

Autor: Idelberth Luigi Pereira de Lima

INTEGRAÇÃO ENTRE AS EQUIPES TÉCNICAS E DE SEGURANÇA



IASES

Instituto de Atendimento
Socioeducativo do Espírito Santo



Idelberth Luigi Pereira de Lima é servidor público de carreira e atua há mais de 13 anos na área da socioeducação, com ampla experiência na formação e instrução de servidores voltada à Segurança Socioeducativa.

É graduado, pós-graduado em Direitos Humanos e em Gestão da Defesa Pessoal Aplicada à Segurança Pública e Privada, e atualmente é mestrando em Segurança Pública pela Universidade Vila Velha (UVV). Exerce o cargo de **Gerente de Segurança à Pessoa (GESP)** do Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo (IASSES).

Atua como professor e instrutor do IASSES, ministrando disciplinas voltadas ao aperfeiçoamento de socioeducadores, dentre elas: Gerenciamento de Crises, Revista Humanizada, Escolta e Condução de Socioeducandos, Direitos Humanos, Segurança Socioeducativa Especializada e Uso de Escudos Aplicado à Segurança Socioeducativa.

Possui experiência também como professor e conteudista da Escola do Servidor Público do Espírito Santo (ESESP), tutor da Escola Nacional de Socioeducação e docente de pós-graduação da UNIVES.

É ainda Instrutor de Armamento e Tiro, com formação em cursos nacionais e internacionais, incluindo Táticas e Técnicas de Progressões em Ambientes Hostis (Uruguai), Operacionais Táticas Prisionais (Maynards – Curitiba) e Instrutoria de Táticas Policiais e Penitenciárias.

Ministrou cursos voltados ao Gerenciamento de Crises Aplicado ao Sistema Socioeducativo, bem como Técnicas de Controle de Distúrbio Civil (Guarda Municipal de Viana), Emprego de Tecnologias Não Letais (Polícia Militar do Espírito Santo) e Técnicas de Emprego de Escudos (Polícia Legislativa).

Integra o Colegiado Gestor do Sistema Socioeducativo do IASES e a Comissão Interinstitucional de Atenção aos Adolescentes e Jovens Ameaçados de Morte no Ambiente da Socioeducação, contribuindo ativamente para o fortalecimento das práticas de segurança, proteção e defesa de direitos dentro do sistema.

Ao longo de sua trajetória, vem consolidando sua atuação na interface entre segurança, direitos humanos e gestão institucional, promovendo uma prática pedagógica e profissional alinhada aos princípios éticos e às especificidades do Sistema Socioeducativo capixaba.

Orientações para o Subgerente de Segurança das Unidades: Foco na Corresponsabilidade sob a Ótica da Equipe Multiprofissional

CAPÍTULO 1: LIDERANÇA INTEGRADA: A Segurança como Vetor da Corresponsabilidade no Atendimento Socioeducativo

1. Apresentação

Caro (a) cursista,

Este capítulo foi construído para fortalecer a visão estratégica e o papel essencial de quem atua na liderança da segurança socioeducativa. Aqui, você encontrará reflexões, orientações práticas e conceitos fundamentais para compreender que liderar no Sistema Socioeducativo é, antes de tudo, integrar, educar e garantir a proteção de forma qualificada.

Mais do que supervisionar rotinas, o gestor de segurança é um articulador: alguém que conecta pessoas, práticas e finalidades, promovendo um ambiente institucional equilibrado, seguro e alinhado ao projeto pedagógico das unidades. Ao longo desta seção, você será convidado(a) a analisar situações reais, identificar desafios cotidianos e reconhecer o impacto das suas decisões no clima institucional e na experiência dos adolescentes.

Os objetivos que orientam este capítulo são:

- Compreender e aplicar o princípio da corresponsabilidade como pilar da gestão de segurança socioeducativa e do atendimento integral.
- Reconhecer a segurança não apenas como vigilância, mas como função educativa e estruturante da rotina socioeducativa, respeitando os princípios da segurança socioeducativa.
- Liderar a articulação entre a equipe de segurança e as equipes técnicas, garantindo a complementaridade das funções.

- Implementar e fiscalizar práticas colaborativas que fortaleçam a proatividade, a coerência das intervenções e o clima institucional.

Neste capítulo, você encontrará atividades reflexivas, exemplos de boas práticas e orientações para qualificar sua postura como líder, assegurando que sua gestão seja coerente, resolutiva e alinhada aos princípios que sustentam o Sistema Socioeducativo.

Prepare-se para fortalecer suas habilidades de liderança e ampliar sua compreensão sobre a gestão integrada da segurança e do atendimento pedagógico. Vamos avançar juntos?

A **corresponsabilidade** é a diretriz essencial que orienta a eficiência na execução das medidas socioeducativas. Como Subgerente de Segurança, sua função transcende a gestão de crises: trata-se de **liderar a integração** entre a equipe de segurança (agentes socioeducativos) e as equipes técnicas. Ambas as áreas, com funções distintas, são **interdependentes** e compõem um único processo de proteção integral e socioeducação.

A cooperação entre Segurança e Socioeducação se manifesta na **dinâmica diária**: no alinhamento das rotinas, na comunicação clara, na leitura conjunta das necessidades do adolescente e na capacidade de resposta **articulada** em situações de risco ou conflito. A **coerência das ações**, fundamental para o sucesso da medida, é sustentada por essa aliança estratégica.

Sua equipe, a Segurança, detém uma perspectiva privilegiada: a observação ininterrupta da **vivência cotidiana** do adolescente, seus comportamentos, relações e adaptação à rotina. Quando somada à análise psicossocial da equipe técnica, produzimos uma leitura ampliada e indispensável para decisões **assertivas nos mais diversos cenários e situações**, alinhadas ao **PIA e ao SINASE**.

2. ATRIBUIÇÕES DO SUBGERENTE DE SEGURANÇA DO IASES CONFORME O DECRETO 5.167-R/2022

O Decreto 5.167-R/2022 promoveu a reestruturação organizacional do IASES, definindo cargos em comissão e funções gratificadas sem aumento de despesa. No âmbito dessa nova estrutura, o Subgerente de Segurança deve atuar como elo de articulação e execução das políticas de segurança, zelando pela integridade institucional, pela disciplina interna e pela proteção dos socioeducandos, servidores e todos os envolvidos no sistema. Com isso, suas atribuições incluem:

1. Implementar e supervisionar as diretrizes de segurança institucional

- Garantir que as unidades socioeducativas operem conforme as normas institucionais de segurança socioeducativas estabelecidas pelo IASES.
- Coordenar a segurança física, patrimonial e de pessoas, assegurando a proteção dos adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa, servidores e visitantes;
- Articular com as equipes técnicas e de segurança para garantir a complementaridade e corresponsabilidade;
- Estimular a integração entre agentes de segurança, equipe técnica (educativa, social, psicológica, pedagógica etc.) e demais setores institucionais, assegurando que a segurança cumpra sua função educativa;
- Garantir que a organização da segurança esteja alinhado com os objetivos socioeducativos, favorecendo a reinserção, o cuidado e o respeito aos direitos humanos dos adolescentes/jovens.

