

# O Trabalho dos Monitores na Febem

MINISTÉRIO  
DO TRABALHO E EMPREGO



FUNDACENTRO  
FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO  
DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

# O TRABALHO DOS MONITORES NA FEBEM

Presidente da República  
Luiz Inácio Lula da Silva  
Ministro do Trabalho e Emprego  
Carlos Lupi

**FUNDACENTRO**  
Presidente  
Diretor Executivo  
Diretor Técnico  
Diretor de Administração e Finanças

# O TRABALHO DOS MONITORES NA FEBEM

## **Equipe Técnica**

Elizabeth P. M. Tavares

Centro de Referência em Saúde do Trabalhador/Mooca

Francesca Brito Magalhães

Patrícia Helena V. Marques

Centro de Referência em Saúde do Trabalhador do Estado de São Paulo

José Carlos do Carmo - Coordenador Geral

Delegacia Regional do Trabalho

Tereza Luiza Ferreira dos Santos - Coordenadora da Pesquisa

Fundação Jorge Duprat de Segurança e Medicina do Trabalho

**MINISTÉRIO**  
DO TRABALHO E EMPREGO



**FUNDACENTRO**  
FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO  
DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

**São Paulo**  
**2008**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Coordenação de Documentação e Bibliotecas - CDB / Fundacentro**  
**São Paulo - SP**

---

Tavares, Elizabeth P. N.

O trabalho dos monitores na Febem / Elizabeth P. N. Tavares ... [et al.]  
– São Paulo : FUNDACENTRO, 2008.  
84 p. : il.

ISBN: 978-85-98117-31-7

1. Serviços na prisão – Trabalhadores – Condições de trabalho  
– Saúde mental. I. Tavares, Elizabeth P. N. II. Magalhães, Francesca  
Brito. III. Marques, Patrícia Helena V. IV. Carmo, José Carlos do. V.  
Santos, Tereza Luiza Ferreira dos.

CIS  
Xycd Wa Kob Psom

CDU  
343.83:331.103+613.86

---

CIS – Classificação do “Centro International d’Informations de Sécurité  
et d’Hygiene du Travail”  
CDU – Classificação Decimal Univesal

“... esses adolescentes mais resguardados eram aqueles adolescentes que na verdade estão na Febem de ‘laranja’ né, não pertencem a grupo nenhum e tá perdido aí e você é o seguro daqueles que cometeram crimes hediondos né, e que tão realmente né, fragilizados, então esse meninos ficavam muito perto de nós, nós funcionários né, e tinha um menino que ficou exatamente ... ele ficou 1 ano e 3 meses lá e ele sempre ficava do meu lado, e engraçado o seguinte eu não sabia o nome dele, eu não sabia o nome dele, aí um belo dia eu cheguei, falei pra ele: ‘Ô rapa qual é o seu nome?’ Ele falou, ele tava acabando a cozinha, a gente chamava de faxina e falou: ‘Como é seu nome?’, ‘Porra seu ... né, o Sr. tá aqui comigo já há 1 ano e 3 meses, o Sr. não sabe meu nome, o Sr. não conhece o meu nome, difícil assim, o Sr. tá aqui há tantos anos!’. Aí, foi neste momento é que eu percebi que eu perdi a parte humana que eu tinha né, já não me interessava mais quem era quem, pra mim todo mundo era todo mundo, e acabou e vou ter que ser duro e rígido com aquelas pessoas, então é complicado essa questão, essa situação, é complicado porque você começa a perceber que você perdeu a ... Você perdeu a... a humanidade que você tinha, e aí eu tive que fazer um trabalho de resgate, foi muito difícil, foi muito doloroso, eu passei 3 meses fazendo o tratamento e tive que realmente me resgatar pra poder prender um pouco o ‘bicho solto’ que tinha soltado...”

*Fala de um monitor mostrando o sofrimento de sua categoria*



Agradecemos a todos os trabalhadores da  
Febem que contribuíram com a pesquisa e  
à direção do Sintraemfa, em especial ao  
Neves que esteve presente em todos  
os momentos como um facilitador  
do processo de pesquisa.





# Sumário

1	Introdução	11
2	Objetivos	13
3	Metodologia	15
4	Febem: um pouco de sua história	17
5	Estrutura da Febem	19
	5.1 Unidades de Internação (circuito fechado) de São Paulo e Grande São Paulo	20
	5.2 Unidades do Interior	20
	5.3 Unidades do Litoral	20
6	Resultados	21
	6.1 Ser monitor	21
	6.2 O monitor e a Febem	48
	6.3 Saúde	57
7	Considerações Finais	67
	Bibliografia	75
	Anexos	77
	Anexo 1	77
	Anexo 2	81



# 1 Introdução

No final de 2003, o Sintraemfa solicitou à DRT/SP que fosse realizada uma investigação sobre condições de saúde e trabalho na atividade do monitor ou agente de apoio técnico nas unidades da Febem.

Esta demanda fez parte de um conjunto de ações da categoria que adotou a questão da saúde dos seus trabalhadores como um tema importante e que deve ser debatido, refletido e investigado. Em 2002, o sindicato estabeleceu parcerias com Centros de Referências em Saúde do Trabalhador do Estado de São Paulo e Ministério Público do Trabalho; em 2003, criou um núcleo de saúde no sindicato que passou a ouvir queixas de trabalhadores quando detectam o chamado sofrimento do trabalhador, especialmente nas funções de monitor ou agente de apoio técnico e de coordenadores de turno ou de equipe.

Este sofrimento adoecimento também pode ser evidenciado em um levantamento dos benefícios concedidos pelo INSS a funcionários da Febem, no período de 1998 a 2002, demonstrando que 60% dos diagnósticos relacionavam-se a quadros de transtornos mentais (DRT/SP, 2003).

Os dados acima são corroborados em levantamento realizado junto ao CRST da Mooca, entre os anos de 2003 a junho de 2005, onde os quadros de transtornos mentais representaram 65% do total de atendimentos realizados a funcionários da Febem, com nexo ocupacional (CRST – Mooca, 2005).

Para efetuar a pesquisa, foi constituído um grupo de trabalho multidisciplinar e multi-institucional a fim de que se investigasse aspectos ligados à organização do trabalho dos monitores e coordenadores de turno e não se limitasse apenas ao levantamento formal dos cumprimentos das Normas Regulamentadoras de Segurança e Medicina do Trabalho (NR's),

formado por técnicos da DRT, CRST da Mooca (Municipal), Cerest/SP e Fundacentro.

Assim, optamos pela realização de um estudo com uma abordagem qualitativa que nos ajudasse a entender porquê e como os trabalhadores adoeciam após algum tempo de começarem a desenvolver atividades profissionais na Febem.

Quando falamos em Febem automaticamente pensamos em rebeliões, em crianças, menores, direitos humanos etc. Lembramos das diversas manchetes de jornais, da violência, mortes, torturas etc. Quem lembra do trabalhador? Quem pensa aquele servidor como sujeito a uma política da instituição e que pode criar, entrar em e resolver conflitos? Quem poderia pensar em ter de mudar o seu local de moradia em *função do medo e de perseguições reais* feitas pelos menores aos monitores? Quem poderia imaginar que um trabalhador leve uma mala com roupas para uma instituição e fique à disposição dela por um período de até 15 dias, vinte e quatro horas por dia? Como se concebem situações deste tipo?

Nas próximas páginas estaremos mostrando várias situações, muitas absurdas, esdrúxulas pelo simples fato de existirem e por ocorrerem em ambientes de trabalho. Saímos, então, do papel de telespectadores das notícias das rebeliões realizadas pelos meninos na Febem veiculada pela mídia, deixamos o espaço do senso comum para sentir a dor deste trabalhador que até então era tratado como um vilão. Passamos a enxergá-lo como um trabalhador realizando uma atividade que poderia, dependendo de suas condições e de sua organização, ser responsável pelos índices alarmantes de dor, de sofrimento, como os que já foram citados.

Não pretendemos dar conta do universo de complexidade que envolve a instituição Febem. Tampouco transformar vilões em anjos e vice e versa. Pretendemos sim, com este estudo, desvelar, retirar o véu que encobre estes cidadãos: como pensam, sentem e agem os monitores e contribuir para a compreensão dos fatores que podem levar ao seu adoecimento.

## **2 Objetivos**

Portanto, os objetivos perseguidos são: conhecer as condições de trabalho e queixas de saúde dos monitores ou agentes de apoio técnico e coordenadores de equipe da Febem nas unidades de internação em regime de privação de liberdade do circuito fechado; compreender como a organização de trabalho dos monitores e coordenadores podem levar ao adoecimento; identificar as dinâmicas da relação saúde e trabalho, fontes de risco para a geração de sofrimento mental; e analisar quais as repercussões da atividade para a saúde destes trabalhadores.



### 3 Metodologia

Nosso objeto de estudo se relaciona com a afetividade, com a vivência, os sentimentos, os prazeres, as emoções suscitadas pelas experiências concretas decorrentes das situações no âmbito do mundo do trabalho realizado no espaço das unidades da Febem, pelos seus servidores.

Para apreender o significado deste tipo de trabalho, do trabalhador que mantém contato com os internos/infratores<sup>1</sup> “acolhidos” pela Febem, optamos por uma pesquisa onde prevalecem a não rigidez, a diversidade de técnicas e a relação entre pesquisador e sujeitos.

Quando nos referimos à não rigidez, queremos dizer da necessidade do pesquisador estar “atento” e “aberto” às diversas informações, oportunidades e direcionamentos para o qual pode ser levado a partir e durante o desenvolvimento da pesquisa.

