

APRENDIZAGEM EXPANSIVA PARA UM TRABALHO SOCIOEDUCATIVO TRANSFORMADOR: O LABORATÓRIO DE MUDANÇAS EM UM CENTRO DE INTERNAÇÃO DA FUNDAÇÃO CASA

Luciana Pena Morgado¹

Rodolfo Andrade de Gouveia Vilela²

Amanda Aparecida Silva Macaia³

Marco Antonio Pereira Querol⁴

Mara Alice Conti Takahashi⁵

Mônica Ferreira Lemos⁶

Resumo: As políticas públicas voltadas para as medidas socioeducativas, no Brasil, enfrentam grandes desafios para a sua efetividade. Análise histórica sobre o desenvolvimento do sistema socioeducativo nos revela um passado, no qual os trabalhadores utilizavam-se de instrumentos com viés contencioso que pouco contribuía para o desenvolvimento de crianças e adolescentes em privação de liberdade. Atualmente, nos deparamos com um sistema de atividade híbrido que ao mesmo tempo utiliza-se de instrumentos de contenção e de instrumentos de socioeducação, dificultando a articulação das equipes no centro de atendimento. Com isso, gestores e trabalhadores encontram dificuldades em alcançar o resultado institucional esperado: tornar o

-
- 1 Doutora em Ciências pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo – Pesquisadora na Universidade Zumbi dos Palmares;
 - 2 Pós- doutor pela Universidade de Helsinque - Professor Sênior da Faculdade de Saúde Pública da USP;
 - 3 Pós doutora em Ciências pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo – Presidente da Associação de Saúde Ambiental e Sustentabilidade (Asas);
 - 4 Pós doutor pela Universidade de Helsinque - Professor na Universidade Federal de Sergipe;
 - 5 Pós doutora pela Faculdade de Medicina da Unesp em Botucatu – Pesquisadora Instituto Walter Leser Faculdade de Sociologia e Política de São Paulo.
 - 6 Doutora pela Pontífica Universidade Católica – PUCSP – Professora no Colégio Castanheiras;

adolescente protagonista de sua própria história. O objetivo é analisar a manifestação da aprendizagem e da agência transformativa em trabalhadores e gestores que participaram de um processo de mediação formativa e atuam em um centro de atendimento, modalidade de internação, da Fundação CASA. O processo para a remodelagem do sistema tem como referencial teórico o Laboratório de Mudanças (LM), metodologia que propõem um processo colaborativo promovendo a aprendizagem sobre a atividade. O percurso formativo ocorreu durante 14 sessões, gravadas e autorizadas pelos participantes voluntários, no qual os trabalhadores validaram a hipótese principal de contradição na atividade: “fazer a casa rodar” *versus* “ressocializar”, ações opostas que dificultam o compartilhamento do objeto pela equipe de referência. Nas sessões, os trabalhadores, com a mediação de pesquisadores, identificaram outras contradições no sistema, inclusive uma contradição quaternária entre o sistema do centro de atendimento *versus* o sistema de justiça. Após as sessões, os trabalhadores aprenderam sobre sua atividade a ponto de sugerir reformulação em várias tarefas, como: a reformulação no conteúdo da capacitação profissional, reformulação no modelo de acolhimento (instrumento para a recepção do jovem), mudanças na maneira de realizarem as discussões de caso, a existência de um canal de comunicação ágil entre os trabalhadores e operadores do direito, assim como recomendaram nova abordagem nas visitas de fiscalização realizadas por representantes do Ministério Público Estadual (MPE). Verificou-se que os dados coletados, durante a fase de remodelagem do sistema, utilizando-se da dupla estimulação promoveu aprendizado e a manifestação da agência nos trabalhadores, gestores e operadores do direito que passaram a rever a abordagem nas visitas de fiscalização. O estudo sugere a necessidade de um processo que promova a aprendizagem e a agência de tomada de decisão nos gestores, a nível central, e demais atores que copõem o Sistemas de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA) e podem contribuir para a remodelagem do sistema socioeducativo brasileiro na perspectiva de promover a saúde dos trabalhadores e relações salutaras com os jovens em atendimento.

Palavras-chave: Saúde do trabalhador; Meio ambiente do trabalho; Laboratório de mudanças; Sistema socioeducativo; Aprendizagem expansiva.

INTRODUÇÃO

A atividade de trabalho é um determinante social importante no processo saúde-doença, e pode impactar, de maneira positiva ou negativa, a vida dos sujeitos. A reestruturação produtiva instaurada na década de 1970, intensificada após a crise de 2008, levou muitos países a desenvolverem e executarem planos de austeridade, precarizando as relações de trabalho e, consequentemente, impactando de maneira ruim na saúde e segurança dos trabalhadores (Praun; Antunes, 2020; Vilela *et. al*, 2020).

O campo da saúde do trabalhador, no Brasil, foi concebido como uma resposta ao modelo higienista que prevalecia como referência para as práticas de saúde pública e desconsideravam os determinantes sociais que afetam a saúde física e mental dos trabalhadores (Minayo-Gomez; Thedim-Costa, 1997). As formas de intervenção em ambientes de trabalho é baseada em um princípio de solução específico, concebido pela gestão, que é implementado localmente, via de regra em processo de cima para baixo com pouca participação e adesão dos trabalhadores. Contudo, estudos constatarem que os modelos de solução existentes não ajudam a resolver uma crise em uma atividade de trabalho e um novo princípio de solução inovador que corresponda à situação específica tem que ser inventado (Bodrožić, 2008; Bodrožić; Adler, 2018). Constata-se uma série de métodos e *kits* de ferramentas foram desenvolvidos para apoiar esses tipos de inovações (Banco Mundial, 2008), e o Laboratório de Mudança é um deles. Trata-se de uma metodologia de mediação formativa com a capacidade de promover a agência transformativa (AT) no local de trabalho por meio da formação de conceitos e da aprendizagem expansiva (AE) (Engeström *et. al*, 2020; Engeström; Sannino, 2010).

Pelo trabalho se tratar de uma atividade central para os seres humanos, não consultar os trabalhadores sobre como o executam

pode dificultar a identificação dos determinantes no processo saúde-doença fazendo com que as ações de enfrentamento se limitem a reparar as consequências, não reduzindo os índices de adoecimento e acidentes relacionados ao trabalho (Vilela, *et al*, 2020). Para mudar de perspectiva, concedendo voz aos trabalhadores (as), incluindo os (as) gestores (as), pela via da valorização do protagonismo, por meio de uma co-construção baseada nas vivências do cotidiano, e deste modo promover a agência transformativa e aumentar o poder de agir nas transformações do trabalho (Guérin, 2001; Clot, 2010). No campo da Teoria da Atividade Histórico Cultural, uma das bases teóricas do Método do Laboratório de Mudança, significa favorecer à agência transformativa dos trabalhadores (Haapasaari, Engeström, Kerosuo, 2014; Lopes *et. al*, 2018) e considerar a compreensão sobre a atividade de trabalho e sua transformação como faces de um mesmo processo.

Quando colocamos sob foco o sistema socioeducativo no Brasil, percebemos a existência de problemas tanto fruto das relações entre os adolescentes, quanto destes com os trabalhadores (Vincentim, 2005; Almeida, 2010). Nos documentos bibliográficos que analisamos são referidas questões pontuais, ou seja, não sistêmicas, e sem o potencial de promoverem agência transformativa dos trabalhadores nos centros de atendimento da Fundação CASA (Lima, 2006; Fundacentro, 2008; Franco, 2008; Lima, 2010). Não há, por exemplo, menção a processos de mudanças concretas na organização do trabalho dos centros nem a compreensão sobre o objeto compartilhado do trabalho entre os diversos grupos que lá atuam. Também não há referência ao impacto do sistema de justiça no adoecimento de trabalhadores. Procurando tanto compreender quanto transformar o trabalho de forma sistêmica, responderemos as seguintes perguntas: o Laboratório de Mudanças (LM) é uma metodologia capaz de promover agência transformativa nos trabalhadores (as) que atuam no sistema socioeducativo? O que é necessário para promover uma transformação sistêmica?