2. Fiscalizar e garantir a aplicação de normas e procedimentos dos adolescentes/jovens

- Assegurar o cumprimento de normas institucionais e de protocolos institucionais, inclusive aqueles referentes a procedimentos disciplinares, custódia, revista, escolta, custódia, uso de equipamentos, vigilância e proteção à pessoa;
- Em situações de incidentes graves — como emergências, crises, ou riscos à integridade física — agir de forma articulada com a gestão superior, equipe técnica e autoridades competentes, conforme normativas e regulamentos institucionais.

3. Planejar e coordenar a segurança institucional dentro das unidades socioeducativas

- Contribuir para o planejamento estratégico da segurança socioeducativa, observando protocolos, rotinas, fluxos de atuação e integração com demais áreas do IASES.
Acompanhar a gestão de risco, vigilância, escolta, custódia e demais medidas de proteção de modo a garantir a ordem, disciplina, dignidade e o respeito aos direitos dos adolescentes/jovens.

4. Estimular a formação, capacitação e qualificação da equipe de segurança

- Estimular práticas que integrem segurança socioeducativa e socioeducação, promovendo uma visão de segurança que favoreça a proteção, a ressocialização e o respeito à dignidade humana.

5. Colaborar com a gestão institucional no acompanhamento das medidas socioeducativas

- Trabalhar em conjunto com a diretoria, equipes técnicas e demais setores para garantir que a segurança apoie, e não impeça, o desenvolvimento dos programas socioeducativos — como escolarização, profissionalização, saúde, lazer e reinserção social; Contribuir para a articulação externa, quando necessário — com Justiça, Segurança Pública, Saúde, Assistência Social e Rede de Proteção — assegurando que a segurança institucional não se dissocie da missão integral da socioeducação.

6. Zelar pela legalidade, ética institucional e respeito aos direitos humanos

- Assegurar que todas as práticas de segurança estejam em conformidade com a legislação vigente, com os normativos do IASES, com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), o SINASE e com os princípios de dignidade, proteção integral e prioridade absoluta;
- Garantir que a atuação da segurança seja pautada na responsabilidade institucional, respeito à integridade física e moral dos socioeducandos e servidores, e na promoção de um ambiente seguro e pedagógico.

O Subgerente de Segurança do IASES ocupa posição estratégica no sistema socioeducativo — não apenas como gestor da vigilância, mas como garantidor da segurança institucional integrada à missão socioeducativa. A partir do Decreto 5.167-R/2022 e considerando as atribuições gerais do IASES, esse cargo deve conciliar disciplina com sensibilidade, ética e uma visão educativa, assegurando que a proteção física caminhe lado a lado com a proteção dos direitos, da dignidade e da possibilidade de ressocialização dos adolescentes.

3. AS DIMENSÕES ÉTICAS DO SUBGERENTE DE SEGURANÇA NO SISTEMA SOCIOEDUCATIVO

A atuação do Subgerente de Segurança no Sistema Socioeducativo extrapola a gestão operacional e alcança uma dimensão profundamente ética, que orienta a forma como ele lidera equipes, toma decisões, organiza rotinas, estrutura fluxos e se relaciona com adolescentes/socioeducandos, técnicos e agentes socioeducativos. No IASES, essa dimensão ética é um eixo central da gestão, pois trata-se de uma função que influencia direta e indiretamente a garantia de direitos, a proteção integral e a materialização dos princípios que estruturam a socioeducação capixaba.

Ser Subgerente de Segurança implica compreender que **toda ação de segurança possui caráter educativo**, e que cada decisão impacta a trajetória de responsabilização do adolescente/socioeducando, o clima institucional e a credibilidade do trabalho técnico. Assim, a ética não é apenas um princípio abstrato, mas um compromisso cotidiano que se materializa no modo como se comunica, lidera, registra, intervém e articula.

Ética da Responsabilidade e do Dever Institucional

A primeira dimensão ética do Subgerente diz respeito ao compromisso com o “dever institucional”, assumindo que seu papel integra uma política pública regida por normas, princípios e procedimentos. Isso significa:

- agir com base na legalidade, evitando improvisos ou escolhas pessoais;
- reconhecer que cada ato de segurança contribui para a efetividade da medida socioeducativa;
- exercer vigilância e controle sem violar direitos, mantendo a proteção como prioridade;
- zelar pela integridade física, emocional e moral dos adolescentes/socioeducandos e dos servidores.

Ética da Corresponsabilidade e das Relações Institucionais

A corresponsabilidade — elemento estruturante do trabalho nas unidades — também é uma dimensão ética. O Subgerente deve:

- reconhecer a complementaridade entre as funções da equipe técnica e dos agentes;
- evitar a atuação isolada, compreendendo que decisões unilaterais comprometem a integralidade do atendimento;
- atuar como mediador de conflitos entre equipes, evitando rivalidades;
- cultivar rotinas integradas e pactuadas, valorizando o trabalho interdisciplinar.

Ética da Comunicação e da Transparência

A comunicação é ferramenta estratégica da liderança. A dimensão ética desse eixo implica:

- assegurar registros fidedignos, objetivos e isentos de julgamento;
- orientar a equipe para o uso responsável do Livro de Plantão, dos sistemas institucionais e dos relatórios circunstanciados;
- eliminar ruídos e narrativas paralelas que desorganizem a rotina;
- pautar o diálogo institucional na clareza, no respeito e na verdade.

Ética do Tratamento Institucional e da Dignidade Humana

O Subgerente é guardião de princípios éticos relacionados ao respeito e à dignidade humana. Isso envolve:

- garantir que toda intervenção seja proporcional, técnica e necessária;
- assegurar que adolescentes/socioeducandos sejam tratados sem discriminação ou estigmas;
- conduzir revistas, contenções e intervenções com humanidade;
- atuar para que a rotina não viole direitos, mas os proteja.

Ética da Liderança e do Exemplo

Toda liderança é um exercício ético. Para o Subgerente isso significa:

- adotar postura exemplar, disciplinada e respeitosa;
- liderar com firmeza, justiça e equilíbrio;
- valorizar a equipe e reconhecer boas práticas;
- mediar conflitos de forma imparcial e construtiva.

Ética da Tomada de Decisão em Situações Críticas

Em momentos de crise, a ética orienta a tomada de decisão. O Subgerente deve:

- decidir com base em critérios técnicos;
- avaliar riscos institucionais e coletivos;
- articular com a equipe técnica quando a situação impactar intervenções pedagógicas;
- registrar todo o procedimento com exatidão.

Ética como Cultura e Prática Contínua

A dimensão ética se expressa na cultura institucional que o Subgerente ajuda a construir. Isso significa:

- promover práticas educativas também na gestão da segurança;
- sustentar postura de diálogo permanente;
- evitar omissões que prejudiquem a transparência;
- fortalecer diariamente a corresponsabilidade.