Buscando olhar o objeto de estudo por vários ângulos, utilizamos várias técnicas para coleta de dados no período de maio a dezembro de 2004, tais como:

- Levantamento bibliográfico.
- Levantamento documental (documentos do Sintraemfa, documentos da Febem, matérias de jornais etc.).
- Visitas em unidades de internação (UI's) da capital com fotografias das instalações (ver quadro a seguir):

---

1 Observem que o objeto de trabalho do monitor ou agente de apoio técnico é o menino carente ou infrator, privado de liberdade.



<b>Complexo/ Unidade</b>	<b>Data</b>	<b>Período</b>	<b>Números de Internos</b>	<b>Grau Infracional</b>
Complexo Tatuapé				
UI 7	24/03/2004	tarde		primário médio e grave
UI 12	12/04/2004	tarde	128 (3 módulos)	diferentes graus
UI 17	26/04/2004	tarde	62 (4 módulos)	primário grave
UI 19	10/03/2004	manhã		
Complexo Vila Maria				
UI 3	9/06/2004	tarde	97 (3 módulos)	reincidentes graves
Complexo Raposo Tavares <sup>2</sup>				
UI 37 e 38	15/12/2004	manhã		primário grave

- Visitas a setores administrativos da Febem da capital: Setor de RH, NUSMT (Núcleo de Segurança e Medicina do Trabalho), PROAPS (Programa de Acompanhamento Psicossocial), Centro de Estudos de Formação Profissional (treinamento) e à lavanderia do Complexo do Tatuapé.
- Entrevistas individuais.
- Cinco encontros com grupo de trabalhadores realizados em local neutro, primeiro nas dependências do CRST da Mooca e depois finalizando no Cerest/SP em dias e horários previamente agendados com o grupo que contou com a presença de até 05 trabalhadores do sexo feminino e masculino, monitores e coordenadores de turno com pouco e muito tempo de função e de casa (Febem), de diferentes unidades de internação e dos diferentes complexos. A solicitação dos pesquisadores era para que falassem sobre a sua atividade de trabalho: o quê e como fazem. Damos ênfase também às questões de saúde. Estes encontros foram gravados em fitas K-7.
- Aos entrevistados foram garantidos o sigilo e o anonimato de suas identidades.
- Transcrição e análise das entrevistas - as entrevistas foram transcritas pelas pesquisadoras e lidas. Várias foram as escutas das fitas K-7, anotando as impressões e comentários de cada técnico e em grupo. A partir destas leituras, foram agrupadas em temas e subtemas e posteriormente analisadas.

<sup>2</sup> Acompanhando Ministério Público do Trabalho – Federal.

## 4 Febem: um pouco de sua história

A Febem de São Paulo, uma instituição de 32 anos (1973), teve sua origem na Funabem – Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor criada em 1964, ligada ao Ministério da Justiça, destinada a atender crianças abandonadas e infratoras.

“O tratamento dado aos menores infratores e carentes era pautado pela Política Nacional do Bem-Estar do Menor (PNBEM). Esta política era baseada no código de menores de 1927, que previa o encarceramento, os militares pretendiam conter a criminalidade por meio do controle da população marginalizada, dentro do espírito da doutrina da segurança nacional”.

Foi esta a política que fundamentou a criação da Fundação Paulista de Promoção Social do Menor – Pró-menor em 12/12/1973. Em seguida, a Pró-menor se transformava em Febem.

Anos depois, passou a integrar o Ministério da Previdência e Assistência Social, tentando substituir a punição e o controle pelo assistencialismo, considerando a criança uma vítima da sociedade e propondo que a sociedade estivesse envolvida no seu atendimento (Vilhena, 1989).

Nascida sob a repressão da ditadura militar, a entidade vive em crise permanente marcada por violência e encarceramento nos grandes complexos. Trocou de presidente mais de 60 vezes e é alvo freqüente de denúncias por parte do Ministério Público Estadual, tornando-se muito citada em relatórios de entidades ligadas aos direitos humanos.

As várias administrações geram uma descontinuidade de políticas e a partir da década de 80, com a posse de governos democráticos, críticas são colocadas sobre a efetividade da institucionalização dos adolescentes em questão, propondo-se a substituição deste modelo de atendimento à criança e ao adolescente por instituições abertas de atendimento na comu-

nidade, com a finalidade de integrá-los à comunidade (Vilhena, 1989), e suscitando a pergunta: a Febem deveria ser extinta?

Um dos problemas detectados são as suas instalações físicas, ou seja, a superlotação de suas unidades. Segundo reportagem do Dossiê Febem, “... desde a sua Fundação, a Febem, jamais teve uma política de longo prazo para a construção de novas instalações para os menores... A montagem da estrutura física começou de fato em 1976: são dessa época os complexos de Raposo Tavares e de Imigrantes. Já em 76, o primeiro presidente da instituição, João Benedicto de Azevedo Marques, já enfrentava os pesadelos da superlotação e da rebelião que tiraria o sono dos governadores do futuro. A Febem nascia superlotada”.

A instituição passou por dificuldades com a mudança paulatina do perfil do menor atendido na fundação, de menor carente ou abandonado a menor infrator, segundo fala dos dirigentes sindicais do Sintraemfa, sem adequação da estrutura.

Outra grande mudança ocorreu na instituição em virtude da criação e implantação do ECA pela Lei nº 8069/90, em 13 de julho de 1990, sendo este um marco que transformou crianças e adolescentes em cidadãos, sujeitos de direitos e deveres, contando com prioridade absoluta nas políticas públicas (ECA, 1990). A Febem, entre essas instituições, deveria implantar tal modelo de forma a facilitar o cumprimento de seus objetivos, protegendo a criança.

Tal estatuto propôs, entre outras coisas, regras para a institucionalização da criança e do adolescente infrator, que serviriam para nortear a organização e as ações das instituições que atendem a esta realidade. (ECA, 1990).

Atualmente, a Febem no estado de São Paulo, que já há algum tempo fazia parte da Secretaria da Educação, passou a fazer parte da Secretaria de Estado da Justiça e Defesa da Cidadania, trazendo de volta o antigo conflito: punição ou educação? E desta forma, como veremos mais adiante, estimulando perfis de trabalhadores, e seu jeito de trabalhar.

## 5 Estrutura da Febem

Segundo informações do sítio da entidade, atualmente a “fundação atende 18 mil crianças e adolescentes de 12 a 18 anos no estado de São Paulo, autores de atos infracionais, estando divididos em unidades por idade e grau de infração de acordo com o ECA<sup>3</sup> e inseridos em programas socioeducativos” específicos como:

- Atendimento inicial: programa que presta o primeiro atendimento a 100% dos adolescentes a quem se atribui a autoria de ato infracional no estado de São Paulo.
- Internação provisória (circuito fechado): programa destinado aos adolescentes infratores, antes da recepção da sentença.
- Internação (circuito fechado): programa de atendimento privativo de liberdade para adolescentes infratores com sentença judicial.
- Semiliberdade: programa destinado a adolescentes infratores como forma de transição para o meio aberto. O adolescente trabalha e estuda fora da instituição devendo voltar à tarde para dormir em sua unidade de origem.
- Liberdade assistida (circuito aberto): o adolescente e sua família são acompanhados por assistentes sociais e psicólogos durante um período determinado.

O circuito fechado (privação de liberdade - internação), conta com 77 unidades no estado de São Paulo, abrigando cerca de 6 mil e 800 adolescentes, um número que se altera dia-a-dia.

---

3 As informações contidas neste item foram levantadas através do site [www.febem.gov.br](http://www.febem.gov.br). No entanto, adiante observaremos que a entidade não cumpre o que é determinado pelo ECA.

## **5.1 Unidades de internação (circuito fechado) de São Paulo e Grande São Paulo:**

- Complexo Tatuapé: Av Celso Garcia, 2001 – Belenzinho.  
Unidades: 18 unidades de internação  
Complexo Brás: Rua Domingos Paiva, 68 – Brás.  
Unidades: 3 unidades de Internação (UI),  
3 Unidades de Internação Provisória (UIP)  
1 Unidade de Atendimento Inicial (UAI):  
Rua Piratininga, 51 – Brás.
- Complexo Raposo Tavares: Rodovia Raposo Tavares Km 19,5 – Jardim Arpoador  
Unidades: 6 unidades de internação (UI),
- Complexo Vila Maria: Av. Condessa Elizabeth Robiano, 450 – Vila Maria  
**Unidades: 4 Unidades de Internação (UI)**
- Complexo Franco da Rocha:  
Unidades: 3 Unidades de Internação (UI)  
1 Internato
- Itaquaquecetuba  
Unidades: 1 Internato
- Internatos  
Unidades: 2 femininas e 2 masculinas

## **5.2 Unidades do interior:**

Total de unidades: 15 unidades

Municípios: Araçatuba, Araraquara, Bauru, Campinas, Iaras, Lins, Marília, Mogi-Mirim, Ribeirão Preto, São Carlos, São José do Rio Preto, São José dos Campos, Sorocaba.

## **5.3 Unidades do Litoral:**

Total de unidades: 2 unidades

Municípios: Guarujá e São Vicente

## 6 Resultados

Os resultados das análises das entrevistas realizadas identificaram grupos temáticos que serão apresentados a seguir, sendo todos em relação ao monitor: A. Ser monitor, B. O monitor e a Febem e C. Saúde.

### 6.1 Ser Monitor

#### O trabalho

Define-se como MONITOR ou AGENTE DE APOIO TÉCNICO aquele trabalhador da Febem que convive de perto, no pátio, com os menores infratores, dispensando-lhes uma atenção total e segundo eles próprios sua responsabilidade “é proteger o menino, proteger sua vida”.