Para responder essas perguntas usamos dados gravados em áudio e vídeo de 14 sessões de uma intervenção utilizando-nos do método do Laboratório de Mudança (LM). Na condução de um LM, os pesquisadores provocam os participantes a realizarem ações de

aprendizagem expansiva que engajem os participantes a remodelar o sistema de atividade propondo soluções para essas contradições. O objetivo da intervenção foi apoiar os trabalhadores a pensar sobre as contradições que estavam levando aos problemas na atividade, promovendo reflexão sobre o sentido do trabalho que pode reverberar positivamente na saúde dos trabalhadores.

1 A ABORDAGEM TEÓRICA E METODOLÓGICA VISANDO A APRENDIZAGEM EXPANSIVA

Há um número crescente de pesquisas e estudos que investigam como o aprendizado e a inovação podem ser promovidos (Hean *et. al*, 2021). A presente pesquisa utilizou-se como metodologia para a coleta e para a análise dos dados, ferramentas indicadas pelo Laboratório de Mudanças (LM). O LM é uma metodologia de pesquisa, com viés qualitativo, sendo muito utilizada para a realização de pesquisas sociais partindo de uma abordagem dialética (Marx, 1968; Minayo, 1994) utilizando-se de um conjunto de conceitos e métodos que são apresentados pelos pesquisadores visando um processo de aprendizagem colaborativo que possibilite transformações, profundas ou incrementais, no trabalho de acordo com a vivência e impressões dos trabalhadores (Engeström, 1987; 2016; Virkkunen; Newnham, 2015; Querol, 2011).

O LM assemelha-se a uma abordagem historicamente relacionada à pesquisa-ação na medida em que possibilita mudanças em uma atividade de trabalho de maneira inovadora, deliberativa e com a participação dos trabalhadores (Engeström, 1987; Tripp, 2005). Entretanto, o LM foi elaborado a partir de referências de diversos campos do conhecimento, a psicologia, a sociologia, a ciência política, a economia, a antropologia, a filosofia, a pedagogia, a biologia, além de incorporar como método a dupla estimulação para a promoção da aprendizagem sobre a atividade, o que diferencia o LM de outras abordagens participativas que nem sempre conseguem atingir as causas profundas dos problemas e, conseqüentemente não são capazes de promover mudanças duradouras no local de trabalho (Vygotsky, 1978; Leontiev, 1978; Engeström, 2016). Para percorrer o ciclo de aprendizagem expansiva proposto pelo LM, pesquisadores auxiliam os trabalhadores

e gestores de acordo com os seguintes conceitos teóricos-metodológicos: a) a Teoria de Mediação Cultural de ações humanas; b) o Método de Estimulação Dupla; c) Teoria da Aprendizagem Expansiva; d) o Modelo do Sistema de Atividade (Engeström, 1987; 2016; Virkkunen; Newnham, 2015).

O principal referencial teórico do LM é a Teoria da Atividade Histórico Cultural (TAHC), concebida por Vygotsky, que propõe a mediação cultural ou a ação mediada para fomentar a aprendizagem de crianças utilizando-se de artefatos culturais capazes de promover uma confrontação emocional e, posteriormente, uma nova concepção para a resolução de um “problema”: a dupla estimulação. De acordo com Engeström (2016):

“A inserção de artefatos culturais nas ações humanas foi revolucionária; uma vez que, nesse momento, a unidade básica de análise superou a divisão entre indivíduo cartesiano e a intocável estrutura social. O indivíduo não podia mais ser compreendido sem seus meios culturais; e a sociedade não podia mais ser compreendida sem a ação dos indivíduos, os quais usam e produzem artefatos. Isso significa que os objetos deixaram de ser apenas matéria-prima para a formação do sujeito, como o eram para Piaget. Os objetos tornaram-se entidades culturais e o sentido da ação orientada para o objeto tornou-se chave para o entendimento da psique humana” (Engeström, 2016. p.14).

A unidade de análise sugerida por Engeström é o Sistema de Atividade (Figura 1), composto por um conjunto de mediações e relações dialéticas entre seus componentes internos e externos, direcionados a um objeto ou questão social a ser “perseguido” pelos sujeitos integrantes desse sistema (Engeström, 1987, 2016).

Figura 1: Sistema de atividade (SA).



Fonte: Engeström (1987)

Os elementos do sistema são definidos como: a) O sujeito se refere tanto a um indivíduo como um grupo de pessoas que atuam no sistema; b) o objeto é compreendido como o significado, o motivo e a finalidade de um sistema de atividade; c) as ferramentas são todos os instrumentos mediadores utilizados nas ações dos sujeitos; d) a comunidade engloba todos os que estão indiretamente envolvidos com a atividade; e) a divisão de trabalho é a divisão de tarefas entre os sujeitos; f) as regras referem-se aos regulamentos, às normas, às convenções e às leis que regem a execução da atividade.

Os sujeitos, assim como o sistema, podem aprender de modo expansivo, ou seja, transformando o objeto ao redor do qual o sistema se organiza, ou remediando as relações entre os diversos componentes para sanar problemas. Para isso, Vygotsky propôs o método da dupla estimulação, quando se mobilizam as emoções humanas em busca de soluções de problemas (1978). O método prevê a apresentação de dois estímulos: o primeiro pode ser um problema ou conflito vivenciado pelos sujeitos que interagem em um sistema, e o segundo estímulo pode ser um artefato neutro, pois não direciona a uma tarefa ou ação específica, que terá a função de solucionar o conflito apresentado como primeiro estímulo (Engeström, 1987; 2016).

Nas sessões de LM, a dupla estimulação torna-se o método principal para a coleta dos dados e promoção da agência transformativa. As sessões, onde esse método é colocado em prática, são reuniões em que os participantes, com auxílio dos pesquisadores, percorrem um ciclo de aprendizagem para elaborarem inovações a serem testadas no local de trabalho, de modo a resolverem os problemas que foram mapeados e analisados por eles. Na figura 2, as etapas de um ciclo de aprendizado expansivo.

Figura 2: Ciclo de aprendizado expandido



Fonte: Engeström, 1987 (adaptado).

Na fase de análise observada no ciclo, a disposição dos participantes em identificar as contradições é um primeiro passo para a manifestação da agência transformativa fundamental para o processo de mudanças (Engeström, 1987; 2014; Lopes, 2018b).

As contradições são classificadas como: primária, dentro de um elemento do Sistema; secundária, entre os elementos do Sistema; terciária, entre uma prática nova e uma prática antiga; quaternária, entre sistemas de atividade distintos, mas que compartilham um mesmo objeto. As contradições podem surgir a partir de questionamentos dos sujeitos do sistema, participantes de um LM, sobre sua prática atual de trabalho, quando tais ações de questionamento os

colocam em um estado de não saber o que fazer, ou seja, de uma situação limite ou de *double bind* (duplo vínculo), no qual as práticas do passado resistem as mudanças do presente. Nesta situação, as práticas velhas e novas da atividade se tornam foco das discussões e, encontrar uma saída, para essa situação é caracterizada aqui como criar um novo modelo de atividade ou uma inovação. A premissa de uma confrontação emocional proposta pelo LM na dupla estimulação pode ser analisada por meio da manifestação da agência transformativa⁷ (AT). A AT é a capacidade dos trabalhadores realizarem mudanças intencionais em sua atividade de trabalho, sendo o objetivo do LM estimular a agência nos participantes para que os mesmos tornem-se protagonistas no processo (Engeström, 2016). Nas intervenções com o LM é mais comumente a identificação de seis tipos de agência: resistência, manifestação dos participantes em resistir às mudanças; explicativa, indicação dos trabalhadores sobre experiências anteriores bem sucedidas que podem ser avaliadas; preventiva, quando os participantes indicam novas possibilidades para a atividade; comprometimento, manifestação de compromisso dos trabalhadores com o processo formativo; tomada de ações, quando os trabalhadores lideram ações importantes para as mudanças; e crítica, manifestação de críticas ao modelo atual (Sannino, 2008, 2010; Haapassari, 2012; Engeström, 1987).