A ética organiza o trabalho, qualifica as relações e assegura a missão socioeducativa do IASES.

4. CONCEITO DE CORESPONSABILIDADE PRÁTICA DA LIDERANÇA

A corresponsabilidade exige a **divisão equilibrada e consciente de funções**, sustentada por um **diálogo permanente**. É o reconhecimento de que a efetividade da medida depende da **complementaridade de saberes**. Como

líder, seu papel é garantir que sua equipe compreenda que atuar de forma isolada compromete a integralidade do atendimento.

No contexto da socioeducação, a corresponsabilidade constitui um princípio estruturante da gestão e da intervenção institucional. Não se trata apenas de dividir tarefas, mas de **compartilhar intencionalidades, objetivos e fundamentos éticos**, assegurando que cada profissional compreenda seu papel dentro de uma engrenagem coletiva. A corresponsabilidade, quando aplicada à liderança, demanda uma atuação estratégica capaz de **integrar equipes**, fortalecer vínculos profissionais e garantir que decisões e práticas estejam alinhadas ao projeto pedagógico e institucional do IASES.

Assim, liderar na lógica da corresponsabilidade significa **promover a convergência entre a segurança socioeducativa e o atendimento técnico**, reconhecendo que ambos os campos possuem saberes indispensáveis à efetividade da medida socioeducativa. A atuação isolada fragiliza fluxos, compromete a rotina e rompe a integralidade do atendimento; por isso, cabe à liderança garantir que a equipe compreenda a interdependência funcional e a necessidade de agir de forma integrada, transparente e colaborativa.

Princípios de Gestão da Corresponsabilidade (com foco na Segurança)

- **1. Comunicação Contínua**

A efetividade da gestão de segurança depende da existência de **fluxos contínuos, sistemáticos e confiáveis de informação**. Isso inclui tanto os canais formais (atas, relatórios, checklist de rotinas, avisos operacionais) quanto os informais (diálogo cotidiano, alinhamento rápido de procedimentos e tomada de decisões emergenciais). A liderança deve assegurar que tais fluxos ocorram de forma tempestiva, clara e orientada pelos princípios da transparência, prevenção e coerência institucional.

- **2. Integração de Saberes**

A gestão de segurança precisa reconhecer e valorizar explicitamente o **papel técnico, metodológico e clínico-pedagógico** das equipes técnicas, compreendendo que a construção do ambiente socioeducativo exige múltiplos olhares. A liderança deve criar espaço para a circulação de conhecimentos, favorecendo reuniões conjuntas, análises de casos articuladas e definição compartilhada de estratégias. O respeito profissional entre as áreas fortalece a legitimidade das intervenções e a clareza dos limites institucionais.

- **3. Atuação Conjunta**

Toda ação ou decisão que tenha potencial de impactar a rotina da unidade — tais como alterações de procedimentos, movimentações internas, atividades externas, eventos, acompanhamentos ou atendimentos emergenciais — deve ser **planejada e pactuada previamente com a equipe técnica**. Essa articulação evita ruídos, reduz riscos, aumenta a segurança institucional e assegura que a intervenção guarde coerência com o Plano Individual de Atendimento (PIA) e com os objetivos pedagógicos da unidade.

- **4. Coesão Institucional**

A liderança deve consolidar o eixo **Agente Socioeducativo – Equipe Técnica** como núcleo da rotina operacional, fortalecendo uma cultura institucional de unidade, cooperação e responsabilidade compartilhada. A coesão é expressa na padronização de condutas, previsibilidade das ações, alinhamento ético e fidelidade aos normativos que regem o atendimento socioeducativo. Onde há coesão, há redução de conflito, melhoria do clima institucional e maior estabilidade na execução das medidas.

- **5. Visão Interdisciplinar**

A lógica da corresponsabilidade exige que a gestão de segurança adote uma **visão interdisciplinar**, articulando o olhar operacional com dimensões psicossociais, pedagógicas e jurídicas. O líder deve estimular sua equipe a compreender que a segurança não se limita a procedimentos, mas integra processos educativos, relações interpessoais, dinâmicas grupais e estratégias de promoção de direitos. Uma visão interdisciplinar permite decisões mais qualificadas, intervenções mais humanas e resultados mais consistentes.

5. LIDERANDO À COMUNICAÇÃO E À COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação, no âmbito da socioeducação, configura-se como o eixo estruturante da corresponsabilidade e como o principal mecanismo para garantir previsibilidade, transparência e coesão entre Segurança e Técnica.

Para o Subgerente de Segurança, liderar processos comunicacionais significa não apenas transmitir informações, mas **organizar fluxos, assegurar padrões,**

qualificar registros e promover uma linguagem institucional coerente com os princípios do SINASE. A comunicação, quando mal estruturada, gera ruídos, insegurança, conflitos e falhas operacionais; quando bem organizada, fortalece a rotina, reduz riscos e potencializa a intervenção educativa.

Comunicação Formal e Padronização

A comunicação formal constitui a memória institucional do IASES — aquilo que garante rastreabilidade, comprovação técnica e histórico fiel dos acontecimentos. Cabe ao Subgerente:

- **Monitorar, orientar e qualificar os registros no Livro de Plantão**, garantindo que sejam objetivos, claros, cronológicos e relevantes para subsidiar o trabalho da equipe técnica. Registros imprecisos prejudicam pareceres, PIA e orientações metodológicas.
- **Padronizar os Relatórios Circunstanciados de Ocorrência**, assegurando descrição factual, ausência de juízos pessoais, uso de linguagem técnico-operacional, e detalhamento suficiente para análises posteriores, auditorias e ações corretivas.
- **Assegurar lançamentos tempestivos e completos no Sistema de Informação Institucional**, garantindo que a área de Segurança participe ativamente da produção de dados, fortalecendo a transparência e a credibilidade das informações.
- **Verificar periodicidade, consistência e integridade da informação**, reforçando o compromisso com a segurança jurídica e a qualidade documental.

A padronização comunicacional é, portanto, uma ferramenta de governança institucional.

Comunicação Informal Qualificada e Alinhamento

A comunicação informal, quando qualificada, se torna uma tecnologia de cuidado institucional. Ela é ágil, preventiva e essencial para a fluidez da rotina. O Subgerente deve incentivar:

- **Diálogos rápidos, éticos e orientados pela cooperação**, garantindo que agentes e técnicos troquem percepções, alinhem abordagens e previnam conflitos.
- **Ambientes de confiança**, nos quais a equipe se sinta segura para relatar situações sensíveis, riscos emergentes ou tensões latentes.
- **Reuniões sistemáticas de alinhamento (por turno e por moradia)** com a Coordenação Técnica, de modo a garantir que cada plantão opere com diretrizes claras, metas diárias definidas e compreensão compartilhada do contexto institucional.

Essas práticas reduzem imprevistos e fortalecem a estabilidade da rotina socioeducativa.