Sua admissão ou entrada na fundação pode se dar através de contratação (CLT) ou por concurso público. Para os contratados por CLT, determina-se o perfil, dependendo do complexo onde irão desenvolver suas atividades. Para trabalhar no circuito grave/gravíssimo, o perfil deverá ser de alguém com características de “liderança, agressividade e postura firme” perante os meninos a fim de manter o controle destes e da unidade.

A questão do “controle dos meninos e da unidade” por parte dos monitores é uma fala recorrente e mais que uma fala, é uma preocupação constante, demonstrando a existência de uma tensão e um dos conflitos mais sérios, envolvendo o monitor e a conseqüente definição do papel do monitor pela Fundação: a sua postura de educador ou de contendor que se explica perfeitamente se formos verificar a história e o contexto em que a Febem foi criada.

Após concurso, os monitores ingressam na fundação e se inserem no quadro de pessoal como monitor I, segundo o Plano de Cargos, Carreira e Salário, percebendo um vencimento básico de R\$ 797,00; R\$ 992,14 para Mo-

nitor II e R\$ 1.215,09 para o nível ou monitor III, o qual teria como critério de inclusão ter pelo menos dois anos na função de monitor.

Segundo informações de dirigentes sindicais, mesmo atualmente, após a existência de concurso, alguns monitores que deveriam ser enquadrados no plano de carreira no nível I são enquadrados no nível III em função de favorecimentos e apadrinhamentos políticos.

Ao coordenador de equipe, cabe uma comissão no valor de R\$ 301,65. Estes trabalhadores percebem uma Gratificação de Regime Especial – GRET equivalente a 30% do seu vencimento básico. Como benefícios têm garantido por lei o auxílio transporte, auxílio alimentação ou vale com folha no valor de R\$ 8,00 não tendo mais cobertura de plano de saúde. Trabalham em regime de escala de 2X2, trabalhado 2 dias com jornada de trabalho de 12 horas, folgando 2 dias completos e consecutivos, sendo este o esquema para o período diurno e para o noturno.

O período noturno costuma ser referido como um prêmio para o monitor que trabalha nele, pois além de receber o adicional noturno (um acréscimo financeiro), garantido por lei, seu contato com o adolescente será diminuído em função das poucas horas em que o menino permanece no pátio no período da noite, uma vez que eles têm horário definido, por volta das 21:30 horas, para dormir<sup>4</sup>. Desta forma, “À noite sempre é os mais antigos, porque a noite é como se fosse um prêmio, o cara é antigo, vai indo para a noite. Então, é uma promoçãozinha que você recebe porque eles não dão outro meio de vida pra pessoa, não tem outros cargos... Se eu for um cara bem visto, quiser dar aquilo como prêmio, manda ele pra noite”. Aqui já temos um elemento importante que pode surgir em decorrência do contato do monitor com o adolescente, ou seja, a evitação, evitar permanecer muito tempo próximo ao adolescente como um fator de proteção à saúde. É um tipo de postura do monitor perante o menino.

Assim, começamos a vislumbrar um aspecto do trabalho do monitor que em geral o desgasta – a longa jornada de trabalho com o menino infrator durante o período diurno no pátio – indicando que o seu objeto de trabalho se constitui em um fator de preocupação, de tensão, de risco para a sua saúde ou para acidentes de trabalho. Segundo alguns monitores, as poucas horas do monitor ao lado do jovem no período noturno, “não se

---

4 Quando a fundação solicita, através dos diretores e coordenadores das unidades, os monitores podem ou não fazer horas extras, sendo esta uma questão muito discutida e grande geradora de sofrimento, como veremos mais adiante.

constituem em impedimento para o adoecimento do monitor, mas estressa bem menos”.

No período diurno, o monitor está em contato constante com o adolescente, por um período de até doze horas, e “de dia o monitor não pára, é um caos”, podendo desde jogar dominó até ser refém destes mesmos meninos quando eles “viram a casa”<sup>5</sup>. Desta forma, a atividade desenvolvida durante o período diurno solicita do monitor uma dosagem extra de energia e disponibilidade para lidar com o constante contato, reivindicações, solicitações, afetos, pensamentos e atitudes dos jovens.

Segundo os monitores, os meninos não têm limites e aqueles têm que impor. Os infratores desenvolvem inúmeras práticas na sua relação com o monitor com o objetivo de conseguir alguns favores. Este aspecto será mais detalhado quando falarmos do monitor e do menino.

Podemos já neste ponto, no início de nossa análise, perceber que as solicitações do menino com relação ao monitor ou as solicitações deste para desenrolar a sua jornada de trabalho denota um nível alto de exigências e disponibilidades afetivas por parte do mesmo, especialmente nas condições em que estes trabalhadores costumam ingressar no quadro de pessoal da Febem.

O menino solicita o monitor constantemente, pedindo um cigarro, pedindo uma caneta, pedindo um tênis, pedindo a camisa do monitor, pedindo o relógio do monitor etc. Em geral estes pedidos são acompanhados de posturas ameaçadoras por parte dos jovens, ou seja, “dar um apavoro ou dar um psico no monitor” para que ele faça o que o menino quer é uma prática constante e os monitores referem que não podem ceder, têm que dizer não, pois se cederem uma vez, podem até levar drogas, celulares etc. Observem que existe uma luta constante, uma tensão, um conflito, relações de poder e medo, muito medo.

O monitor contratado (CLT) ou concursado terá que se submeter a um treinamento ou capacitação que o habilite a obter conhecimentos para lidar com os infratores.

No entanto, a capacitação, quando existe, é de apenas três dias, sendo que nesta não há espaço suficiente para se entender e aplicar o Estatuto da Criança e do Adolescente; e normalmente os cursos são raros e sem continuidade:

---

5 Virar a casa significa iniciar rebelião.



“Não há capacitação para o acompanhamento do menino em atividades externas nem nenhum tipo de treinamento em defesa pessoal”.

Comentários de dirigentes sindicais e dos coordenadores dos cursos indicaram a existência de uma resistência no trabalho a cursos e treinamentos, especialmente entre os monitores antigos. O que se comenta é que a “verdadeira capacitação do monitor se faz no dia a dia no pátio” e que não existem cursos capazes de transmitir o conteúdo vivenciado por eles na relação com os meninos.

Normalmente há a busca de um modelo de sucesso no trabalho entre os próprios monitores, havendo a valorização do funcionário de carreira, ou seja, daquele que aprendeu e que começou de baixo<sup>6</sup>, que “amassou o barro” com os meninos, para que este tipo de funcionário passe a sua experiência para os monitores novos.

Como é o preferido, este modelo de sucesso deixa-nos perceber a existência de outras práticas que não são muito aceitas pelos monitores como os apadrinhamentos e as contratações emergenciais.

Um aspecto a se considerar seria o treinamento dado a monitores recém-admitidos pelos experientes selecionados dentro da própria Febem.

A questão da capacitação/treinamento dentro dos padrões do ECA é de grande importância por esta ser a lei máxima a reger as questões relativas a estas faixas do desenvolvimento humano.

Segundo os monitores, existe grande desconhecimento e um descumprimento desta lei por parte da Febem, criando situações de risco de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais entre os monitores.

Tais profissionais apontam que o ECA veio redefinir as atitudes e comportamentos tanto dos meninos como dos monitores, colocando um limite para a ação destes últimos e consentindo tudo para os meninos.

O principal problema ocorreria pelo descumprimento do ECA pela própria instituição, destacando a não divisão dos adolescentes por idade, porte físico, grau infracional e a superlotação das unidades.

“Uma das coisas que se observa, e aí entra a questão da gestão de governo, é que eles não seguem de fato o estatuto porque se seguissem, seriam o ponto chave, a ferramenta para todos trabalharem”.

---

6 Começar de baixo. Esta experiência funciona como um fator de proteção, garante a própria vida e favorece o trabalho pedagógico. Ao contrário, o funcionário novato implica em inexperiência e risco para a própria vida.

“(...) agora entra de novo a questão da fundação, porque a fundação blefa aonde ela tem que trabalhar com o ECA, porque se ela usasse o ECA direitinho, ela teria separado por unidade, por idade, por grau de crime. Entendeu, por BO, hoje ela só trabalha com o ECA pro lado do funcionário, quando o funcionário tem um probleminha ela pega o ECA e esfrega na cara do funcionário e fala, tem que fazer isso aqui, mas as condições de trabalho que nos fornece são essas aí”.

“Porque a população que tá lá é pesada, as casa superlotadas, não existe separação por idade, faixa etária, não existe acomodação para todos, material de higiene tá faltando, condições pedagógicas inexistente, atividades esportivas estão fazendo, mas tendo muita briga entre os menores, existe grupo rival, facções criminosas”.

Quando o ECA não é cumprido, o menino é colocado em situação de risco de vida, porque em uma mesma unidade são colocados grupos de facções rivais. O monitor, em sua função, deve proteger o interno, o mais fraco e o mais forte, além de conter o mais forte.

“(...) quando faz uma unidade em Sorocaba, você só tem uma unidade para abrigar os primários médios, os primários graves, os reincidentes médios e os reincidentes graves. O que acontece? Você teria que ter no mínimo quatro pavilhões ou quatro unidades separadas, que é o correto, pra você abrigar esses diferentes graus infracionais e também fazer a distribuição por compleição física. Quer dizer, é bom por um lado que está perto da família, mas por outro lado é terrível porque você vai lidar com o mais fraco, com o mais forte, tudo ali junto, a pressão interna da coisa”.