1.1 PERCURSO METODOLÓGICO

A denúncia ao MPT foi a tentativa que os trabalhadores buscaram para conseguirem melhores condições de trabalho, especialmente na relação entre os trabalhadores e os adolescentes. Esses eventos ocasionaram acidentes de trabalho e adoecimento dos trabalhadores, que se sentiam impedidos de executar algumas tarefas, como por exemplo, a utilização dos instrumentos de contenção vigentes: a revista vexatória, a vigilância constante nas salas de aula, etc. (Clot, 2010).

⁷ O termo agência (do inglês “agency”) é um atributo dos sujeitos que tomam iniciativa e são protagonistas diante de determinada situação. Para melhor compreensão do conceito e das diferentes ações agentivas ver Sannino, (2008; 2010).

Segundo a avaliação do procurador responsável pelo caso, as abordagens tradicionais eram insuficientes na resolução dos conflitos, já que ambos os grupos envolvidos - trabalhadores e adolescentes - estavam aprisionados no modelo de contenção, distante da visão de socioeducação preconizada pela instituição. Diante da complexidade da questão, o procurador buscou o apoio de pesquisadores que apresentavam uma metodologia que busca soluções sistêmicas para os problemas advindos do trabalho. Desta aliança com a academia, surgiu um grupo interinstitucional com a participação do Ministério Público Estadual (MPE) na Vara da Infância e Juventude, resultando na reformulação social da demanda e na intervenção formativa descrita e analisada no presente capítulo.

A etapa de coleta de dados preliminares ocorreu no período de 08/2016 a 07/2017, por meio de duas visitas semanais ao centro de atendimento para coleta de dados empíricos e para consulta a documentos históricos, legislação, artigos e filmes, bem como pesquisa documental em material institucional, tais como: plano político pedagógico, núcleo de produção de informações estratégicas e manual de segurança e disciplina (Morgado, 2018).

Para a realização das sessões do LM utilizamos, além de alguns dados preliminares, dados-espelho coletados nas próprias sessões, ou seja, relatos, menções e referências informadas pelos participantes nos encontros. A coleta de dados etnográficos propiciou conhecimento da instituição de tal modo que pode ser utilizada para provocar uma confrontação emocional e, posteriormente, estimular a reflexão e debate entre os trabalhadores para a construção de inovações a serem testadas (Virkkunen; Newnham, 2015).

A etapa das sessões de LM para a construção de um novo modelo, ocorrida entre agosto de 2018 e abril de 2019, teve 14 reuniões somando aproximadamente 30h de gravação com a participação de 20 trabalhadores no total e uma média de 10 trabalhadores por sessão. A oscilação deste número ocorreu por alguns motivos: intercorrências no momento das sessões, no qual alguns trabalhadores precisaram se ausentar para atender alguma emergência, ausência

por motivos de saúde, ausência por resistência a mudanças e alterações de escala de alguns trabalhadores. Após as 14 sessões iniciais foi possível a realização de sessões de acompanhamento do teste e para a reflexão/avaliação das inovações experimentadas.

As sessões do LM foram planejadas de acordo com o ciclo de aprendizagem expansiva (Figura 2) e o método da dupla estimulação foi utilizado em todas as sessões: utilizou-se dados-espelho (primeiro estímulo) refletindo conflitos e contradições laborais juntamente com modelos conceituais (segundo estímulo) para fomentar o debate e uma análise coletiva entre os participantes envolvidos (Virkkunen; Newnham, 2015).

Quanto à estratégia de organização das sessões, optou-se por dividir os trabalhadores em dois grupos inicialmente: um grupo com os agentes de apoio socioeducativo e outro grupo com técnicos (psicólogos, pedagogos, cientistas sociais, assistentes sociais e trabalhadores da área administrativa). A divisão tem relação com a hipótese inicial (Morgado, 2018) de que o sistema de atividade do centro estava cindido a partir do uso de instrumentos de contenção *versus* instrumentos de socioeducação que “disputavam” as ações dos sujeitos/trabalhadores, impossibilitando que o objeto do sistema de atividade fosse compartilhado pela equipe de referência atuando no centro. Além disso, separados inicialmente, as resistências para análise poderiam ser diminuídas e ser uma oportunidade dos trabalhadores e pesquisadores conhecerem melhor as especificidades de cada setor. Da quarta sessão em diante os grupos estiveram juntos na tentativa de criarem um sistema de atividade compartilhado (Virkkunen; Newnham, 2015).

À medida em que percorremos o ciclo de aprendizagem expansiva, outras ações foram sendo desenvolvidas além das sessões: coleta de dados sobre modelos de atendimento socioeducativos mais avançados, reuniões com a gestão local e reuniões com a gestão regional para combinados e apresentação de resultados preliminares, assim como a realização de três reuniões ampliadas com a presença da gestão central, diretores técnicos, representantes do MPT, MPE, MPSP e Pesquisadores. Essas ações contribuem para o processo

de aprendizagem porque considera conhecimentos e práticas já existentes que podem ser experimentadas nos sistemas em crise, além de construir o comprometimento da gestão em incorporar as inovações futuras (Virkkunen; Newnham, 2015).

Todas as sessões foram gravadas em áudio e vídeo e, posteriormente, transcritas. O material foi analisado por sessão, buscando-se identificar nas verbalizações os indícios de aprendizagem expansiva sobre o trabalho e quais tipos de agência transformativa os trabalhadores manifestaram. Todas as falas dos trabalhadores foram identificadas com a letra “T” e as falas de adolescentes com a letra “A”⁸.

2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para responder se a intervenção do Laboratório de Mudança foi capaz de promover a aprendizagem e transformações sistêmicas, os resultados foram organizados a partir do relato das sessões sobre como utilizamos a dupla estimulação como principal método para confrontar emocionalmente os participantes. Importante mencionar que antes da primeira sessão com os trabalhadores, dia 07/08/2018, foi realizada, no centro de atendimento, uma oficina com os objetivos de: a) apresentar e discutir os conceitos centrais da metodologia; b) esclarecer os objetivos da pesquisa e tirar as dúvidas dos participantes, buscando superar as resistências identificadas na coleta de dados etnográficos e (c) convidar os trabalhadores e gestores para participarem das sessões (Lopes, 2020, p. 103).