Reuniões Integradas e Ampliadas

As reuniões integradas — envolvendo Segurança, Técnica e Gestão — são instrumentos fundamentais de governança e gestão de riscos. Elas devem ser utilizadas para:

- **Analisar conflitos e eventos críticos de forma técnica e construtiva**, evitando culpabilizações e adotando uma lógica de aprendizado institucional.
- **Revisar e aprimorar rotinas, protocolos, fluxos de trabalho e horários**, assegurando que cada procedimento seja compreendido e executado de forma padronizada.
- **Garantir que a equipe de Segurança seja efetivamente ouvida**, reconhecendo o valor das percepções empíricas e operacionais do agente socioeducativo.

- **Prevenir divergências entre discursos e práticas**, reforçando a unidade institucional.

Quando bem conduzidas, essas reuniões tornam-se espaços potentes de corresponsabilidade e inteligência institucional.

6. ESTRATÉGIAS PARA FORTALECER À CORRESPONSABILIDADE (Plano de Ação do Subgerente)

O Subgerente de Segurança deve conduzir um plano de ação contínuo, estruturado e alinhado ao projeto pedagógico institucional. Entre as estratégias essenciais, destacam-se:

- **Criar Espaços Permanentes de Diálogo:** Institucionalizar uma reunião semanal fixa de “Alinhamento Técnico–Segurança”, garantindo previsibilidade e registro formal das decisões pactuadas.
- **Realizar Formações Conjuntas:** Promover capacitações integradas — como oficinas sobre manejo de crise, comunicação não violenta, escuta qualificada e saúde mental — para harmonizar abordagens e consolidar linguagem comum.
- **Estabelecer Rotinas Integradas:** Formalizar fluxos pós-ocorrência (Agente → Registro → Técnico), padronizando tempo, conteúdo e encaminhamentos.
- **Definir Fluxos Claros para Crises:** Elaborar, junto à equipe técnica, um Protocolo Integrado de Crises, definindo papéis, responsabilidades, limites de intervenção, comunicação interna e pós-evento.
- **Incentivar Comunicação Empática:** Desenvolver competências socioemocionais na equipe, estimulando respeito, redução de julgamentos, escuta ativa e abandono de narrativas paralelas.
- **Valorizar Boas Práticas:** Evidenciar e divulgar intervenções exitosas, fortalecendo o reconhecimento profissional e ampliando a cultura de práticas colaborativas.

Essas estratégias produzem previsibilidade, confiança, qualidade operacional e alinhamento institucional.

7. CONCLUSÃO:

A atuação do Subgerente de Segurança Socioeducativo, conforme diretrizes estruturantes do Decreto Estadual nº 5.167-R/2022, demanda uma compreensão ampliada da segurança como um eixo que articula proteção, disciplina, gestão de riscos e garantia de direitos. A **segurança socioeducativa** é um conceito que vai além da proteção física, englobando a promoção da **proteção integral** e a **ressocialização** de adolescentes. Sua função, portanto, ultrapassa a mera supervisão operacional: trata-se de um **papel estratégico e multifuncional**, responsável por assegurar a integridade física e psíquica de adolescentes/socioeducandos, servidores, parceiros e visitantes, bem como a estabilidade institucional, sendo um **direito humano fundamental** do adolescente.

1. Centralidade da Gestão Estratégica da Segurança

O Subgerente de Segurança deve **planejar, organizar, orientar, monitorar e avaliar** todos os procedimentos de segurança no âmbito da unidade. Seu papel envolve o planejamento, o monitoramento e a tomada de decisão estratégica. Isso inclui:

- Elaboração e estabelecimento de **Postos de Trabalho, Procedimentos de Movimentação de Adolescentes, Revistas, Contenção e Gestão de Crise**, além de perímetros, barreiras, escoltas e gradações de risco.
- Elaboração e atualização de planos de contingência, protocolos de prevenção e resposta a incidentes.
- Gestão dos fluxos de entrada, saída e circulação de pessoas e materiais, aplicando **procedimentos básicos** como conferir, registrar, monitorar, revistar, acompanhar e autorizar as atividades.
- Monitoramento de riscos e vulnerabilidades, identificando pontos sensíveis da rotina e propondo ajustes técnicos baseados em evidências.

2. Liderança Ética e Corresponsável

A condução da segurança exige do Subgerente uma postura que o estabeleça como **modelo de conduta ética e pedagógica** para toda a equipe. Seu papel é garantir a segurança com base em **princípios pedagógicos e legais**,

equilibrando autoridade, técnica e sensibilidade humana. Isso se expressa por meio de:

- Tomada de decisão responsável, considerando impactos operacionais, pedagógicos e psicossociais, garantindo que as práticas estejam alinhadas aos princípios do SINASE, como a **Legalidade e Proporcionalidade**.
- Valorização da equipe, promovendo formação contínua alinhada a **direitos humanos**.
- Compromisso com o **Uso Protetivo da Força**, sempre como último recurso e com o objetivo de proteger, e nunca de punir.

3. Gestão Interdisciplinar e Alinhamento Institucional

A segurança eficiente só se sustenta quando articulada com os demais setores, sendo um **elemento estruturante da convivência** que deve estar alinhado aos princípios pedagógicos e de proteção integral. Nesse sentido, o Subgerente atua como **elo** entre a gestão administrativa, a equipe técnica e os agentes de segurança.

- Articulação permanente com a equipe técnica, garantindo a **integração de saberes** e o alinhamento de decisões operacionais aos Projetos Político-Pedagógicos (PPP) e aos Planos Individuais de Atendimento (PIA).
- Promoção da cultura de **corresponsabilidade**, reconhecendo que Agentes Socioeducativos e Equipe Técnica têm **igual autoridade e responsabilidade** e precisam trabalhar juntos para o desenvolvimento dos adolescentes.
- A disciplina deve ser compreendida como **meio educativo**, e não como punição, e a segurança deve ser vista como proteção e cuidado, e não como repressão.

4. Supervisão, Avaliação e Monitoramento de Rotinas

O Subgerente deve garantir que os procedimentos da unidade estejam alinhados às normas institucionais e ao Decreto nº 5.167-R/2022.

- Orientação e monitoramento da confecção dos **Relatórios Circunstanciados de Ocorrência (RCOs)**, gerando dados, indicadores e relatórios para subsidiar decisões gerenciais.

- Responsabilidade pela **Análise Técnica de Ocorrências** registradas via monitoramento por vídeo, sendo uma atribuição intransferível para as decisões estratégicas de segurança.
- Supervisão direta das Coordenações de Segurança no cumprimento de suas obrigações.

5. Comunicação Institucional Efetiva

A comunicação é uma competência essencial de liderança:

- Produção de relatórios técnicos, claros e consistentes, subsidiando decisões gerenciais.
- Estabelecimento de **fluxos definidos** para a comunicação entre setores (segurança, equipe técnica, direção).
- **Transparência** no compartilhamento de decisões e justificativas para fortalecer a confiança interna e externa (Judiciário, MP, Defensoria).