“(...) agora na minha opinião a forma de se evitar é colocar por faixa etária, a proporcionalidade do grau infracional, tem que ser igual também e quarto com menos gente, esse quarto com 5 pessoas é um crime (...) Cinco, seis, isso quando não tem sete, às vezes tem sete, num quarto que é para atender dois adolescentes”.

Outra questão observada pelos trabalhadores é que a definição do grau infracional evidenciando a primeira passagem do adolescente na Febem nem sempre caracteriza, de fato, o início de sua vida infracional, o que acarreta em mais um complicador para o desempenho de suas atividades, porque existem diferenças entre os adolescentes dentro de um mesmo grau infracional.

“É uma mistura sabe (...) muitas vezes a gente conversa, a gente senta, bate papo, a gente, né! Tem um menino, por exemplo, dentro da minha

unidade, não que ele é um santinho (...), que ele tá entrando, ele tá entrando sim, pela primeira vez, mas aquele menino, você conversando e vendo o perfil dele, até alguns deles a gente conhece do bairro, que ele já tem lá seus 2 ou 3 homicídios.”

Observa-se na fala dos trabalhadores, quando o assunto é o ECA, que existem dois pontos de vista. O primeiro defende o cumprimento do ECA, como forma de auxiliar e nortear o trabalho sócio-educativo dentro das unidades. O outro ponto de vista faz uma crítica ao Estatuto, enfatizando que este deve ser alterado e apontado que o ECA “serve para o menor carente e não para o menor infrator”, deixando como questão a ser discutida se existiria de fato a possibilidade da criação de uma legislação que contemple, entre outras coisas, as diferenças entre os adolescentes.

Desta forma, deparamo-nos com uma grande queixa por parte dos monitores que se sentem excluídos pelos Conselhos Tutelares, Ministério Público que, frente a uma denúncia, têm uma visão unilateral, sem preocupação ou cuidado de ouvir também o monitor, ou seja, se o menino disser que foi torturado por um determinado monitor prevalece a fala do menino para tomada de posição com relação ao monitor. Assim, muitos são processados legalmente por crime de tortura. A reivindicação neste caso seria que estes órgãos e entidades ouvissem de igual forma os trabalhadores-monitores.

Sabe-se que os meninos que se encontram na Febem estão em situação de conflito com a lei, o que trás como desafio para a instituição como lidar de forma clara e objetiva com os limites.

“Mas, enfim, qual a função do monitor ou agente de apoio técnico?”

Segundo os próprios monitores, “sua função principal é proteger o menino de si próprio e dos outros meninos (grupos rivais: sangue bom e seguro), mesmo que tenha que colocar em risco a sua própria vida”, lidando constantemente com o conflito, com a ameaça.

Muito embora definam a sua função da forma acima referida, apontam que por parte da Fundação, não há definição do seu papel, “a Febem nunca falou o que quer da gente”. Este tipo de postura por parte da instituição leva à criação de dúvidas, tendenciosidades, além de tensões entre o grupo e conflitos.

Acrescido a isto, solicita algumas atitudes e posturas dos monitores, tais como a tarefa de contenção com o uso de medidas disciplinares, o uso de abordagens duras e rígidas, beirando mesmo à violência, bem como

uma postura de educador, criando já a partir daí um terreno propício ao desencadeamento de conflitos e tensões nos próprios monitores, entre eles e, também, entre estes profissionais e os meninos.

A fala abaixo de um coordenador de equipe aponta uma destas tendências:

“... o nosso papel hoje é de educador, nós não estamos ali pra correr atrás de menor em fuga, então vamos evitar até onde nós pudermos. Abriu a porta, começou a correr, deixa correr porque se você correr atrás, ele bater a cabeça no chão e morrer, você vai responder pelo processo, é melhor você responder o processo com ele vivo do que com ele morto. Tem vigilância, tem o choquinho pra poder correr atrás, tem a PM, tem os vigilância, tudo faz esse papel. O nosso papel lá até então é de educador, se eles nos enquadrarem com estilete eu dou a chave e deixo ir embora. Esse é um conselho que eu passo pra minha equipe de funcionários: não deixo ninguém ir pro confronto, não peite o estilete porque é bobeira”.

Precisamos, portanto, deixar claro que atitudes severas por parte dos monitores ocorrem por imposição da administração da entidade em determinados períodos. Como denuncia o Sitraemfa, existe uma correlação entre posturas severas, segurar a casa, ou seja, não permitir a ocorrência de rebeliões durante períodos que precedem eleições.

Segundo levantamento efetuado em documentos, os monitores teriam como função:

- Auxiliar na recepção e no atendimento das crianças e adolescentes, através dos cuidados com a higiene, alimentação, saúde e orientação, favorecendo um clima de acolhida, proteção e segurança.
- Acompanhar a condução e o atendimento das crianças e adolescentes nos recursos de saúde, educação, trabalho, cultura e lazer oferecidos pelas políticas sociais públicas ou privadas e seu retorno à família e à comunidade.
- Participar na elaboração e execução do plano de trabalho educativo que envolve atividades de lazer, esporte, cultura e outras, visando ao atendimento integrado da criança e do adolescente.
- Estabelecer vínculo de confiança, respeito e responsabilidade com a criança e o adolescente, estimulando seu desenvolvimento integral e oferecendo o apoio necessário à superação das dificuldades percebidas.

- Utilizar os recursos disponíveis que possibilitam o levantamento de dados e informações sobre as causas determinantes da situação de desproteção social ou de suas condições de desenvolvimento.
- Estimular e facilitar para a criança e o adolescente a compreensão de sua história pessoal e dos processos dos quais participam.
- Favorecer em todas as atividades a socialização das crianças e adolescentes, estimulando sua expressão como sujeito individual e social.
- Aplicar corretamente os procedimentos de segurança no âmbito interno e externo à Instituição, com vistas a preservar a integridade física e mental da criança e do adolescente.
- Acompanhar com segurança a condução dos internos nas saídas externas, tais como: audiências junto ao poder judiciário – capital e interior – ministério público, delegacia de polícia etc.
- Acompanhar diuturnamente a criança e o adolescente internados em pronto-socorro e hospital.
- Auxiliar na previsão, organização e controle dos materiais disponíveis para as atividades.
- Conservar a limpeza, iluminação, ventilação as condições ambientais adequadas às atividades educacionais e outras.
- Zelar pelo uso adequado dos materiais em geral e dos recursos utilizados nas atividades educativas.
- Participar de processos de educação continuada oferecida pela instituição, objetivando sua capacitação e desenvolvimento profissional.

Segundo os próprios monitores, desenvolvem algumas tarefas que têm como objetivo manter a rotina, o que de certa forma indica que eles estão controlando a unidade, apesar das dúvidas que sentem na definição do que a Febem espera deles. Entre estas atividades as principais são:

- Pagar banho – acompanhar o banho dos meninos, dividindo-os em grupos pequenos, de acordo com o número de chuveiros; controlando o fluxo de água e o tempo para cada turma.
- Pagar faxina – acompanhar o planejamento e execução da faxina feita pelos meninos.
- Pagar janta – acompanhar o horário da janta, observando os meninos, pois esta é uma situação onde em geral há a possibilidade de acertos de contas entre os meninos, como por exemplo, o pagamento de dívidas em troca de comida.

- Pagar hora de dormir – acompanhar os adolescentes até o momento em que estão instalados em suas camas e quartos.
- Pagar UDM (escola) – acompanhar os meninos à escola, bem como a evolução do período de aula.
- Efetuar rondas noturnas/“robocoops” – as rondas noturnas são efetuadas quando os menores já estão recolhidos para verificação de alguma ocorrência dentro dos quartos. Esta verificação é feita através dos “robocoops” – portinholas pequenas existentes nas portas dos quartos.
- Efetuar rondas diurnas – circular nas dependências das unidades e alas para verificar se há ocorrências.
- Efetuar contagem dos meninos nas trocas de plantões – em toda troca de plantão efetua-se a contagem dos meninos para certificar-se de que não houve fuga etc. Vale salientar que a fuga de um menor pode implicar um processo judicial para o monitor.
- Leitura do livro de registro de ocorrências – neste livro estão anotadas as situações que ocorreram no plantão anterior: se houve tumultos; se foram feitas naifas etc. Aponta o andamento e a situação da unidade.
- Recepção do menino na unidade - observar como está chegando e como o grupo de meninos irá recebê-lo para depois encaminhá-lo para a ala adequada.
- Fazer revista na unidade - busca de armas escondidas, camufladas etc.
- Fazer revista nos familiares dos meninos durante as visitas – esta tarefa implica sérios riscos para os monitores. Exemplo, se um familiar tentar entrar na unidade com drogas e for pego durante a revista, o menino respectivo ficará sabendo e tentará vingar-se do monitor que realizou a revista e possibilitou até deste familiar.
- Realizar a contenção do menino. Exemplo, neutralizar o menino durante rebeliões – desarmá-lo, impedindo agressões.
- Controlar as rebeliões
- Organizar atividades recreativas e esportivas - futebol, dominó, dar aulas, convênios com vídeolocadoras para aluguel de fitas VHS, compra de bola com rateio feito entre os próprios monitores etc. Estas atividades são realizadas por iniciativa dos próprios profissionais, pois percebem os aspectos positivos das atividades para os meninos. Eles se tornam mais calmos, além de obterem a sua cooperação.
- Evitar que os meninos sejam maltratados por outros meninos (ex. estupro). A superlotação das unidades favorece este tipo de prática espe-

cialmente a noite quando estão recolhidos para dormir, sendo impossível para o monitor impedir tal prática mesmo que realize as habituais rondas.

- Os monitores também são submetidos à revista cada vez que entram e saem do complexo.

