

Para além da questão da capacitação no atendimento socioeducativo também há a necessidade de que existam reuniões periódicas, pelo menos a cada final do mês, para que a equipe possa avaliar o seu trabalho, identificar metas alcançadas e dificuldades encontradas, e juntos consigam melhorar o trabalho, a equipe também poderia estar chamando os familiares dos adolescentes à participar destas reuniões, para que assim estes se sintam componentes importantes no desenvolvimento das ações, pois eles como ninguém conhecem as necessidades e particularidades dos seus filhos ou tutelados.

Também seria interessante que a equipe fizesse um trabalho mais efetivo com a comunidade e as instituições que poderiam contribuir com o processo socioeducativo, através de palestras de conscientização da importância desses setores para eficácia das medidas socioeducativas e a ressocialização do adolescente em conflito com a lei.

## 5. Conclusão

A instituição pesquisada, possui características recorrentes da Cultura Organizacional da administração pública brasileira, visivelmente através das características do patrimonialismo,

exemplificado na rotatividade das equipes de trabalho a cada quatro anos, o que acaba dificultando uma especialização do trabalho em determinada atividade.

Para além desta problemática, a ausência de capacitação dos novos contratados para o trabalho com o sistema socioeducativo, dificultam ainda mais a efetivação de um trabalho de qualidade.

Assim, consideramos que conseguimos alcançar o objetivo proposto, uma vez que foi possível analisar a forma com o CREAS em Cajazeiras presta o serviço socioeducativo ao adolescente em conflito com a lei.

Por isso, ficou evidente que o trabalho junto ao sistema socioeducativo necessita urgentemente de uma Mudança Organizacional, seja através da alocação de trabalhadores efetivos com vistas a continuidade e especialização neste trabalho.

## 6. Referências

- AGUINSKY, B. G., et. al. **Os desafios do trabalho do assistente social na implementação dos princípios do SINASE.** In: II Seminário Regional Políticas Públicas Intersetorialidade e Família, 2014. Anais. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2014. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/anais/serpinf/2014/assets/22.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2018, 16:30:20
- BARNEY, J. B. **Organizational Culture:** can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, v.1, n. 11, jul. 1986). Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/258317?seq=1&cid=pdf-reference#references\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258317?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents)>. Acesso em 20 ago. 2018, 15:20:09
- BERGUE, S. T. **Elementos da cultura brasileira.** IN: Cultura e Mudança Organizacional. 2. Ed. Reimp. Departamento de Ciências da Administração. Brasília, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Decreto-Lei Nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940.** Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 7 dez. 1940.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990.** Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jul. 1990

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993.** Poder Executivo, Brasília, DF 7 dez. 1993

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.594 de 18 de janeiro de 2012.** Poder Executivo. Brasília, DF, 18 jan. 2012;

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 109 de 11 de novembro de 2009.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Poder Executivo. Brasília, DF, 25 nov. 2009.

CAMPOS, C. J. G. **Método De Análise De Conteúdo:** ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Rev Bras Enferm. v. 57, n. 5, p. 611-614, set-out, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5>>. Acesso em 09 out. 2018, 12:09:00

CAPELLI, A. L.; AMARAL, F. G. **Mudança Organizacional e fatores críticos de sucesso:** estudo de caso no sistema FIERGS. Revista Produção Online. v.3, n. 2, p. 71-94, 2010. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/artic/e/view/469/577>>. Acesso em 12 set. 2018, 20:00:09

CASTRO, P. M. R.; POLO, E. F.; PORTO, G. S. **Treinamento, Desenvolvimento e Mudança:** uma articulação possível e necessária. In: XXXII Encontro da ANPAD. 2008. Anais. Rio de Janeiro, EnANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B671.pdf>>. Acesso em 10 out. 2018, 10:00:20

CHAVEZ, R. C.; MARQUES, A. L. **Mudança Organizacional no setor público:** um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo governo do estado de Minas Gerais numa

instituição pública estadual. IN: 30º Encontro da ANPAD, 2006. Anais. Salvador, 2006. EnANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-0492.pdf>>. Acesso em 29 set. 2018, 20:08:00

COSTA, A. P. M.; RUDNICKI, D. **Sistema Socioeducativo:** uma proposta de gestão institucional “continente” e garantidora de direitos humanos. Revista Dir. Gar. Fund., Vitória, v. 17, n. 2, p. 383-408, jul-dez, 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Downloads/831-2537-1-PB.pdf>>. Acesso em 19 ago. 2018, 10:18:00

COSTA, C.R.B.S.F.; ASSIS, S.G. **Fatores protetivos a adolescentes em conflito com a lei no contexto socioeducativo.** Psicologia & Sociedade; v. 18, n. 3, p.74-81, set-dez, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v18n3/a11v18n3.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2018, 12:18:40