O Subgerente de Segurança Socioeducativo assume, inequivocamente, uma função estratégica que combina técnica, liderança, ética e corresponsabilidade. Seu papel não se limita a conter riscos, mas a ser um **garantidor de direitos** e um facilitador do processo socioeducativo. Ao planejar, coordenar e monitorar as rotinas operacionais (I) com base em princípios éticos e legais (II), articulando-se permanentemente com a equipe técnica (III) e garantindo a qualidade da informação (IV e V), o Subgerente de Segurança assegura as condições para que o ambiente da unidade seja fisicamente seguro e emocionalmente estável (VI), propiciando o desenvolvimento de habilidades sociais, educação e capacitação profissional.

À luz do Decreto nº 5.167-R/2022 e das diretrizes do SINASE, sua atuação se consolida como **peça-chave no equilíbrio entre disciplina, proteção e garantia de direitos**, assegurando que a unidade funcione de forma alinhada, coesa e orientada pelo projeto pedagógico e humano da Socioeducação. O trabalho da segurança garante a proteção física e a ordem, criando as condições necessárias para que a equipe técnica desenvolva ações pedagógicas e socioeducativas com eficácia.

CAPÍTULO 2: CONCEITOS E PARÂMETROS NORTEADORES DA SEGURANÇA SOCIOEDUCATIVA

1. APRESENTAÇÃO

Caro(a) cursista,

Este capítulo foi elaborado para aprofundar sua compreensão sobre a Segurança Socioeducativa como componente estruturante do atendimento, apresentando os conceitos, princípios e parâmetros que fundamentam a prática profissional nas unidades do IASES. Aqui, você encontrará uma análise clara dos elementos que orientam a construção de uma rotina segura, previsível e alinhada ao projeto pedagógico, compreendendo que a segurança no Sistema Socioeducativo não é um fim em si mesma, mas um meio para garantir direitos, promover desenvolvimento e sustentar a intervenção educativa.

Mais do que executar procedimentos, o profissional de segurança socioeducativa atua como agente de proteção integral, responsável por conectar normas, práticas e valores institucionais. Ao longo deste capítulo, você será convidado(a) a reconhecer a importância dos protocolos, das normativas nacionais e estaduais, e da postura ética no exercício da função. Cada conceito apresentado aqui tem como objetivo fortalecer sua atuação diária, ampliando sua visão sobre o papel estratégico da segurança nas unidades.

Os objetivos que orientam este capítulo incluem:

- Compreender os fundamentos conceituais da Segurança Socioeducativa, reconhecendo-a como dimensão protetiva, ética e educativa.
- Identificar os parâmetros legais e institucionais que norteiam as práticas de segurança no IASES, com destaque para o SINASE, o ECA e o Decreto Estadual nº 5.167-R/2022.
- Analisar a segurança como rotina estruturante, entendendo seu impacto direto na disciplina, na prevenção de conflitos e na estabilidade emocional da unidade.
- Fortalecer a postura profissional, destacando a importância da comunicação qualificada, da intervenção proporcional e do cumprimento

rigoroso dos protocolos.

- Reconhecer a segurança como parte da corresponsabilidade institucional, integrada à equipe técnica e ao processo socioeducativo como um todo.

Ao longo deste capítulo, você encontrará exemplos práticos, reflexões sobre situações reais, orientações operacionais e atividades que o(a) ajudarão a consolidar uma visão mais técnica, ética e estratégica da segurança nas unidades socioeducativas.

Prepare-se para aprofundar seus conhecimentos, fortalecer sua atuação profissional e compreender, com ainda mais clareza, que a segurança socioeducativa é um pilar fundamental para o sucesso da medida e para a garantia de direitos dos adolescentes atendidos. Vamos avançar juntos nessa construção?

A Segurança Socioeducativa é uma função essencial dentro do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), estruturada a partir do princípio da **proteção integral**, previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/1990), e das diretrizes pedagógicas estabelecidas pelo SINASE (Lei nº 12.594/2012). No âmbito institucional do IASES, sua operacionalização é normatizada por decretos estaduais, instruções de serviço, regulamentos internos e protocolos oficiais.

Este capítulo apresenta os **fundamentos técnicos e legais** que orientam a atuação do Subgerente de Segurança em sua principal atribuição: **fiscalizar, garantir e qualificar a aplicação das normas, procedimentos e protocolos que incidem diretamente sobre a rotina dos adolescentes/jovens** em cumprimento de medida socioeducativa.

Trata-se de uma função estratégica, que exige precisão técnica, tomada de decisão qualificada, postura ética e articulação intersetorial permanente.

2. CUMPRIMENTO DAS NORMAS INSTITUCIONAIS E PROTOCOLOS VIGENTES

A fiscalização do Subgerente de Segurança está ancorada em um conjunto de normativas que regulamentam a rotina institucional, entre elas:

- **Lei nº 12.594/2012 (SINASE)** – estabelece os princípios orientadores, protocolos mínimos e parâmetros operacionais.
- **Lei nº 8.069/1990 (ECA)** – determina a proteção integral, a excepcionalidade da medida e o respeito à dignidade.
- **Decreto Estadual nº 4.560-R/2020** – disciplina os procedimentos de escolta e condução de adolescentes/jovens.
- **Instrução de Serviço nº 0268/2020** – define diretrizes para manejo de crises, emergências e atuação integrada.
- **Instrução de Serviço nº 0072/2024** – normatiza procedimentos vinculados à gradação de risco.
- **Regulamento Disciplinar Institucional (RDI)** – disciplina a conduta, procedimentos e comissões avaliativas.
- **Manual do Socioeducando** – apresenta direitos, deveres, rotinas e parâmetros educativos.
- **Protocolos Operacionais Padrão (POPs) do IASES** – orientam procedimentos de segurança, contenção, revista, movimentação e gestão de ambientes.

É responsabilidade do Subgerente de Segurança:

Assegurar a execução rigorosa dos procedimentos

Incluindo:

- procedimentos disciplinares;
- protocolos de revista pessoal e estrutural;

- movimentações internas e externas;
- uso e controle de equipamentos (rádio comunicador, coletes, algemas, detectores);
- vigilância e custódia;
- integridade física e psicológica dos adolescentes e servidores.

Essa fiscalização deve ser contínua, registrada e comunicada à gestão superior.

3. ATUAÇÃO INTEGRADA EM INCIDENTES GRAVES E CRISES

Segundo a **IS nº 0268/2020**, crises, emergências e riscos iminentes exigem atuação articulada entre:

- Subgerente de Segurança;
- Subgerente Socioeducativo;
- Gerência de Segurança e Proteção à Pessoa (GSPP);
- Diretoria de Ações Estratégicas;
- Rede de Segurança Pública (Polícia Militar, Bombeiros, SAMU), quando necessário.

A atuação do Subgerente deve assegurar:

- respostas **proporcionais e fundamentadas**;
- registro imediato da ocorrência (RCO e sistemas oficiais);
- comunicação tempestiva à gestão;
- preservação da integridade física de adolescentes e servidores;

- intervenção ética, conforme preconiza o SINASE.

O manejo da crise é sempre **multidisciplinar**, e não exclusivamente policial ou disciplinar.