O monitor também desenvolve outras atividades e tarefas extras que podem ocorrer ocasionalmente e que fazem parte da trajetória de vida de qualquer pessoa, inclusive da vida do menor infrator, tais como:

- Acompanhar ao PS (pronto-socorro)/ hospital
- Levar ao juiz
- Acompanhar mudança de unidade
- Efetuar a desinternação do menino
- Acompanhar o menino em velório
- Levar ao dentista
- Levar ao psicoterapeuta

A realização de atividades externas pelos monitores implica diversos riscos para a categoria, incluindo o de fuga dos meninos e a culpabilização dos monitores. Segundo um dos coordenadores de turno, ao escolher o monitor que vai acompanhar o menino, é fundamental que este seja mais experiente, pois “eu levo o melhor funcionário que eu tiver no plantão. Por quê? Se esse funcionário mais despreparado for pro PS e esse menino tentar uma fuga, conseguir uma fuga, quando voltar esse funcionário pro pátio, todos os meninos vão pra cima desse funcionário: Ei fulano? Ah, o menino fugiu. Você cria dentro da unidade uma válvula de escape para o menino. Ah é assim? O menino pode simular e falar: Opa, a nossa cara, a gente sabe como vai conseguir fugir dessa unidade. Tem uma brecha”.

Observamos, pois, que todo o trabalho desenvolvido com os meninos tem em cada ação dos coordenadores de equipe e dos próprios monitores uma sutileza que pressupõe alguns princípios como não abrir possibilidades de fuga para os meninos, neste caso. De uma forma geral, tomam-se muitos cuidados para não abrir precedentes para os meninos em quaisquer que sejam as situações.

Sair com o menino da Febem exige uma certa dose de coragem e de *fé em Deus*, pois não o podem algemar, nem tampouco conduzi-lo na viatura de polícia, usam a da Febem, não vão em duplas (como deveria ser) e também não usam armas. Como não têm recursos ou mecanismos de segurança

que possam ser acionados, os monitores e monitoras apelam para Deus quando precisam acompanhar algum menino em atividade externa.

Apesar disso, como mostra a fala acima, os monitores relatam que é possível trabalhar bem, com uma equipe em que haja confiança entre os trabalhadores e experiência no trabalho, favorecendo uma postura do monitor que impeça o menino de criar situações de fuga, impasses, tumultos, conflitos, tensão e medo.

O aspecto educacional e terapêutico da medida socioeducativa em um regime de privação de liberdade é relatado como cada vez mais fragilizado, diminuído, frente a uma crescente realização da esfera da segurança – papel de contenção – para lidar com o adolescente neste ambiente de insegurança.

“Quando o monitor desenvolve um trabalho de reforço, a diretora tinha dado o aval, foi indo, foi indo, foi perdendo o espaço, perdendo... aí teve algumas rebeliões, já serve de motivo. Faz o seguinte, vem pra cá, vamos recolher esses meninos, vamos reduzir um pouco esse reforço, abrir mão, tem pouco funcionário (...).”

O resultado disto é a visão do trabalhador de que a instituição realiza um trabalho pedagógico muito tímido com os adolescentes.

“Eu te digo mais. Esse trabalho era tão perfeito, nós tínhamos um pedaço lá que a gente plantou uma horta e nessa horta (...) era legal porque a visita vinha lá nessa horta. A gente liberava, o menino ia até lá nessa horta com a visita (...) isso aí reflete. A visita sai com um sorriso sabe e o filho fazia questão de falar: Olha mãe esse canteiro aqui eu que plantei, ô mãe eu que estou irrigando aqui!”

Existem tentativas, por parte dos monitores, de introduzir alguns trabalhos pedagógicos que normalmente são desconsiderados e ridicularizados pelos próprios colegas: “(...) é mesmo esse cara é o maior madeira, levar CD de Rap pra rapaziada”.

Os fracassos nas ações propostas são inúmeros, fazendo com que os próprios meninos olhem com descrédito para qualquer promessa ou iniciativa.

“(...) isso é pra valer senhor?” (referindo-se a uma nova atividade/rotina que seria desenvolvida com eles).

Dentre as tarefas externas, uma das mais arriscadas e complicadas referida pelos monitores é ter de acompanhar o menino a velório:



“(...) quando esse menino chega lá que ele se depara, dentro do cemitério, ali vai estar a família dele e vai estar os comparsas dele. Na maioria das vezes estão os comparsas. A probabilidade desse menino voltar é zero vírgula alguma coisa. Depende da cabeça do menino, se ele quer voltar ou não, porque se esse menino não quiser voltar, tchau”.

Observem que os riscos para o monitor são inúmeros e graves, pois se encontra sem proteção, contando apenas com a sua experiência e a confiança da relação dele com o menino. Para se proteger lança mão de alguns recursos:

“Você tem que ter ele na sua visão, de vista, mas não dá pra você segurar o menino num momento desse. Primeiro que se você mostrar essa insegurança de segurar o menino, os comparsas dele vem lá e você pode oferecer risco pra tua própria vida. Eles vêm e te intimidam. Você está ali enquanto acompanhante, deixe o menino à vontade, deixe ele à vontade. Se você puder conversar com a família dele, melhor ainda porque você pode tentar cativar a família dele e falar: olha, faz com que ele volte. Chamar a família dele como parceira, pra ajudar o retorno porque tem famílias que até ajudam – Não, você tem que estar lá e tal. Sua mãezinha está aqui, mas você vai, faz direitinho. Tem família que nos ajuda. Tem outra família que não está nem aí, que quer mais é que ele fuja”.

Então, o monitor experiente faz questão de desenvolver uma boa relação com o menino e com a sua família, se houver uma, e em tais situações usa estas qualidades a seu favor e também a favor do menino, para que ele não fuja e não cometa outro delito.

Mas, além disso, também se protege dos comparsas dos meninos, que ao sentirem insegurança por parte do monitor, vão tentar intimidá-lo. Vale salientar que nesta tarefa, “a Febem fala que tem que ter dois monitores, mas isso nunca acontece”.

Quanto à realização do almoço do monitor, encontramos um grupo que almoça e outro grupo que não almoça. O grupo que almoça pode optar por: sair das unidades para realizar as refeições em bares, lanchonetes ou restaurantes localizados próximo ao seu local de trabalho, levar marmita de casa e almoçar na unidade ou, ainda, comer a sobra da refeição dos meninos, por falta de dinheiro.

No outro grupo, o que não almoça, temos monitores que não levam almoço de casa e também observamos aqueles que não podem usufruir do seu horário de almoço em função da existência de tumultos, rebeliões

ou quando a unidade está com baixo número de monitores e a saída de alguns fragilizaria o plantão e sobrecarregaria ainda mais os outros monitores que permanecem na unidade.

É interessante observar os monitores no pátio, onde não existe uma regra para a disposição destes nas diversas unidades dos vários complexos, confirmando a fala que “dentro da Febem existem várias Febens”, ou seja, o funcionamento das diversas unidades pode ser bastante diferenciado: podem estar juntos observando os meninos, destacando-se um para atender de perto as suas solicitações; podem também estar em pequenos grupos de monitores ou em grupos de monitores com meninos, por exemplo, conversando, jogando dominó, jogando bola. Alguns monitores podem ser vistos isolados, sentados; outros em pé, em plena atividade, fazendo ronda.

### **A equipe de trabalho**

O monitor trabalha em equipe, em geral pequenas equipes com outros monitores, que também permanecem no pátio, sendo liderados pelo coordenador de turno ou de equipe. Estes trabalhadores são, em grande maioria, do sexo masculino, mas também encontramos monitoras. Segundos os próprios monitores existe:

- O bom monitor ou sangue bom que “gosta de estar inserido, de estar se movimentando, assume as atividades de maior responsabilidade (por experiência ou por competência); é um funcionário alerta e pode desempenhar rotineiramente a função do coordenador”. Além disso, esta postura propicia que o menino solicite o monitor, cujo comportamento inspira confiança aos outros monitores e aos meninos.
- O mau monitor ou o acomodado quando escolhe a tarefa pega os melhores serviços, privilegia-se, faz coisas mais leves, sobrecarregando os outros monitores; é indisciplinado e expõe a equipe; é egoísta, arrogante, autoritário (só dizem não ao menino). No que diz respeito ao relacionamento com o menino, vê-lo como inimigo, humilha-o e compete com ele (“... deviam passar fome, o governo está dando muito para você...”).

Segundo os próprios monitores, este tipo de conduta se dá em função do monitor ser uma vítima do sistema ou porque nunca foi orientado na Febem.

De acordo com dirigentes sindicais, este tipo de monitor estaria em extinção, pois são visados pelos meninos e quando há rebelião é o primeiro a fugir.

## **A Monitora**

O número de monitoras, é bem pequeno quando comparado ao número de monitores, havendo exclusão delas por parte dos colegas de trabalho, incluindo monitores e coordenadores de turno.

Quando há contagem dos monitores, contam-se apenas os do sexo masculino, ou seja “esquecem” de contar as do sexo feminino e, segundo os monitores, este esquecimento se deve à valorização da força física no papel de contenção solicitado constantemente pela instituição.

Há divisão de tarefas segundo o sexo. Para o feminino, são destinadas tarefas culturalmente definidas como femininas, ou seja, organizar faxina, levar à escola, mexer com as roupas dos internos. Neste último caso, chegam a ficar muito tempo da jornada de trabalho nesta única atividade.

As monitoras se defendem e dividem as opiniões. Para algumas delas, a monitora conversa mais com os meninos, tem mais jogo de cintura e seguram situações que os monitores homens não seguram, podendo evitar situações de violência entre os meninos.