Uma das hipóteses levantadas pelos pesquisadores na fase inicial da coleta de dados foi o não compartilhamento do objeto da atividade pelos trabalhadores que compõem as equipes de referência no centro de atendimento; principal justificativa para iniciar as sessões separadamente. O atendimento por meio de equipes de referência na Fundação Casa é uma proposta de trabalho recente, recomendada pelo Sinase desde 2006 e incorporada institucionalmente desde 2012, com caráter

8 A pesquisa que originou este capítulo foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo sob o protocolo n. CAAE 39865220.7.0000.5421. Trata-se de resultados referentes a uma tese de doutorado e não existem conflitos de interesse associados com esta publicação.

interdisciplinar, formada por trabalhadores das seguintes especialidades: assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, agentes de apoio socioeducativos e enfermeiros (Brasil, 2012). Eles são responsáveis por acolher e acompanhar a execução da medida socioeducativa de cerca de 60 adolescentes, e compreende as seguintes ações: reunirem-se, periodicamente para avaliar o cumprimento da medida junto com o jovem; realizarem atendimentos psicológicos; vigiarem os jovens nas aulas de ensino regular e nas aulas de ensino profissionalizante; realizarem visitas domiciliares; acompanhar os jovens durante os atendimentos externos em Unidades Básicas de Saúde (UBS), nos Centros de Atendimento Psicossocial (CAPS), Audiências, dentre outros lugares.

Nas sessões 1 e 2 participaram seis agentes de apoio socioeducativo para analisar histórica e empiricamente as mudanças no centro. Foram apresentados como primeiros estímulos trechos de relatos indicando mudanças na instituição:

- | |
|--|
| i. "O que precisa melhorar muito na instituição é a integração dos setores para alcançar melhores resultados qualitativos. O trabalhador ainda pensa: isso é saúde, isso é pedagogia, isso é segurança ... temos que pensar mais de forma integrada. Não pode ser isolado"(T). |
| ii. "(...) todo processo de mudança é muito difícil... e eu tenho certeza que para todas as unidades, para quebrar um pouquinho essa coisa pesada da instituição total, tem que ter mudança de estrutura" (T); |
| iii. "As coisas boas são passageiras". "É passageiro, tudo é passageiro" (A). |

Os trabalhadores iniciaram a reflexão afirmando que, no geral, as mudanças institucionais são passageiras e disseminadas de acordo com o estilo de cada gestor, impactando na "linhagem de trabalho", sendo que algumas mudanças dependem da gestão regional, como por exemplo, a escolha do diretor que dará o "tom" no centro. Por linhagem de trabalho, os participantes mencionaram vivenciar dois tipos: 1) a que os gestores validam o uso de instrumentos de contenção, em sua maioria por diretores advindos da área da segurança/ agentes, e 2) gestores que, geralmente advindos da área pedagógica ou psicossocial, priorizam instrumentos menos ostensivos, como o diálogo, e não validam atitudes ou falas violentas com os jovens. Quando se trata de gestores mais voltados para a socioeducação, o grupo encontra resistência daqueles que apoiavam o primeiro grupo, trazendo sobrecarga emocional para o gestor e apoiadores do segundo grupo.

Os conteúdos das falas se aproximavam, portanto, da hipótese inicial do estudo de que os trabalhadores mantinham um objeto cindido - contenção *versus* socioeducação.

Na discussão a respeito das mudanças passageiras, os trabalhadores afirmaram que muitas regras institucionais são criadas, sem consulta aos trabalhadores que muitas vezes precisam burlá-las para conseguirem manter as condições mínimas de segurança no centro, uma vez que, de acordo com eles, tais regras não garantiriam ou contrariariam tal segurança. Com isso, muitas regras não são implementadas plenamente e causam mais tensões do que favorecem a rotina.

Para melhor compreensão sobre as “linhagens de trabalho” que demandam uso de instrumentos diferentes e das tensões entre as regras, foi utilizado como segundo estímulo uma linha histórica institucional dos eventos importantes que acarretaram mudanças na atividade (Linha do tempo) (Virkkunen; Newnham, 2015; Lopes, 2018):

Quadro 1: Linha do tempo

2005/2006	2007	2012	2014	2016	2017	2018
Transição FEBEM- Fundação CASA: seguranças passaram a ser denominados de agentes de apoio socioeducativos (antes eram monitores); menos adolescentes nos centros - modelo T-40;	Mais de mil trabalhadores com contrato determinado demitidos.	Implantação do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo -SINASE.	Avaliação dos agentes de apoio socioeducativos sobre os jovens; o Plano político pedagógico - PPP não contemplava as sugestões de todos os trabalhadores.	Nova gestão no centro: agentes voltam a executar os procedimentos de contenção com a chegada de um diretor da segurança.	Portaria para mudança de perfil de adolescentes; Mudança de gestão local e de gestão central; realocação de trabalhadores.	Chegada do quarto coordenador de turno dos agentes de apoio socioeducativos; Banco de transferência - BDT; mudança de turno de trabalho para os agentes de apoio socioeducativos a cada seis meses.

Elaboração: Autores

Em relação às mudanças positivas, os trabalhadores afirmaram que após transição da Fundação Estadual do Bem estar do Menor (Febem) para a Fundação Casa, os centros passaram a atender menos jovens por unidade, o que diminuiu o número de ocorrências de violência; a criação do plano político pedagógico, foi mencionado como uma nova ferramenta de trabalho que favoreceu a articulação da equipe, mas nenhum dos dois eventos foi o suficiente para dirimir os conflitos. Por outro lado, os agentes apontaram como mudanças negativas: a ausência de formação continuada, o número reduzido de trabalhadores por turno, aliado ao alto nível de rotatividade entre os membros das equipes; a não participação efetiva dos trabalhadores na elaboração do plano político e pedagógico, além das mudanças sem aviso prévio dos critérios de transferência para outros centros.

Na sessão 2, a proposta foi expandir a compreensão dos trabalhadores sobre os distúrbios atuais e o dado espelho utilizado, como primeiro estímulo, foi uma fala da sessão anterior quando um agente relatou um conflito com um jovem:

“Um adolescente veio e disse que ia dar uma cadeirada no trabalhador (T)”.

Provocados pelas pesquisadoras sobre quais ferramentas utilizaram para dirimir o conflito, os agentes de apoio socioeducativo disseram que precisaram resolver a situação sozinhos afirmando que, nesses casos, a equipe de referência deveria estar presente, pois, para eles, a presença dos demais trabalhadores legitima a ação do grupo: *“Quando o técnico [trabalhadores dos setores psicossocial e pedagógico] se envolve com o caso, impactando no laudo, os meninos repensam sua ação (T)”*. Como resultado, os participantes aprenderam que não houve a socioeducação como previsto nas regras: uma organização de trabalho multidisciplinar para a prevenção de conflitos. Nas duas sessões descritas, os participantes puderam identificar a tensão entre tipos de instrumentos diferentes e a ausência da equipe de referência, tudo orientado a um objeto que, a princípio, para os agentes de apoio socioeducativos, era a manutenção da integridade física dos jovens em internação.

Na terceira sessão, estiveram presentes nove trabalhadores dos seguintes setores: administrativo, saúde, pedagógico e psicossocial. O objetivo desta sessão foi estimular que os trabalhadores elaborassem uma análise empírica da atividade para dar continuidade ao levantamento dos conflitos e distúrbios laborais. O primeiro estímulo utilizado foram dois dados espelho coletados nas sessões 1 e 2 com os agentes socioeducativos:

i) "Um adolescente ameaçou um agente de apoio socioeducativo com uma cadeira. Diante da situação, o agente chamou o coordenador e ambos conseguiram contornar a situação após a retirada do adolescente. Um relatório foi elaborado pelo agente, mas até o momento nenhuma ação foi realizada" (Relatório elaborado pelos pesquisadores com base na verbalização dos trabalhadores).

ii) "Em meio a desentendimento entre um agente de apoio e um adolescente, houve Intervenção imediata de um membro da equipe técnica orientando o adolescente quanto a uma sanção por sua atitude, e fazendo com que ele pensasse sobre o ocorrido. De acordo com o trabalhador, o menino comentou que a técnica poderia incluir a situação em seu relatório, fato que o prejudicaria, podendo até aumentar sua pena". (Trecho elaborado pelas pesquisadoras a partir de relatos das sessões 1 e 2).