4. PROCEDIMENTOS DE ESCOLTA E CONDUÇÃO (Decreto nº 4.560-R/2020)

O Subgerente de Segurança deve garantir o cumprimento integral do decreto, cujo objetivo é padronizar e qualificar as escoltas internas e externas, assegurando:

Identificação da gradação de risco (níveis 1, 2 e 3)

- Risco 1 – rotina, baixo risco;
- Risco 2 – risco intermediário, demanda reforço de atenção;
- Risco 3 – alto risco, envolvendo histórico de fuga, violência, ameaças, conflitos ou vínculos com facções.

Quando acionar reforço externo

Nos casos de **risco 3**, é obrigatório:

- Acionar a **Polícia Militar**;
- Acionar a **Gerência de Segurança e Proteção à Pessoa (GSPP)**;
- Garantir quantitativo adequado de agentes, segundo o Protocolo Institucional de Escoltas.

Uso obrigatório de equipamentos

Para risco 3:

- Algemas (sempre conforme os parâmetros do Decreto Federal nº 8.858/2016);
- Coletes balísticos;
- Equipamentos de comunicação;
- Veículos institucionais regulamentados.

O uso deve ser **justificado, proporcional e registrado**.

5. ACOLHIMENTO, GRADAÇÃO DE RISCO E ENTREVISTA INICIAL

O Subgerente deve subsidiar o Gerente na avaliação de risco, conforme Decreto nº 4.560-R/2020 e IS nº 0072/2024.

A entrevista de acolhimento deve seguir:

- formulário institucional padronizado;
- explicação clara do procedimento ao adolescente;
- escuta ativa, acolhedora e objetiva;
- coleta de informações psicossociais, comportamentais e situacionais;
- averiguação de marcas corporais, tatuagens e sinais associados a grupos criminosos (com registro em fotografia, quando permitido);
- consulta a sistemas internos:
 - RCOs anteriores;
 - registros de comportamento;

- histórico de unidade;
- passagens anteriores.

Esse processo resulta na **classificação do nível de risco**, que orienta:

- a rotina do adolescente;
- o plano de segurança;
- as estratégias pedagógicas e de proteção.

6. AVALIAÇÃO DIÁRIA DOS ADOLESCENTES E PROGRESSÃO DE FASE (em Unidades de Internação e Semiliberdade)

Conforme o Programa Institucional do IASES, cabe ao Subgerente garantir:

- preenchimento diário da **Ficha de Avaliação**;
- acompanhamento da conduta, participação e estabilidade emocional;
- comunicação permanente entre equipe de agentes e equipe técnica;
- participação ativa nas **Progressões de Fase**, sempre articulado à equipe técnica.

A avaliação diária é um dos principais mecanismos para:

- prevenção de riscos;
- identificação de tensões;
- tomada de decisões pedagógicas;
- promoção da responsabilização progressiva.

7. COMPLEMENTARIDADE EQUIPE DE SEGURANÇA E EQUIPE TÉCNICA

O SINASE estabelece que Segurança e Socioeducação são dimensões **indissociáveis** da execução da medida.

O Subgerente de Segurança deve garantir:

- fluxo contínuo de informações entre agentes e técnicos;
- alinhamento nas intervenções;
- respeito às competências de cada equipe;
- autoridade compartilhada e corresponsável;
- práticas educativas integradas ao contexto da segurança.

Esse alinhamento reduz conflitos, fortalece a rotina e aumenta a eficácia das intervenções.

8. INTERVENÇÕES DE SEGURANÇA COM CARÁTER EDUCATIVO

A intervenção de segurança deve ser:

- **proporcional;**
- **ética;**
- **dialogada sempre que possível;**
- **registrada;**
- **orientada pelo Manual do Socioeducando e pelo RDI.**

A segurança não se limita à contenção física — envolve:

- técnicas de verbalização;

- mediação de conflitos;
- observação comportamental qualificada;
- restauração da ordem com mínimo uso da força;
- criação de ambiente educativo estável.
- escuta ativa e qualificada;
- comunicação não violenta;

O próprio SINASE define que a segurança deve **favorecer a experiência pedagógica**, e não substituí-la.

9. SISTEMA DE VÍDEOMONITORAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

O Subgerente deve utilizar o videomonitoramento para:

- fiscalizar o cumprimento dos protocolos;
- acompanhar movimentações internas;
- identificar comportamentos atípicos;
- detectar riscos precoces;
- subsidiar análises de ocorrências;
- fortalecer a previsibilidade da rotina institucional.

O uso deve seguir critérios éticos, respeitando a privacidade e evitando exposição indevida.

10. COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DISCIPLINAR (RDI)

O artigo 36 do Regulamento Disciplinar Institucional prevê:

- participação obrigatória de **um membro da equipe de segurança**;
- análise técnica das situações disciplinares;
- avaliação criteriosa da conduta;
- orientação sobre medidas corretivas ou educativas.

O Subgerente deve:

- acompanhar os trabalhos da comissão;
- oferecer parecer técnico;
- assegurar que decisões sejam proporcionais e pedagógicas.

11. A SEGURANÇA COMO FUNÇÃO PEDAGÓGICA E PROTETIVA

Por fim, o Subgerente deve reforçar que:

- segurança é **dimensão pedagógica da medida**;
- toda intervenção deve estar alinhada ao PIA e ao projeto pedagógico;
- práticas coercitivas só ocorrem em último caso;
- a rotina segura é condição para o desenvolvimento emocional, cognitivo e social do adolescente.

A segurança socioeducativa, quando aplicada com técnica, ética e corresponsabilidade, sustenta:

- a ordem;
- a proteção;

- o processo educativo;
- a reintegração social.

12. A SEGURANÇA SOCIOEDUCATIVA COMO ALICERCE DA PROTEÇÃO INTEGRAL E DA TRANSFORMAÇÃO

Encerramos este capítulo reafirmando que a Segurança Socioeducativa é muito mais do que um conjunto de protocolos, normas e rotinas operacionais. Ela constitui um **pilar estruturante** do Sistema Socioeducativo e desempenha papel essencial na garantia dos direitos, na proteção integral e no desenvolvimento dos adolescentes/jovens em cumprimento de medida. Assim, a atuação do Subgerente de Segurança transcende a lógica da vigilância: ela se inscreve no campo da **educação**, da **prevenção**, da **humanização** e da **gestão estratégica**.

A aplicação qualificada e ética das diretrizes legais — como o SINASE (Lei nº 12.594/2012), o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), o Decreto Estadual nº 4.560-R/2020, o Regulamento Disciplinar Institucional (RDI) e os diversos instrumentos normativos internos — revela que a segurança é uma função interdependente da socioeducação. Nenhuma avança sem a outra. Ambas compõem um mesmo projeto institucional: **promover responsabilização com dignidade, transformação com oportunidade e proteção com justiça**.