Outras expressam sua preocupação com o olhar dos meninos, utilizando um tipo de avental que cobre mais o corpo do que a bata cedida pela Febem. Ambos são usados como uma proteção, uma tentativa de não expor seus corpos, sendo uma forma de ter uma postura no pátio, isto é, ter o respeito dos meninos e dos colegas de trabalho o que se faz em função de ações realizadas no dia-a-dia.

## **A Organização do Trabalho na Equipe**

Cada equipe de plantão desenvolve seu jeito de trabalhar, buscando cuidar para controlar o que desorganiza e desestrutura o trabalho. Tenta manter uma contenção simbólica, garantindo a rotina e preservando a saúde e segurança. A equipe envolve os monitores propriamente ditos e os coordenadores de turno.

Trabalhar em equipe significa para os monitores trabalhar em sincronia, falar a mesma língua que o colega, olhando todos na mesma direção, o que garante um bom dia de trabalho e a manutenção da saúde, da vida e da dignidade do monitor.

A boa equipe de trabalho é definida por uma boa comunicação entre os monitores, o que os impede de ficar vendido no pátio<sup>7</sup> e bater cabeça<sup>8</sup>, por estarem em sincronia no pátio e confiarem uns nos outros. Estes últimos aspectos garantem segurança no trabalho.

Trabalhar com quem se confia, poder dar as costas ao colega sem receios, faz parte de um conjunto de experiências, de uma troca de vivências obtidas no dia a dia, que dão a certeza de que o seu colega irá garantir e dar cobertura em qualquer situação para a qual não se esteja atento. Estes pontos fortalecem a equipe e impedem a interferência “da cunha dos meninos, pois estes percebem a fragilidade das equipes e tratam de acentuá-la para obter ganhos”.

Mas, observamos também equipes de trabalho que não são consideradas boas e nestas encontramos monitores que são privilegiados na divisão das tarefas.

Temos, portanto, aquele monitor que “fica cacifado”, ou seja, que passa a ser identificado por fazer apenas uma atividade, realizando rodízio nas tarefas. Temos ainda aquele que “dá uma de cego” e não se compromete, seja com o menino, seja com os próprios monitores.

Podemos incluir aqui aquele monitor já referenciado e definido como um mau monitor ou monitor acomodado. Para estes trabalhadores, o grupo pode *congelar* esta postura, não considerada adequada e que prejudica o trabalho desenvolvido pela equipe.

### **Coordenadores de Turno ou de Equipe**

É o líder dos monitores e responde ao diretor da unidade. Tem como atribuições uma série de tarefas que têm como objetivo garantir o andamento das atividades dos monitores, como:

- Gerenciar as demandas dos monitores.
- Resolver conflitos dos monitores.
- Definir e dividir as atividades dos monitores.
- Participar do dia a dia do monitor (é uma referência para o monitor).
- Dar retaguarda para a equipe.

---

<sup>7</sup> Significa, na linguagem do monitor, não saber o que está acontecendo entre os meninos.

<sup>8</sup> Fazer coisas diferentes das que foram combinadas em função de dificuldades de comunicação entre coordenadores e monitores e entre monitores e monitores.

- Coordenar ações fundamentais para evitar rebeliões, tais como:
  - A hipervigilância, inspeção (dar uma geral, tirar arma branca).
  - Circular nas alas para ver indícios.
  - Manter a equipe informada.
- Coordenar as principais ações em situação de pré-rebelião, tais como:
  - Ligar para o diretor.
  - Acionar a vigilância (deixar em alerta).
  - Tirar as mulheres de cada ala.
  - Tirar os demais funcionários.
  - Não fazer alarde entre os meninos.
  - Fechar as portas.
  - Chamar a vigilância.

Também entre os coordenadores, os monitores distinguem dois tipos de lideranças: o bom coordenador e o mau coordenador.

- Bom Coordenador

Também chamado de coordenador participativo ou de carreira<sup>9</sup> apresenta como características o fato de:

- Conhecer a equipe e com isso saber relacionar as exigências de cada tarefa com o perfil de cada monitor.
- Ter uma experiência que respalda o seu trabalho.
- Manter a equipe unida e equilibrada.
- Falar a mesma língua dos monitores.
- Desenvolver trabalho no pátio junto aos meninos.

- Mau Coordenador

Denominado também de coordenador omissivo ou coordenador contratado ou de sala<sup>10</sup> é o oposto da descrição do coordenador participativo, não distribuindo as tarefas entre os monitores, não promovendo a integração da equipe e, portanto, sobrecarregando mais uns que outros, causando desconforto, desconfiança, intrigas, além de sobrecarga no trabalho. Segundo os próprios monitores, ele permanece distante e quando participa, atrapalha.

“Os funcionários têm panelinha de fazer hora extra, tem panelinha de confiança...”.

---

9 Coordenador de carreira – aquele que possui experiência na função; que começou de baixo.

10 Estes coordenadores, em geral, são contratados por indicações políticas, não conhecem a realidade do monitor ou dos meninos da Febem, permanecem em suas salas e não desenvolvem trabalho algum no pátio, podendo a sua presença e liderança gerar até sérios conflitos e expor a vida de todos.

## A rebelião

Este é um dos acontecimentos limítrofes com o qual o monitor é obrigado a lidar: a rebelião. Esta situação provocada, organizada, planejada e executada pelos menores expõe todos os monitores da Febem a uma condição de risco extremo de serem feitos reféns, de agressões violentas e de morte.

Além destes riscos, os trabalhadores, após terem vivenciado uma rebelião, possivelmente apresentarão, em um primeiro plano, sintomas de estresse pós-traumático e em outros planos poderão sofrer sérias mudanças na sua postura profissional, bem como implicações sobre continuar ou não trabalhando como monitor na Febem.

### **Como surge então uma rebelião? Quais fatores ou condições propiciam a sua eclosão? Quais os seus objetivos?**

Segundo os próprios monitores, a rebelião, tem diferentes nuances e facetas. É sem dúvida uma situação extrema, quando as formas de controle objetiva e subjetiva já não encontram continência e nem tampouco surtem efeito: O jeito é “virar a casa”, ou seja, tomar o controle, desorganizar, destruir, queimar, extrapolar todas as barreiras, mesmo que o preço seja a própria vida.

Apesar desta desorganização e destruição, em geral elas têm objetivos bem definidos: rebeliões são organizadas para disputa de grupos rivais; para agredir os funcionários (para “zuar o funça”<sup>11</sup>, na linguagem do menino), em geral bem definidos anteriormente em função da relação deste com os meninos e de sua postura no pátio; para dominar a casa<sup>12</sup> ou para fugir.

Os monitores experientes identificam algumas situações e momentos em que pode emergir uma rebelião:

- Nos finais de semana pós-visita (a ausência desta pode fazer os meninos se rebelarem).
- Na hora do almoço ou jantar, momento em que muitas vezes são realizadas as cobranças entre os grupos rivais.
- Quando existem poucos funcionários de plantão, fazendo com que estes fiquem fragilizados. Neste caso, muitas vezes há dissimulação de brigas entre os meninos para dividir a atenção dos funcionários em número já reduzido.

---

<sup>11</sup> Funcionário.

<sup>12</sup> Unidade.

- O tumulto entre os meninos em alguma unidade de internação que pode se transformar em uma rebelião.

Os monitores apontam alguns indícios ou pistas de que a casa vai virar e que os meninos estão planejando uma rebelião. Este conhecimento é uma experiência no trabalho, um fator de proteção e de segurança para os monitores, bem como previne que a rebelião de fato venha a ocorrer.

A “casa desandada”<sup>13</sup>, nas mãos dos meninos com a convivência do diretor “paga pau”<sup>14</sup> e de monitores sem uma postura firme, pode abrir precedentes para troca de favores, como levar celular, e até drogas para dentro das unidades, favorecer a ausência de rotina e a resistência a esta rotina por parte dos meninos.

Além disso, outros indícios são descritos como: o uso da “touca ninja”<sup>15</sup>; o “bater grade”<sup>16</sup>; o ficar cochichando em grupos; o cantar em grupo para dissimular o ruído da confecção de armas brancas (“estiletas, highlander”<sup>17</sup> etc); a retirada dos parafusos das trancas (usados para produção de armas), “além de um espírito de rebelião, uma tensão que é sentida no ar e a gota d’água que faz a coisa desandar”. Todas estas dicas, se percebidas pelo monitor, daí a importância da experiência, do funcionário de carreira e da valorização do saber do trabalhador pela administração da unidade, podem prevenir tragédias como as que têm sido noticiadas com frequência nos últimos meses de 2004 e primeiros de 2005.

Quando a rebelião eclode ou mesmo um tumulto, exigem-se do monitor posturas de contenção dos meninos e do movimento. Se há experiência por parte do coordenador de turno e dos monitores, as providências tomadas serão no sentido de retirar do pátio e da unidade todos os monitores e monitoras, trancar as portas e chamar os vigilantes, o “choquinho”<sup>18</sup> ou mesmo a tropa de choque para conter o movimento sem que os meninos percebam suas intenções.

No entanto, apesar das providências tomadas e de se chamar o reforço, o “choquinho” nem sempre atende a solicitação de imediato e aí as

---

13 Designa situação na qual o controle da unidade está nas mãos dos meninos, impedindo a execução da rotina.

14 É o diretor que negocia o seu cargo. É aquele diretor que compra pizza e coca-cola do dinheiro do bolso dele para os meninos para garantir que a casa não vai ter rebelião. Ele negocia com os pilotos, com as lideranças da casa.

15 Essas toucas imitam as toucas dos ninjas e são feitas com as blusas dos meninos.

16 “É bater nos ferros, é assustador, nossa é terrível. Começam a fazer todos ao mesmo tempo... O funcionário, Nossa Senhora... Ele já fala: Virgem rebelião”.