DIDOMENICO, G. Aspectos fundamentais sobre a delinquência infanto-juvenil. **Âmbito Jurídico.** Rio Grande, XIV, n. 93, out 2011. Disponível em:< [http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10444](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10444)>. Acesso em 20 set. 2018, 10:10:40

FALEIROS, V. P. **Infância e processo político no Brasil.** IN: RIZZINI, Irene; PILOTTI, Francisco (orgs.). A arte de governar crianças: a história das políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil. 2 ed. rev. São Paulo: Cortez, 2009.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia do trabalho científico.** 1 ed. Ver. Curitiba: 2012.

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

PEREIRA, E. D. G.; ALMEIDA, C. A. S. **Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão da literatura.** In: IV Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2017. Anais. João Pessoa, SBAP, 2017. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1187-1201-rotatividade-de-pessoal-no-servico.pdf>>. Acesso 02 out. 2018, 22:18:00

PEREZ, J. R. R.; PASSONE, E. F. **Políticas sociais de atendimento às crianças e aos adolescentes no Brasil.** Cadernos de Pesquisa, v.40, n.140, p. 649-673, mai-ago, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v40n140/a1740140.pdf>>. Acesso em 09 set. 2018, 19:22:00

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** RAP Rio de Janeiro. v. 40, n. 1, p. 81-104, jan-fev, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso 20 ago. 2018, 22:17:00

RIZZINI, I.; RIZZINI, I. A **institucionalização de crianças no Brasil: percurso histórico e desafios do presente.** – Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo : Loyola, 2004.

SANTOS, M. L. C.; SANTOS, M. I. C; PONTES, L. T. **Cultura Organizacional e Mudança:** o estudo da Secretaria de Educação do Município de Serra Redonda-PB. Revista Princípios. Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB. n. 41, p. 100-112, 2018. Disponível em: <<http://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/2131/881>>. Acesso em 20 set. 2018, 10:18:00

SILVA, D. S.; MAIA, L. **Política Pública destinada ao Acolhimento Institucional a Crianças e Adolescentes no Município de Belo Horizonte.** In: 8º Encontro da ANDHEP - Políticas Públicas para a Segurança Pública e Direitos Humanos de Faculdade de Direito. São Paulo. USP. 2014. Disponível em:

<[http://www.encontro2014.andhep.org.br/resumos/anais/1/1397239629\\_ARQUIVO\\_artigoandhep.pdf](http://www.encontro2014.andhep.org.br/resumos/anais/1/1397239629_ARQUIVO_artigoandhep.pdf)>. Acesso em 12 set. 2018, 22:40:00

SIMÕES, C. **Biblioteca básica do serviço social;** v.3. Curso de direito do serviço social. 2 ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2008.

SINASE. **Lei Federal nº 12.594 de 18/01/2012.** Programa Do Sistema Nacional De Atendimento Socioeducativo Prefeitura Municipal de Curitiba. Fundação de Ação Social. Curitiba. 2014. Disponível em: <<http://www.conselhodacrianca.al.gov.br/sala-de-imprensa/publicacoes/Guia-MedidasSocioeducativas.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2018, 12:18:40

SINASE. **Diretrizes e eixos operativos para o SINASE Secretaria Especializada Dos Direitos Humanos.** Brasília: 2013. Disponível em: <[http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Repositorio/33/Documentos/Plano\\_Decenal\\_Final%20%2811-2013%29.pdf](http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Repositorio/33/Documentos/Plano_Decenal_Final%20%2811-2013%29.pdf)>. Acesso em 30 set. 2018, 13:00:00

SINASE. **Perguntas & Respostas.** Curitiba: 2012. Disponível em: <[http://www.crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/politica\\_socioeducativa/sinase\\_em\\_perguntas\\_e\\_respostas\\_set2012.pdf](http://www.crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/politica_socioeducativa/sinase_em_perguntas_e_respostas_set2012.pdf)>. Acesso em 10 set. 2018, 08:10:00

SINASE. **Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo SINASE.** Secretaria Especial dos Direitos Humanos – Brasília – DF: CONANDA, 2006. Disponível em: <<http://www.conselhodacrianca.al.gov.br/sala-de-imprensa/publicacoes/sinase.pdf>>. Acesso em 14 out. 2018, 10:55:00

ZAGO, C. C. **Cultura Organizacional:** formação, conceito e constituição. Sistemas & Gestão. v. 8, n. 2, p.106-177, 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Downloads/416-1680-2-PB.pdf>>. Acesso em 09 ago. 2018, 17:30:00