Observamos nesta sessão que os participantes concordaram com os agentes de apoio socioeducativo e com a hipótese formulada de que o sistema de atividade estava cindido: "É um circuito que não fecha... não há Interdisciplinaridade para o atendimento... cada um pra um lado.... trabalhamos isolados.... os meninos nos veem como um poder punitivo"(T). Os trabalhadores mencionaram ainda que a demanda burocrática e a defasagem no quadro funcional, como indicado pelos agentes nas sessões anteriores, prejudica a execução da medida socioeducativa com o adolescente (conversas e orientações). Eles sentem que trabalham isolados e não há reconhecimento. O segundo estímulo oferecido nesta sessão foi a ideia de um ciclo vicioso (Figura 4), construído a partir da fala de um trabalhador na sessão sobre sentir que muitas vezes "seu trabalho se perde".

O ciclo vicioso revelou que diversos aspectos negativos contribuem para "o trabalho se perder", e a cisão da equipe foi novamente mencionada como um distúrbio importante a ser entendido. A partir da quarta sessão, optou-se por reunir os grupos para aprofundar as causas dos distúrbios atuais, mapear as contradições e, posteriormente, remodelar o sistema.

As sessões quatro e cinco, com todos os participantes, cumpriram o objetivo de evidenciar os distúrbios atuais e identificar as interfaces e divergências entre as equipes. Uma situação de atendimento da equipe de referência, sobre o caso de um jovem com medida protetiva e dependência química, foi utilizada como primeiro estímulo. O dado espelho apresentado possibilitou a discussão sobre a inviabilidade de uma medida protetiva no centro, especialmente pelas limitações estruturais e falta de trabalhadores, e fez com que os participantes mencionassem outras ocorrências, aprofundando a análise sobre as causas dos conflitos a partir de casos concretos. Na discussão, os trabalhadores afirmaram que o trabalho em equipe é importante e que a participação de todos nas reuniões nem sempre é possível, tanto por falta de tempo, quanto pela falta de efetivo.

O dado espelho possibilitou ainda a discussão sobre a brevidade da medida, recomendação prevista no ECA e Sinase que diz respeito ao tempo de internação para um adolescente que comete infrações graves e gravíssimas. Os trabalhadores mencionaram que a pressão para a liberação do jovem não garante a ressocialização do mesmo. Com isso, eles se sentem, muitas vezes, *“de mãos atadas”* (T), sentindo-se frustrados por não conseguirem realizar um trabalho socioeducativo de fato. Os pesquisadores sugeriram como segundo estímulo a construção de sistemas de atividade setoriais para análise das interfaces e divergências entre os sistemas, considerando a ressocialização. Os trabalhadores foram divididos em três grupos: agentes de apoio socioeducativos, equipe psicossocial e equipe pedagógica.

A análise dos sistemas trouxe à tona divergências entre as equipes, relacionadas às relações de poder estabelecidas entre elas, uma vez que as ações da equipe psicossocial são historicamente mais valorizadas, tanto nas discussões, como na elaboração dos relatórios que são encaminhados para os juízes. Os trechos que compõem os relatórios e são elaborados pelos trabalhadores da equipe psicossocial costumam ter um peso maior nas decisões judiciais, causando incômodo no restante da equipe, que muitas vezes não se vê representada nos apontamentos gerais dos relatórios e manifestações. A discussão acima deu brecha para os trabalhadores esmiuçarem a

tensão entre os sistemas do centro de atendimento e do Ministério Público Estadual (Vara da Infância e Juventude), contradição quarternária a ser detalhada no decorrer do capítulo. Ainda sobre as interfaces dos sistemas, os trabalhadores aprenderam que o objeto a ser compartilhado é a aplicação da medida socioeducativa, pois se atentaram, especialmente os agentes de apoio socioeducativos, que era a forma de execução da medida que eles precisavam transformar.

Na divisão do trabalho no centro de internação, os agentes de apoio socioeducativo, tendem a desenvolver mais tarefas que garantam a manutenção da integridade física dos adolescentes, pois percebem que se algo acontece com os jovens, eles são geralmente punidos pela instituição e pelo Ministério Público. Isso significa que eles se utilizam muito mais de instrumentos de contenção, como é o caso de uma revista vexatória, do que de instrumentos socioeducativos, como o diálogo; criando um vínculo e um cotidiano com os adolescentes baseado nas necessidades que têm e nos instrumentos que utilizam. Já os trabalhadores da equipe psicossocial e pedagógica utilizam-se mais do diálogo nos atendimentos e nas salas de aulas, e de acordo com os agentes de apoio socioeducativos, o parecer da equipe psicossocial é mais valorizado no sistema de justiça e, consequentemente, eles são mais respeitados pelos jovens. Logo, isso gera desconforto na convivência entre os grupos profissionais que atuam na divisão de trabalho. A situação de desconforto é potencializada pela diferença na distribuição da jornada de trabalho dos profissionais: os agentes de apoio socioeducativos trabalham em escala de 12 horas por dois dias seguidos e folgam dois dias antes de retornarem para o centro, e os outros profissionais trabalham 6 ou 8 horas diárias.

Figura 3: Fotos da sessão cinco



Fotos: Trabalhador da Fundação CASA

Para uma nova série de estimulação dupla, sugerimos como primeiro estímulo os resultados da sessão anterior: interfaces entre os sistemas de atividade, e como um segundo estímulo, foi proposto a construção de um sistema único para identificar as relações que levam a resultados indesejados. Um aprendizado importante na sessão foi a constatação de instrumentos atuando como forças opostas: os agentes de apoio socioeducativos dispõem de instrumentos para o controle e a vigilância dos jovens, como a realização de revistas íntimas e vigilância nas portas das salas de aula; por outro lado, as equipes pedagógica e psicossocial utilizavam-se de ferramentas pedagógicas/conceituais: diálogo, atendimentos psicológicos, visitas domiciliares etc.

Na sexta e sétima sessões foi proposto que o grupo analisasse historicamente a linha do tempo elaborada na segunda sessão pelos agentes de apoio socioeducativo. Como segundo estímulo foi proposto aos participantes a construção de uma matriz de mudança utilizando-se de elementos do sistema de atividade como referência. Os pesquisadores utilizaram-se de algumas questões para provocar a reflexão entre os trabalhadores no grupo: *O que mudou de fato no trabalho coletivo de um período para outro? O que deveria mudar e não mudou? Quem eram os sujeitos? Qual era o objeto dessas pessoas no trabalho coletivo? Quais as principais regras para o desenvolvimento*

desse trabalho? Esse trabalho coletivo fazia "Interface" com quais outras pessoas ou trabalhos externos ou Internos à Instituição?

As principais mudanças foram sistematizadas e os dois marcos históricos citados foram o período da Febem e da Fundação CASA, pois foram analisados como momentos com distintos objetos do sistema de atividade. Na época da Febem, os jovens eram tutelados pelo Estado e não existia um arcabouço jurídico robusto que assegurasse sua integridade física ou mental. Com o advento do ECA, os mesmos jovens passaram a ser portadores de direitos, e toda a sociedade é responsável pela sua integridade. Considerando a articulação entre os elementos de um sistema de atividade, essa mudança paradigmática impulsionou outras mudanças, mas de forma parcial, ou seja, incompleta e sem uma definição conceitual que norteie a atividade. Nesta sessão, o principal aprendizado dos participantes foi compreender que a ausência de um conceito de socioeducação coeso e disseminado para toda equipe promoveu tensões no sistema, que passou a ter que lidar com novos instrumentos sendo confrontados pelas velhas práticas.