17 Arma feita com os ferros dos bancos e das camas de alvenaria dos meninos.

18 Uma tropa de choque formada por servidores da própria Febem. Um reconhecimento da instituição da existência da violência.

conseqüências do atraso são as agressões, a destruição, as fugas etc. E em várias ocasiões, exige-se do monitor, em sua atividade de trabalho, o uso da violência para a contenção do menino. Esta é uma questão séria e complexa, pois este mesmo monitor do qual se exige uma postura de contenção, pode ser demitido por justa causa em função desta exigência após o final da rebelião.

Quando o movimento é apenas de tumulto, monitores e coordenadores experientes controlam a situação “no grito. A primeira coisa é ficar de pé, se estiver sentado; bater a cadeira no chão e gritar: pára, pára. Após o controle da situação, forma-se todos os meninos no pátio, só de coruja<sup>19</sup> e dá uma lição de moral neles”.

Quando cessa o movimento, algumas ações são seguidas, tais como: o menino não vai para a escola (cessam as atividades); formam todos no pátio; mapeiam os meninos (separar as lideranças do movimento) e dão uma lição de moral (o resgate dos meninos). É a hora de “retomar a casa”<sup>20</sup>.

As rebeliões muitas vezes têm saldo bastante negativo, tanto para meninos como para monitores, sejam por agressões, acidentes de trabalho, óbitos etc. Pode ocorrer também a culpabilização do funcionário e o afastamento de grande número de monitores de uma mesma unidade motivado por doença pós-rebelião, por demissões por justa causa ou por demissão espontânea.

Segundo os monitores e coordenadores de grupo, para se prevenir rebeliões poderiam ser utilizadas estratégias tais como: separar em grupos (por idade, por delito, por lideranças), objetivando tirar o poder deles, aliando desenvolvimento de um trabalho pedagógico e articulando estas ações com a equipe de trabalho.

Os monitores são tomados por sentimentos e emoções contraditórias quando em situações de tumulto, agressões ou de rebeliões. Pensando em termos da teoria do estresse, verifica-se claramente o estado de alerta que é disparado a partir de um estímulo de perigo e as reações de fugir ou de lutar.

“Eu devia ter uma semana de Fundação, mas está registrado até hoje na minha mente. Essa experiência foi assim: eles fizeram a, o ato da rebelião pra poder chamar a atenção dos funcionários e em paralelo, eles pegaram

---

<sup>19</sup> Cueca.

<sup>20</sup> Colocar ordem na unidade e retomar as rédeas da situação.



um menor que tinha isqueirado contando uma inverdade a respeito do outro e massacraram esse menor. Tem um lado interessante: massacraram e eu simplesmente corri lá no meio deles, tirei o moleque do meio, o moleque já todo ensangüentado, socorremos o menor, enfermaria, PS”.

Este monitor foi questionado várias vezes quando da entrevista a respeito dos seus sentimentos e emoções relacionados a rebeliões. Notava-se uma grande dificuldade apesar de ter o fato registrado na mente.

O monitor fica desesperado também quando se trata de rebelião feita para acerto de contas entre os próprios internos e interfere mesmo sem conhecer suficientemente a dinâmica e leis dos internos, como é o caso do monitor na fala acima.

O monitor sente medo, vivendo impasses entre ir até o local do tumulto e correr o risco de ser refém e não atender o chamado do colega e deixá-lo ser refém.

“E quando eu deparei com a primeira rebelião, aquela coisa horrorosa, sangue no percurso, o menino com um rodo para descer na cabeça do funcionário, a primeira coisa que eu fiz que era para defender o patrimônio, a televisão, o vídeo cassete, fui pra cima do primeiro adolescente que eu peguei na minha frente que tava com o rodo pra bater em cima do funcionário. Já derrubei esse adolescente, já neutralizei ele”.

Desta forma, o monitor convive com a idéia da rebelião, do tumulto, da agressão durante todo o tempo em que está na sua unidade de trabalho e mesmo quando está fora dela ou da Febem, ou seja, nas suas folgas. Como disse um monitor entrevistado “é uma guerra de louco, quer dizer, se eu estou trabalhando em um lugar e eu acho que o menino vai a qualquer momento em cima de mim, eu vou dizer que ele tem de ficar com as mãos pra trás a vida toda. Por quê é que tem de ficar com as mãos pra trás? Quando você chama o menino pra vir conversar, vem com as mãos pra trás por quê? Porque na medida em que ele chegasse, começar a conversar com ele, se ele vier mal intencionado e quiser te pegar, ele está com a mão pra trás, se ele tentar levantar já deu tempo de você segurar a mão dele. É uma questão de defesa”.

Este sentimento de violência, de defesa, de briga e de confronto está presente em várias situações e ultrapassa os muros da Febem interferindo diretamente na vida pessoal, familiar e, mais ainda, introduzindo um elemento novo que é um processo de desumanização do ser humano, uma

espécie de embrutecimento, de afastamento dos sentimentos como solidariedade, amizade e respeito. Vejam as falas adiante:

O monitor questiona o seu próprio trabalho e a forma de tratamento dispensada aos meninos. Quando fala dos meninos, estabelece uma relação entre a sua forma de trabalhar e a conduta dos meninos, como se uma fosse impossível de se desvencilhar da outra, ou seja, ao exigir que os meninos andem de cabeça baixa, com as mãos pra trás, estão indicando um caminho de revolta e não de recuperação e ao mesmo tempo definindo que a sua forma de trabalhar exige a defesa: "... quando os meninos saem de uma unidade dessa que ele passou lá no Brás, por acaso caiu na Unidade de Recepção, aí ele vem pra UI – 7 com quatorze, quinze anos, quando chega, que não é assim, o menino está todo desequilibrado: tem de por as mãos pra trás, tem de baixar a cabeça pra falar com o senhor? O menino fica na dança do crioulo louco". Assim, como o menino, o monitor também fica na "dança do crioulo doido", agindo de forma desorganizada e agressiva.

Outra fala de um monitor que menciona algum ponto de tensão, de conflitos tanto para meninos como para monitores: "... quando eu fui trabalhar na Febem eu me deparei com uma realidade que é uma realidade muito triste, que é a realidade do sistema né. É naquela época, a Febem era, era muito dura, certo, ela era uma disciplina bem rígida, né,... a uma disciplina muito dura, onde as pessoas, onde, onde o indivíduo, tanto o indivíduo por parte do grupo de funcionários né, cometesse algum lapso, alguma... demonstrasse algum tipo de fraqueza era punidos, quanto os adolescentes também né, tinha punição de colocar em quarto, de isolar, e sabe e assim era um pessoal muito duro, um pessoal assim bem, que demonstrava pouca sensibilidade né, o pessoal gritava, falava alto, batia no peito entendeu, sabe...".

Parece-me que podemos dizer que monitores e meninos estão submetidos às mesmas regras, sendo que posicionados em lados diferentes, sentindo possivelmente muitos medos.

Devemos ressaltar que o sentimento de medo existente entre os monitores é transparente e inconfundível em cada fala deles. Fazendo referência ao medo da rebelião, o monitor assim coloca:

Existe um fantasma na cabeça dos funcionários da Febem. Esse fantasma é criado como se fosse assim, como se fosse uma pregação de um chefe imediato: nós somos segurança, nós somos tudo, ou seja, tem que bater na

mente toda hora. Isso aqui é contenção, é contenção, é contenção logo se proíbe quase de tudo ou tudo. Então tem muita essa linha que é a linha da alta preventiva que falam, da severidade que falam. Então assim, esse tipo de atitude ela vem causar o seguinte: ou você enquadra que nessa linha da esperteza absoluta de que piscou você já tem de estar de unha e dente, agarrando, segurando e contendo e não dá espaço, não tem que dar espaço. Isso eu acho que vai martirizando a própria pessoa que chega uma hora que ela está tão desgastada nem que aconteceu nada durante o dia, mas o espírito dele trabalhou a mil. O monitor é um vigilante, então vigia-se, não deixa fugir, está nos postos, olha-se, observa-se todo os lados. Eu acho que cria até uma paranóia que muitas vezes até a casa está tranqüila, não está tendo ameaça, sinalização nenhuma ali e o cara está com aquele espírito, está com aquele espírito, dá até a impressão que tem cara construindo na imaginação dele a rebelião antecipada e sem ter motivo pra vira.

E o medo, a paranóia, como diz o monitor tão sabiamente em sua fala, não surge do nada, surge de exigências da atividade de trabalho, surge também de um processo histórico em que a Febem se insere quando da sua criação, ou seja, do ranço da ditadura militar. Entre tantos medos, o de ser excluído pelo grupo de trabalho é um aspecto que merece destaque.

“O diretor não pegava na minha mão, não me cumprimentava, poucos colegas me cumprimentavam. Aí eu então falei: estou numa situação difícil. Então eu comecei a mudar o meu jeito de ser, comecei a ficar ruim que nem eles, comecei a ficar duro que nem eles, eu comecei a enrijecer e largar a minha humanidade e sanidade pra poder enrijecer e ficar junto com os, desculpa a expressão, junto com os mano né, então assim houve essa mudança, pra mim foi difícil ...”.