Neste contexto, o Subgerente de Segurança se apresenta como **líder tático, gestor institucional e agente de articulação permanente**, capaz de integrar equipes, prevenir riscos e assegurar coerência entre as intervenções pedagógicas e protetivas. Seu trabalho requer leitura ampliada de cenário, controle emocional, tomada de decisão qualificada e domínio dos marcos regulatórios que orientam a atuação dos agentes e o funcionamento da unidade.

Ao fiscalizar, orientar e conduzir procedimentos com base em parâmetros técnicos e legais, o Subgerente garante que cada intervenção — desde a rotina cotidiana até a gestão de crises — seja fundamentada em **proporcionalidade, razoabilidade, respeito, vigilância ativa e intencionalidade educativa**. É essa postura que torna possível transformar um ambiente de privação de liberdade em um **espaço de segurança, estabilidade, confiança e aprendizagem**.

Como vimos ao longo do capítulo, a segurança socioeducativa:

- **assegura condições objetivas para o trabalho técnico-pedagógico,**
- **protege a integridade física e emocional de todos,**
- **sustenta a previsibilidade das rotinas e a ordem institucional,**
- **viabiliza a execução do Plano Individual de Atendimento (PIA),**
- **e materializa a corresponsabilidade entre segurança, equipe técnica e gestão superior.**

Por isso, reafirmamos: **não existe medida socioeducativa eficaz sem segurança socioeducativa qualificada.**

E não existe segurança qualificada sem **liderança consciente, ética, técnica e integrada.**

Que este capítulo fortaleça sua compreensão sobre o papel estratégico que você exerce no IASES e amplie sua visão sobre o impacto direto da sua prática no presente e no futuro dos adolescentes e jovens atendidos. O compromisso que você assume todos os dias representa uma contribuição concreta para a promoção da justiça, da paz social e da cidadania.

Segurança não é fim — é meio.

É ponte.

É cuidado.

É garantia de direitos.

E, acima de tudo, é fundamento para a transformação.

CAPÍTULO 3: CORRESPONSABILIDADE NO ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO: A Potência da Articulação entre Técnicos e Agentes

1. APRESENTAÇÃO

Chegamos ao último capítulo da nossa formação — um momento de síntese, integração e fortalecimento da atuação coletiva dentro das unidades socioeducativas. Aqui, vamos olhar para aquilo que sustenta, no cotidiano, a qualidade do atendimento: a articulação contínua e diuturna entre as Equipes Técnicas e os Agentes Socioeducativos, coordenadas pela liderança estratégica do Subgerente Socioeducativo e do Subgerente de Segurança.

Este capítulo foi pensado para que você reconheça, na prática, que nenhum processo socioeducativo se sustenta de forma isolada. A potência do trabalho institucional no IASES está justamente na capacidade desses dois gestores de unir saberes, funções e responsabilidades em um fluxo coeso. Essa corresponsabilidade mútua, praticada a cada dia e a cada plantão, é a garantia de que a segurança e a pedagogia caminharão lado a lado.

A articulação ininterrupta entre o Subgerente Socioeducativo (foco no atendimento, acompanhamento do PIA e desenvolvimento) e o Subgerente de Segurança (foco na proteção, ordem e gestão de riscos) é o fator primordial para o sucesso da jornada socioeducativa do adolescente e para a excelência do Atendimento Socioeducativo no IASES.

Ao longo do curso, você foi convidado(a) a refletir sobre a importância dessas lideranças, construir novas leituras sobre o papel complementar dos setores e enxergar a gestão integrada como o eixo central de uma intervenção efetiva, humanizada e legalmente respaldada.

Os objetivos que orientam este capítulo são:

- Compreender de forma integrada as atribuições das Equipes Técnicas e de Agentes, reconhecendo a complementaridade e o diálogo constante entre suas funções.
- Identificar o papel central da articulação contínua e diuturna entre o Subgerente Socioeducativo e o Subgerente de Segurança na construção de um ambiente seguro e pedagógico.
- Analisar como a gestão integrada e a corresponsabilidade fortalecem a execução das medidas socioeducativas, potencializando o sucesso do atendimento no IASES.
- Estimular o diálogo, a confiança e a construção de rotinas intersetoriais que garantam o cumprimento do ECA e do SINASE.

Este é um espaço para observar a própria prática, reconhecer desafios, valorizar conquistas e visualizar como a liderança compartilhada se traduz em mudanças concretas e positivas no dia a dia da unidade.

2. SEGURANÇA SOCIOEDUCATIVA INTEGRADA: A Liderança Diuturna e o Sucesso da Jornada no IASES

A execução da medida socioeducativa é um processo altamente complexo, dinâmico e interdisciplinar, que exige não apenas o cumprimento rigoroso das normativas legais, mas também uma gestão sensível, estratégica e profundamente humana. Conforme estabelece o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – SINASE (Lei nº 12.594/2012), o atendimento deve integrar diferentes áreas do conhecimento e ser conduzido sob o princípio da intersetorialidade e da corresponsabilidade.

Neste capítulo, consolidamos o entendimento de que a integração orgânica entre as Equipes Técnicas e a Equipe de Agentes, estruturada pela liderança diuturna dos Subgerentes Socioeducativo e de Segurança, constitui o alicerce essencial para o êxito da jornada socioeducativa no âmbito do IASES.

A qualidade dessa liderança determina diretamente a segurança institucional, o clima organizacional, a efetividade pedagógica e a proteção integral dos adolescentes.

1. A Dupla Liderança: Eixo Estruturante da Corresponsabilidade

O modelo de gestão adotado pelo IASES reconhece que a unidade socioeducativa é um espaço onde diferentes dimensões — pedagógica, protetiva, disciplinar, emocional e social — convivem de forma indissociável. Nesse cenário, a atuação coordenada entre o Subgerente Socioeducativo e o Subgerente de Segurança constitui o eixo estratégico da operação.

Ambos são gestores táticos e operacionais que materializam, no dia a dia, as diretrizes definidas pela Direção e pelas normativas internas. Juntos, constituem o centro de gravidade da gestão, garantindo que a unidade opere com equilíbrio, coerência e segurança.

Subgerente Socioeducativo – Foco Pedagógico e Humanizador

- Lidera a Equipe Técnica (psicólogos, assistentes sociais, pedagogos, terapeutas ocupacionais, entre outros).
- É o guardião institucional do Plano Individual de Atendimento (PIA), assegurando que as intervenções sejam personalizadas e orientadas ao desenvolvimento integral.
- Atua na articulação com as políticas públicas externas, promovendo o acesso a direitos e o planejamento da reintegração social.
- Conduz a dimensão educativa da medida, garantindo que o atendimento seja orientado por princípios éticos, pedagógicos e restaurativos.

Subgerente de Segurança – Foco Protetivo e Estruturante

De acordo com o Decreto Estadual nº 5.167-R/2022, suas atribuições incluem:

- Gerenciar os agentes de segurança socioeducativa e supervisionar a aplicação dos protocolos de segurança, disciplina e movimentação interna.
- Garantir a proteção física dos adolescentes, servidores e visitantes.
- Prevenir incidentes críticos e gerir riscos operacionais.
- Assegurar que o uso da força, quando necessário, ocorra dentro dos princípios da proporcionalidade, razoabilidade e legalidade, em consonância com o SINASE.
- Contribuir para o clima institucional, assegurando rotina, previsibilidade, ordem e estabilidade emocional no ambiente.