Na oitava sessão iniciou-se a análise de contradições e o primeiro estímulo foi dados coletados na sessão anterior. A discussão foi mediada por meio da seguinte pergunta: *O que causou os problemas ao longo do tempo?* Após debate entre os trabalhadores, o segundo estímulo foi a utilização dos elementos do sistema de atividade para análise dos dois momentos históricos, como apresentado no Quadro 2:

Quadro 2: Mudanças históricas e problemas atuais.

Componentes do SA	2005 – FEBEM	2010 -2014 – Fundação Casa
Objeto:	Crianças e adolescentes em conflito com a Lei chamados de ladrões, lixo.	Adolescente protagonista da sua história eram chamados pelo nome sob pena de punição para os trabalhadores.
Resultado esperado:	Liberação do adolescente causava frustração no trabalho;	Baixa reincidência; liberações dos jovens.

CODEMAT

Sujeito:	Trabalhadores atuando setorialmente; equipe psicossocial atuando no pátio; agente de apoio socioeducativo (2009).	Equipe de referência; equipe psicossocial atuando fora do pátio;
Ferramentas:	Relatório individualizado e os agentes elaboravam relatórios disciplinares. Os relatórios da equipe psicossocial com maior peso.	Relatório coletivo; Os relatórios da equipe psicossocial com maior peso.
Divisão do trabalho	A divisão de trabalho não era clara para os trabalhadores (até 2006).	Pátio versus “quem está no PC”: atuação da equipe psicossocial fora do pátio.
Regras:	A decisão do que fazer era baseada na decisão de diretores e coordenadores.	Cadernos Setoriais, mas cada setor atuando de um modo;
Comunidade:	Contato superficial com os familiares adolescentes.	Família participativa e Ministério Público mais atuante.

Elaboração: Autores.

A nona sessão, após um período maior de intervalo, iniciou-se com a retomada da sessão anterior, no qual os pesquisadores apresentaram o ciclo de aprendizagem expansiva (Figura 2) para motivar o engajamento dos participantes. Na décima sessão iniciou-se a etapa de remodelagem do sistema de atividade a partir das contradições históricas sistematizadas anteriormente. Além dos cartazes produzidos nas sessões anteriores, utilizamos como dados espelho relatos dos trabalhadores e trechos de documentos institucionais:

1. “O pessoal, todo mundo, começou a se empenhar em um objetivo só. Que é estar fazendo a casa rodar, movimentar. Melhorias para o centro” (T);
2. “Executar, direta ou indiretamente, as medidas socioeducativas com eficiência, eficácia e efetividade, garantindo os direitos previstos em lei e contribuindo para o retorno do adolescente ao convívio social como protagonista de sua história” (Missão- site Fundação Casa);
3. “O significado para a palavra socioeducador não foi encontrado, mas pode-se afirmar que significa educar com a sociedade para a sociedade; educar para a vida ” (Manual segurança e disciplina – procedimentos de segurança do agente de apoio socioeducativo – 2010);
4. “Tornar-se referência no atendimento ao adolescente autor de ato infracional, pautando-se na humanização, personalização e descentralização na execução das medidas socioeducativas, na uniformidade, controle e avaliação das ações e na valorização do servidor” (Visão-site Fundação Casa).

Nesta sessão cumpriu-se o objetivo de compreender melhor o que eram as contradições históricas e atuais na Fundação Casa e os trabalhadores elencaram cinco contradições, descritas no quadro a seguir. Da 11ª à 14ª sessão, os participantes construíram um novo

CODEMAT

modelo, por meio de análises que se aprofundaram a cada sessão até resultarem em propostas de inovações a serem implementadas. Nas sessões também foram indicados detalhes de como fazer para experimentar cada solução proposta e os responsáveis por cada ação e, por fim, os critérios a serem considerados para avaliá-las: vínculo, integridade física, ressocialização, fazer a casa rodar, saúde e bem-estar dos trabalhadores e comunicação em equipe. Tais critérios indicam os benefícios a serem alcançados se as soluções forem implementadas. O quadro abaixo ilustra as contradições elencadas pelos trabalhadores, seus efeitos negativos e as propostas a serem testadas:

Quadro 3: Síntese das contradições

Contradição	Efeitos negativos	Propostas O que fazer?	Responsável (is)	Crerios de avaliação
Secundária Ressocializar X Fazer a Casa rodar	"Sensação de mãos atadas" Trabalho sem sentido Sobrecarga	Rever o acolhimento e a formação permanente	Gestão local, regional e central	Vínculo + Integridade física + Socioeducação e ressocialização + Fazer a casa rodar + Saúde e bem-estar + Comunicação em equipe +
Secundária Instrumento X Divisão do trabalho	Atrito entre os trabalhadores e entre eles e adolescentes; Atrasos; Culpabilização dos trabalhadores; Falta de comprometimento dos trabalhadores;	Discussão de caso qualificada	Gestão local, regional e central	Vínculo + Integridade física + Socioeducação e ressocialização + Fazer a casa rodar + Saúde e bem-estar + Comunicação em equipe +
Primária Crerios sem clareza X Não valorização do trabalho	Descontentamento dos trabalhadores; Desmotivação e desvalorização dos trabalhadores; Adeocimento e/ou afastamento dos trabalhadores; Judicialização;	Plano de Cargos, Mudanças no BDT (banco de transferência); Mudar exame médica; Retorno do Bônus; Mudança de carga de horário da pedagogia.	Gestão central e gestão federal (carga horária da pedagogia)	Vínculo + Integridade física + Socioeducação e ressocialização + Fazer a casa rodar + Saúde e bem-estar + Comunicação em equipe +
Quaternária Parecer da equipe X Sistema de Justiça	Não entendimento do trabalho técnico; Não ressocialização; Atrito entre os trabalhadores;	Qualificar os relatórios por meio de discussão de caso qualificada; Criar dispositivos que favoreçam a comunicação entre os atores dos dois sistemas	Gestão local e Sistema de justiça	Vínculo + Integridade física + Socioeducação e ressocialização + Fazer a casa rodar + Saúde e bem-estar + Comunicação em equipe +
Primária Sistema de justiça criminaliza os jovens X Sistema de justiça infantiliza o jovem	Sensação de mãos atadas; Desmotivação; Medo; Trabalho individualizado;	Rever abordagem com os trabalhadores nas visitas de fiscalização realizadas pelo MPE	Sistema de justiça	Vínculo + Integridade física + Socioeducação e ressocialização + Fazer a casa rodar + Saúde e bem-estar + Comunicação em equipe +

Elaboração: Autores.

Após a elaboração das propostas pelo grupo participante, o mesmo grupo se organizou para apresentá-las aos jovens e aos trabalhadores do centro que não estiveram presentes nas sessões para contribuições e, posteriormente, os trabalhadores apresentaram a proposta para a direção regional com vistas a promover a agência de tomada de decisões para viabilizar a fase seguinte de teste das inovações.

Um dos principais aspectos da proposta, central para o teste e desenvolvimento do novo modelo criado pelos participantes, diz respeito a um tipo de acolhimento caracterizado por uma abordagem mais dialogada e a uma discussão de caso “qualificada” na equipe de referência. Por isso eles foram reconhecidos como células germinais do novo modelo. Identificá-las e explicitá-las a outros sujeitos interessados na transformação do sistema colabora com a orquestração de ações para um objeto compartilhado (Engeström *et al.* 2016).

Além de responsáveis na direção regional, representantes do Ministério Público comprometeram-se a testar a nova abordagem nas visitas de fiscalização. Testar um jeito novo de realizar as discussões de caso e a visita de fiscalização foi indicado pelos trabalhadores na esperança de que se crie um espaço fixo e permanente de troca entre os membros da equipe para aprenderem cada vez mais sobre seu trabalho e para que possam criar outras relações com membros do sistema de justiça. A diretriz da instituição já previa a discussão de caso como regra, porém, outras tarefas atravessavam a rotina e a discussão nem sempre contava com todos os membros, ou em alguns casos nem todos os trabalhadores eram ouvidos, ou a família nem sempre estava presente; dentre outras intercorrências.

Em visitas a outros centros de atendimento na capital e interior do estado de São Paulo, observou-se que alguns centros também passaram por momentos de crise e a aposta foi reformular, ou até mesmo priorizar a maneira de realizar as discussões de caso. Alguns gestores entendiam que ao fazerem discussões sobre o adolescente, os trabalhadores também passavam a rever os instrumentos utilizados, debatiam sobre as regras institucionais, analisavam a divisão do trabalho e, nos casos em que a família estava presente, os resultados eram melhores. Na visão de um novo modelo de atividade no centro, a discussão de caso qualificada “apareceu” relacionada à várias contradições, demonstrando seu caráter impulsionador, germinativo, para a mudança do sistema.

Os participantes descreveram algumas condições para que as discussões ocorressem, como: existência de um espaço confortável

para os encontros; a presença de todos da equipe de referência no momento da discussão; compartilhamento das decisões por todos, e em caso de divergências sobre a avaliação do jovem, estabelecimento de critérios para desempate; desvinculação da imagem da equipe a um sistema repressivo para o adolescente e o desenvolvimento de uma nova abordagem nos acolhimentos.

Durante as sessões, pudemos reconhecer pelo menos 4 fases de aprendizado: 1) reconhecimento da necessidade de mudança, 2) análise histórica e das contradições, 3) modelagem e 4) comprometimento para a concretização das soluções. O reconhecimento da contradição por parte dos pesquisadores permitiu antecipar potenciais conflitos e organizar inicialmente sessões separadas. Tais sessões foram importantes para gerar um reconhecimento da interdependência no grupo e a necessidade de mudança. A manifestação da agência também foi detectada desde os primeiros encontros para a negociação do acesso e permanência ao campo, quando os gestores e trabalhadores comprometem-se com o processo. No decorrer das sessões, observou-se a manifestação de agência crítica e preventiva, e concluiu-se que encontros com a gestão durante as sessões são importantes para a manifestação de agência transformativa do tipo tomada de decisão na fase de teste e disseminação das mudanças.

Desde as primeiras sessões, os participantes reconheceram distúrbios no sistema de atividade decorrentes do não compartilhamento do objeto pela equipe de referência. Um dos principais motivos para o não compartilhamento do objeto é consequência da contradição “fazer a casa rodar *versus* ressocializar”. Os principais distúrbios entendidos como manifestação desta contradição e apontados pelos trabalhadores foram: sobrecarga de trabalho, desarticulação da equipe de referência interdisciplinar; absentismo; frustração por não verem sentido no trabalho; adoecimento e acidentes relacionados ao trabalho que impactava negativamente na relação entre os trabalhadores e entre trabalhadores e adolescentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho no sistema socioeducativo enfrenta desafios históricos para a sua implementação plena. O fato de haver um conceito difuso sobre socioeducação, aliado à ausência de condições mínimas para a realização da atividade e a “cultura” de judicialização para a obtenção de direitos trabalhistas, promove uma sensação de motivos que não direcionam ao objeto da atividade da Fundação CASA, sendo determinantes no processo saúde-doença dos trabalhadores.

O acesso ao campo foi possível após denúncia, por parte de alguns trabalhadores que atuam no centro de atendimento em pesquisa, perpetrada no Ministério Público do Trabalho. Ao optar por uma abordagem dialética e interinstitucional, o procurador responsável pelo caso agregou os princípios e ferramentas do LM às ferramentas do MPT para solucionar o caso, tendo em vista buscar soluções duradouras, compatíveis com as diretrizes que configuram o trabalho decente definidas pela OIT em 2015 (Eeltramelli Neto; Voltani, 2019). A iniciativa do procurador em buscar representantes da vara da infância e juventude para compor o grupo de planejamento interinstitucional foi essencial para a manutenção dos pesquisadores em campo e para a promoção de agência transformativa por parte de gestores e atores que interagem com o sistema de atividade do centro.

Observamos manifestações de agência transformativa desde o início do processo de intervenção, quando os participantes reconheceram o estado de crise e comprometeram-se com o processo de mudanças. Nas primeiras sessões, observa-se a manifestação de agência na crítica ao modelo atual, quase sempre acompanhada da manifestação de agência preventiva, com a apresentação de sugestões de mudanças para o equacionamento dos distúrbios. Nesta pesquisa, foi possível avançar até a fase de avaliação em virtude da comunicação estabelecida desde o início da intervenção, após elaboração de uma agenda de encontros, entre os gestores regionais, locais, pesquisadores e trabalhadores. Ao fim do processo, os trabalhadores avaliaram positivamente a experiência dizendo ser um espaço que possibilitou

momentos de reflexão sobre a atividade, no qual eles recordaram procedimentos e foi possível dar voz para quem nunca é ouvido.

Assim como em outras intervenções formativas (Avellar, 2017; Costa, 2017; Bezerra, 2022), na Fundação CASA também observa-se a manifestação de agência de resistência por parte de alguns participantes. Neste caso, ocorreu por parte da equipe psicossocial que parou de frequentar o grupo de LM após a quinta sessão, no qual as reflexões se aprofundaram acerca da desarticulação da equipe e alguns participantes criticaram a ausência dos psicólogos e assistentes sociais no pátio. Inclusive, os trabalhadores denominaram a contradição, como: *Pátio versus Microsoft* (referindo-se a equipe psicossocial ficar, na maior parte da jornada, no computador). Um dos motivos responsáveis por essa dinâmica, de acordo com relatos dos trabalhadores nas sessões, é a forma que a equipe de referência foi apresentada para os trabalhadores: desacompanhada de uma formação que promovesse a integração da equipe para uma atuação multidisciplinar. Ao contrário, a “novidade” gerou um sentimento de desempoderamento por parte dos membros da equipe psicossocial considerada “*semideuses*” (T).

Através dos dados espelho ofertados pelas pesquisadoras, os participantes tiveram a oportunidade de debater coletivamente os problemas e distúrbios presentes na atividade, assim como analisar historicamente a origem destes problemas, o que propiciou aprendizagem sobre o objeto por alguns membros da equipe e a importância do trabalho conjunto para o desenvolvimento da atividade. No decorrer das sessões, constatou-se expansão da aprendizagem por parte dos agentes de apoio socioeducativos, que inicialmente se referiam aos jovens como perigosos, e durante as sessões, passaram a sugerir propostas para a criação de vínculo com os adolescentes, como por exemplo, a realização de assembleias periódicas, ideia rechaçada nas primeiras sessões, mas posteriormente incorporada às propostas. Demonstrando que foi possível transformar a visão de alguns trabalhadores sobre os jovens em internação.

Os trabalhadores identificaram cinco contradições durante o processo de aprendizagem, sendo uma delas uma contradição qua-

ternária, ou seja, envolvendo o sistema do centro *versus* o sistema de justiça. As contradições primárias, dentro do mesmo componente do sistema de atividade, foram observadas nas regras, sendo que os trabalhadores afirmaram que há critérios institucionais sem clareza e que não favorecem o reconhecimento dos trabalhadores que executam uma atividade tão penosa. Para sanar essa contradição, os trabalhadores sugeriram ações para maior transparência no Plano de Cargos e Salários, no Banco de transferências e nova forma para a realização de exames médicos. De acordo com relatos sobre os efeitos ruins desta contradição, para a obtenção de alguns direitos trabalhistas é preciso uma intermediação judicial, perpetuando uma cultura de judicialização que impacta na saúde e bem-estar dos trabalhadores.