Assim, enquanto o Subgerente Socioeducativo atua como guardião da dimensão pedagógica, o Subgerente de Segurança é responsável pela sustentação protetiva da unidade. Ambos constituem um binômio indissociável, cujo alinhamento contínuo é o motor da gestão eficaz.

2. A Articulação Diária na Jornada Socioeducativa

A integração intersetorial não é abstrata: ela se concretiza na rotina, na escuta ativa, nas tomadas de decisão e na capacidade de resposta conjunta diante dos desafios institucionais. A liderança dos Subgerentes deve ser contínua, proativa e comunicativa, construindo uma cultura de cooperação.

Integração de Saberes e Planejamento Conjunto

A unidade só alcança seu potencial máximo quando segurança e técnica atuam como áreas complementares — jamais como estruturas paralelas.

Rotinas Operacionais Convergentes

- Protocolos de revista, alimentação, movimentação e contenção devem ser construídos com base na dupla lente: proteção física e dimensão educativa.
- O Subgerente de Segurança deve conhecer os pontos sensíveis do PIA para adequar abordagens.
- O Subgerente Socioeducativo deve compreender a lógica dos riscos e vulnerabilidades para organizar atividades seguras e viáveis.

Análise Integrada de Casos Críticos

- As reuniões intersetoriais fortalecem a unidade como órgão vivo de gestão.
- A elaboração de estratégias para adolescentes em alta vulnerabilidade exige análise psicossocial, leitura de risco, planejamento de intervenções e protocolos definidos.
- A gestão de crises só é efetiva quando respondida de maneira coordenada, e não fragmentada.

A integração de saberes reduz erros, previne conflitos e amplia a capacidade institucional de leitura do ambiente.

Fluxo de Comunicação e Tomada de Decisão

A comunicação interna qualificada é uma das principais ferramentas de gestão. Sem fluxo de informação, não há gestão integrada.

Transparência e Circulação de Informações

- As decisões precisam ser justificadas, contextualizadas e compreendidas por toda a equipe.
- Quando agentes entendem a lógica pedagógica e técnicos entendem os limites operacionais da segurança, forma-se uma cultura institucional coerente.

Registros Integrados

- RCOs e registros técnicos precisam dialogar entre si.
- A leitura interdisciplinar dos fatos fortalece o acompanhamento do adolescente e possibilita intervenções mais precisas.
- A integração dos registros, além de qualificar o trabalho, protege a instituição juridicamente.

3. A Segurança como Condição para o Sucesso do Atendimento

A segurança socioeducativa, compreendida como condição e não como fim, é o terreno fértil onde a pedagogia floresce. Sem rotinas claras, ambiente protegido e estabilidade emocional, nenhuma intervenção técnica se sustenta.

Estabilidade Emocional Institucional

- A rotina organizada diminui tensões, reduz riscos e limita comportamentos disruptivos.
- A coerência entre segurança e técnica cria previsibilidade — e previsibilidade gera confiança.
- Essa estabilidade é essencial para o engajamento dos adolescentes nas atividades educativas.

Proteção à Equipe e ao Adolescente

- A segurança não protege apenas o patrimônio físico, mas principalmente as pessoas.
- Equipes seguras trabalham melhor, com menos medo e mais qualidade técnica.
- Adolescentes protegidos conseguem desenvolver habilidades socioemocionais e engajar-se na responsabilidade pelo próprio futuro.

Fidelidade ao SINASE e ao Programa da Unidade Socioeducativa

- A gestão integrada permite que a unidade opere conforme os princípios do SINASE:
 - legalidade,
 - excepcionalidade,
 - proporcionalidade,
 - brevidade,
 - respeito aos direitos humanos.
- Segurança, disciplina, proteção e desenvolvimento deixam de ser forças opostas e passam a atuar de forma sinérgica.

4. Conclusão: O Legado dos Subgerentes

O sucesso da medida socioeducativa no IASES é profundamente influenciado pela qualidade da parceria estruturada entre os Subgerentes Socioeducativo e de Segurança. Quando esses líderes atuam com corresponsabilidade, comunicação contínua e alinhamento estratégico, a unidade deixa de ser apenas um espaço restritivo e passa a se tornar um ambiente de desenvolvimento humano, responsabilização e construção de novos projetos de vida.

A Segurança Socioeducativa Integrada é mais do que um modelo de gestão: é um compromisso institucional com uma prática ética, pedagógica e protetiva. É o reconhecimento de que a ordem (segurança) e o progresso (educação) não são dimensões antagônicas, mas complementares e indispensáveis para a reintegração social dos adolescentes.

Este é o legado construído diariamente pelos Subgerentes — um legado que fortalece o IASES como instituição, valoriza seus servidores e garante o cumprimento pleno da missão socioeducativa.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República.

BRASIL. Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.

BRASIL. Lei do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). Lei nº 12.594, de 16 de janeiro de 2012.

BRASIL. Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA). Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). Brasília, DF, 2006. (Documento que estabelece as diretrizes e eixos pedagógicos do sistema).

IASES (INSTITUTO DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO DO ESPÍRITO SANTO). Regulamento Disciplinar Institucional (RDI) e/ou outros normativos internos do IASES que regulamentam a rotina e as atribuições das equipes. (Sugerir a inclusão do documento específico local).

BRASIL. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente (SNPDCA). Cadernos de Socioeducação: Gestão Pública do Sistema Socioeducativo. Brasília, DF: 2018. (O material foca na importância da intersetorialidade e gestão, sendo relevante para a função).

ESPÍRITO SANTO (Estado). Decreto nº 5.167-R, de 27 de abril de 2022. Estabelece a organização, as competências e o funcionamento das unidades socioeducativas no âmbito do Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo (IASES). Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, Vitória, ES, 28 abr. 2022.

HAMEG, Luciana; CARVALHO, Maria do Carmo. *Segurança Socioeducativa: Entre a Sanção e a Proteção*. (Recomendável incluir estudos que abordem a dualidade e complementaridade das funções de segurança e educação no contexto socioeducativo).

KONZEN, Afonso Armando. *Parâmetros da Segurança no Atendimento Socioeducativo*. Escola Nacional de Socioeducação (ENS). Brasília, DF, 2015. (Referência crucial que aborda o conceito de segurança socioeducativa como direito humano e dimensão educativa).

VOLPI, Mário. *Juventude, Direitos Humanos e Sistema Socioeducativo*. (Incluir obras de autores clássicos da socioeducação que reforcem o pilar dos direitos humanos na execução das medidas).

ROSENBERG, Marshall. *Comunicação Não Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.



<https://iases.es.gov.br/>
@iasesoficial

Organização:
Diretoria de Ações Estratégicas (DAE)
Gerência Técnica (GETEC)
Subgerência de Formação e Pesquisa (SUFOP)
Espírito Santo, dezembro de 2025.