A manifestação da agência transformativa não se limitou aos atores diretamente envolvidos com a pesquisa. Ao conhecerem o método através das reuniões interinstitucionais, os promotores do Departamento de Execução da Infância e Juventude (DEIJ) e técnicos do Núcleo de Assessoria Técnica Psicossocial (NAT) que atuam sobre outros centros sugeriram e possibilitaram a realização de um LM, com a participação de promotores, analistas jurídicos e técnicos, importante, entre outros, para os profissionais do MP conhecerem ações em andamento, tanto as ações na medidas de internação, quanto na medida de semiliberdade.

Por fim, compreendemos que o LM promoveu a aprendizagem dos trabalhadores e a agência transformativa de trabalhadores e gestores, assim como a agência de representantes do sistema de justiça, para mudanças mais profundas no sistema de atividade do centro que possam promover a saúde dos trabalhadores da Fundação Casa, especialmente para o grupo que atua em centro de internação. As sessões, previamente planejadas, de acordo com os princípios da dupla estimulação, cumpriram o objetivo de confrontar emocionalmente os participantes, engajando-os para a implementação das inovações construídas colaborativamente. A pesquisa encontra-se na fase de difusão de resultados, e após teste e avaliação do processo, considerado positivo para trabalhadores, gestores locais e gestores regionais, o próximo passo é propor para a gestão central um processo

de avaliação e aprendizado visando a promoção da agência de tomada de decisões para a disseminação dos resultados positivos em outros centros da Fundação Casa que apresentem os distúrbios e tensões do centro que esteve em pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Bruna Gisi Martins de. **A experiência da internação entre adolescentes: práticas punitivas e rotinas institucionais**. 2010. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

AVELLAR, E. T. **O método “Laboratório de Mudança” como intervenção formativa em uma escola do ensino fundamental: uma nova perspectiva em saúde do trabalhador**. 2017. Tese (Doutorado em Saúde Ambiental) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-10072017-151939/pt-br.php>. Acesso em: 12 mar. 2023.

BELTRAMELLI NETO, S; VOLTANI, J. C. Investigação histórica do conteúdo da concepção de trabalho decente no âmbito da OIT e uma análise de sua justificabilidade. **Revista de direito internacional**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 166–185, 2019.

BEZERRA, J. L. C. **Intervenção formativa na pesquisa e desenvolvimento da saúde do trabalhador da atenção básica**. 2022. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6143/tde-03032023-143507/pt-br.php>. Acesso em 25 ago. 2023..

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jan. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm Acesso em: 18 mai. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.594, de 18 de janeiro de 2012.** Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase), regula-menta a execução das medidas socioeducativas destinadas a adolescente que pratique ato infracional. Brasília: Presidência da República, 2012. Disponí-vel em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/422114/>. Acesso em: 23 de jan. de 2023.

CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir.** Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

CORTE INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS. **Resolução da Corte Interamericana de Direitos Humanos:** caso das crianças e adolescentes privados de liberdade no “Complexo do Tatuapé” da FEBEM. San Jose, Costa Rica: Corteidh, 2005. Disponível em: http://www.corteidh.or.cr/docs/medidas/febem_se_01_portugues.pdf. Acesso em: 09 mar. 2017.

COSTA, S. V. **Relação entre a universidade pública e a sociedade:** con-tribuições do Laboratório de Mudanças. 2017. Dissertação (Mestrado em Ambiente, Saúde e Sustentabilidade) - Faculdade de Saúde Pública, Univer-sidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6139/tde-07072017-105154/pt-br.php>. Acesso em: 11 mar. 2023.

ENGESTROM, Y. **Learning by expanding:** an activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit, 1987.

ENGESTROM. **Aprendizagem expansiva.** Campinas: Pontes Editores, 2016.

ENGESTROM, Y, SANNINO, A. Studies of expansive learning: foundations, findings and future challenges. Helsinki: **Educational research review**, 2010; v. 5, p. 1-24. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1747938X10000035>. Acesso em: 25 ago. 2023.

FISCHER, F. M. **Absenteísmo e acidentes de trabalho entre trabalha-dores em turnos de indústrias automobilísticas.** Tese (Doutorado em Saúde Ambiental) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponi-veis/6/6134/tde-03082016-175302/pt-br.php>. Acesso em: 19 mai. 2023.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. 36. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

FRANCO, Erich Montanar. **Uma casa sem regras**: representações sociais da FEBEM entre seus trabalhadores. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-06062008-170921/pt-br.php>. Acesso em: 25 ago. 2023.

FUNDACENTRO. **O trabalho dos monitores na Febem**. São Paulo: Fundacentro, 2008.

GUÉRIN, F. *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo**. São Paulo: Edgard Blucher, 2001. 200 p.

HAAPASAARI, A; ENGSTRÖM, Y; H. The emergence of learners' transformative agency in a Change Laboratory intervention. **Journal of Education and Work**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 232-262, 2014.

LEONTIEV, A. N. **Activity, consciousness and personality**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978.

LIMA, Caue Nogueira de. **O fim da era FEBEM**: novas perspectivas para o atendimento socioeducativo no estado de São Paulo. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-09032010-151702/pt-br.php>. Acesso em: 25 ago. 2023.

LOPES, M. G. R. É possível conduzir um Laboratório de Mudança sem uma demanda reconhecida na hierarquia da organização? In: VILELA, R.A. G (org). **Desenvolvimento colaborativo para a prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho**: Laboratório de Mudança na Saúde do Trabalhador. São Paulo: Exlibris, 2020. 346 p.

MARX, K. **O Capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 9-29.

MINAYO-GOMEZ, C.; THEDIM-COSTA, S. M. DA F. A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. **Cadernos de saúde pública**, v. 13, p. S21–S32, 1997.

PRAUN, L; ANTUNES, R. A demolição dos direitos do trabalho na era do capitalismo informal-digital. In ANTUNES, R (org). **Uberização, trabalho digital e Indústria 4.0**. São Paulo: Boitempo, 2020.

QUEROL, M. A. P; FILHO, J. M. J; CASSANDRE, M. P. Change Laboratory: uma proposta Metodológica para pesquisa e desenvolvimento da aprendizagem organizacional. **Ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 609-640, out/dez 2011.

SEPPÄNEN, L. et. al. Facilitation of developmental tasks in prisons: applying the method of human-centred co-evaluation. In: HEAN, *et al.* **Improving interagency collaboration, innovation and learning in criminal justice systems: supporting offender rehabilitation**. [S. l.]: Palgrave Macmillan, 2021.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

VILELA, R. A. G, ALMEIDA, I. M; JACKSON- FILHO, J. M, QUEROL, M.A.P. Saúde do trabalhador: do diagnóstico à intervenção formativa. In: VILELA, R.A. G (org). **Desenvolvimento Colaborativo para a Prevenção de Acidentes e Doenças Relacionadas ao Trabalho: Laboratório de Mudança na Saúde do Trabalhador**. São Paulo: Exlibris, 2020. 346 p.

VINCENTIN, M. C. G. **A vida em rebelião: jovens em conflito com a lei**. São Paulo: Hucitec; Fapesp, 2005.

VIRKKUNEN, J; NEWNHAM, D. S. **O laboratório de mudança: uma ferramenta de desenvolvimento colaborativo para o trabalho e a educação**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2015.

VYGOTSKY, L. S. **Mind in society: the psychology of higher mental functions**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978.