A necessidade de se adequar ao grupo de trabalho, de manter o vínculo empregatício, fazendo com que o monitor se adequasse, rompesse barreiras internas para se adaptar ao que “pediam” dele, leva a mudanças bruscas e rompimentos, seja com posturas, seja com pessoas com as quais se relacionava antes de ingressar na Febem, antes de se tornar monitor. Observem, a fala abaixo:

“Eu comecei a mudar a minha posição, o jeito que eu lidava com a situação, comecei a mudar e a virar o linha dura e soltar o “bicho solto” que tem dentro, soltar o bicho que tem dentro de cada um, tá certo? , Cada um tem um ser que a gente guarda né, reserva, às vezes a gente solta, então eu comecei a soltar esse ser para fora e aí comecei a ter problemas dentro de casa, porque a minha mãe já não me conhecia mais, tinha uma

namoradinha, me largou também e aí começou uma série de fatores né, aconteceu e eu virando o “bicho solto” você acaba lidando ali...depois que você, você muda seu jeito de ser, você percebe que as pessoas começam a te valorizar”.

Uma outra fala dos monitores aponta a rebelião como uma ocasião em que o monitor recém-chegado sente realmente o que é trabalhar nas unidades de internação da Febem, ou seja, é o contato real de fato com a violência objetivada, concreta. Observem a fala do monitor:

“Três meses depois peguei uma rebelião... O saldo disso foi um pouco trágico pra quem estava há três meses ali. Nós conseguimos dominar a rebelião, um grupo de 120 adolescentes, nós conseguimos controlar aquela rebelião no pátio... Em dado momento, o menino veio e me deu um murro aqui no nariz e eu passei a mão e começou sangrar. Eu falei, pra mim não dá mais. Então, eu aprendi assim, no dia a dia. Aí foi o meu resgate, foi o meu resgate. A desconfiança que tinham com relação a minha pessoa, olha pode ser um cagueta, quando viram que eu fui pra cima dos meninos, quando viram que eu tive a coragem de intervir, defender meus colegas agora, era um grupo pequeno e os meninos estão machucando os funcionários, aí falaram: o rapaz, você é gente boa, a gente vai contar com você de agora pra frente. Tira a desconfiança que tinha de pilantra. Esse cara a gente pode contar, ele não vai abandonar o barco, ele não vai correr. Na fundação é assim, você tem que começar a trabalhar, começar a produzir, pro pessoal falar: OPA, esse não está contra nós”.

Mostrar trabalho, fazer parte do grupo, o resgate do monitor diante do grupo, ser aceito pelo grupo como alguém com quem se pode contar para situações de confronto, de luta.

## O menino

Trabalhar com “os meninos” ou com o “menor infrator” é um dos temas que surgiu a partir das entrevistas e análise, pois se constitui no objeto de trabalho do monitor, com os quais lidam durante o desenvolvimento da atividade.

Diferentemente de outras ocupações, nesta atividade o objeto de trabalho é o ser humano, criança ou adolescente, em regime de privação de liberdade em função de haver cometido algum tipo de infração. Portanto, estamos falando de um objeto de trabalho extremamente complexo, regido pelo ECA, o qual garante proteção, moradia, alimentação, educação etc.

Portanto, o menino ao qual nos referimos, pode variar desde aquele que “roubou uma laranja” até aquele que já cometeu diversos homicídios. São menores que muitas vezes nasceram em famílias cujos temas sobre violência e criminalidade eram uma regra e a partir daí incorporaram e estruturaram um sistema de idéias, de sentimentos e ações condizentes com a violência e com o crime.

“O que o senhor ganha em um mês de trampo<sup>21</sup>, eu ganho em uma fita<sup>22</sup> que eu faço, senhor”.

Fazendo referência a este sistema de idéias, pode-se tomar como exemplo, a linguagem usada pelos meninos, como um instrumento que os distingue dentro da sociedade, conferindo a este grupo uma identidade própria.

Sobre o uso da linguagem dos meninos, os monitores têm diferentes opiniões. Alguns acham importante usar a mesma linguagem dos meninos, porque assim conseguem se comunicar melhor com eles, além de propiciar maior aproximação, o que facilitaria seu trabalho.

“... vocês têm dois jeitos de conseguir convencer adolescentes a fazer o que você quer, um deles é a porrada é, tô sendo realista, um deles é a porrada né, ou você chega no cara “ô não vai o que eu quero” “não não” e “pum pum” e o outro é idéia, e para trocar idéia, me desculpa, o indivíduo precisa falar a linguagem do adolescente senão ele não consegue vencer, me desculpe tá certo, o indivíduo se adapta pra poder conversar com o adolescente né, e poder né, chegar e falar assim, vou falar vou falar uma linguagem assim mesmo, “então pô rapaz o negócio é o seguinte, meu irmão, você precisa ir lá, você não pode ficar fazendo tipo de coisa acontecer e tal, porque você sabe que de repente você vai ficar mal na favela, porque o bicho vai pegar pro seu lado, os irmão vai tudo te engrupir e tal, você tem que saber que conversar com o cara, o que eu acabei de falar com vocês foi o seguinte, ou você faz isso ou então “você vai ficar mal com o resto do pessoal e pode até ser prejudicar”, ou fazer uma coisa assim mas que de repente...”.

Outros criticam essa postura, alegando que usando esta linguagem “do sistema prisional” estariam contribuindo para a não reinserção destes à sociedade, além de não se diferenciarem nas suas funções perante os me-

---

<sup>21</sup> Trabalho.

<sup>22</sup> Em um assalto ou algo equivalente.

ninos, especialmente em ações que implicam estabelecimento de regras e disciplina.

“Nós estamos tendo um problema com um rapaz... Ele é estudante de direito. Ele é agente de apoio técnico na Febem né, ele tá há um ano na Febem, mas infelizmente tá tendo um problema, porque ele falou que ele não vai falar na linguagem dos meninos. Eu falei: você tá completamente correto, você não vai falar na linguagem dos meninos, mas pra você conseguir trocar idéia com esses meninos você vai precisar falar na linguagem deles, mas se eu for falar na linguagem deles eu vou perder a minha linguagem culta. Ele está sendo tirado, e realmente ele ficou sem entrar na unidade, depois que ele entrou na unidade foi botado de novo pra fora, depois entrou de novo foi botado de novo pra fora e depois o diretor falou olha meu... O diretor falou que ele vai ter que se adaptar né, e os meninos têm esse negócio de preconceito mesmo, têm preconceito mesmo é o almofadinha né”.

Não usar a mesma linguagem usada pelos meninos, não falar a língua deles se constitui em um problema para o monitor porque ele termina sendo *tirado*<sup>23</sup> pelos meninos e torna-se alvo fácil de perseguições dentro e fora da unidade tanto pelos meninos quanto pelos colegas de trabalho, uma vez que está desarticulando uma forma de trabalhar, de se manter monitor.

“Os meninos exigem uma postura, ele quer que o monitor seja né, desculpa aí, malandro. Ele quer que o monitor seja malandro né, pra trocar idéia, o menino não quer conversar com monitor que não tem, vou falar na linguagem deles, não tem a voz da cadeia né, a voz da cadeia é assim: o monitor fala e todo mundo ouve, ele chama a voz da cadeia, chama a voz, aquele homem é a voz, ele não quer conversar com aquele monitor né que não é a voz da cadeia, que por ter uma linguagem culta, aquele lá é a vítima dele, a vítima muitas vezes a vítima”.

Neste aspecto parece haver uma cumplicidade entre monitores e meninos que revela que o monitor que não seguir as suas normas vai ser excluído do grupo pelo próprio grupo de monitores, diretor e meninos.

Toda esta forma de funcionar, o controle, o medo, o controle do medo implícitos nesta relação do monitor com os meninos e com a linguagem no espaço de trabalho, traz uma série de conseqüências, por exemplo, uma

23 Ser alvo de chacotas; ser humilhado.

espécie de contaminação do monitor por este sistema de idéias, pensamentos e sentimentos. Vejam abaixo:

Durante as entrevistas algumas palavras<sup>24</sup> foram utilizadas pelos monitores, tendo representatividade na categoria, especialmente no dia-a-dia de trabalho, fruto deste contato com os meninos.

O que pretendemos enfatizar aqui é que o monitor ou agente de apoio técnico, ao ingressar através de um concurso público para trabalhar como monitor, irá se deparar com inúmeras situações que antes não conseguiria imaginar. Estas situações são descritas para que se entenda os riscos de acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais a que estão expostos.

Os monitores distinguem vários tipos de meninos, cuja classificação abaixo é dos próprios meninos, sendo esta uma forma de distinguir quem é quem dentro do mundo da criminalidade e das unidades da Febem, o que pressupõe uma posição e relação de poder entre os meninos e entre estes e os funcionários. A definição de cada tipo de menino está colocada na fala de monitores experientes:

A arma do bandido – “Os Jack ou gardenal viram a arma do bandido, o bandido tem eles como arma.” Falou: “tá vendo aquele funcionário ali?”, ele fala: “Ah tô vendo”, - “Dá um murro na cara dele”, - “nã nã não”, - “Ô chuu, eu tô mandando, vai lá e dá um murro. Ele vai lá e dá um murro mesmo, eu já vi um fazer isso lá na Febem”.

O Gardenal – “Ele não é considerado, ele é porra louca. É gardenal porque vai pro psiquiatra, porque ele é meio doido da cabeça, você percebe que ele tem uma certa disfunção dentro do pátio. A maioria do gardenal tem uma disfunção ou muitas vezes, porque fez um crime patológico, que nem um indivíduo lá na Febem, que matou o padrasto com a garrafa de cerveja. Ele pegou PUMM, bateu a garrafa de cerveja na cabeça do padrasto e matou; o padrasto caiu no chão, ele foi lá e cerrou o cara todinho, picotou o cara todinho com a serra”.

O Jack – “é um menino que vai fazer um assalto, o menino que vai fazer alguma coisa em alguma casa, em algum lugar e de repente a vitima é linda, maravilhosa, ele se encanta e dá um beijo na boca da vitima, ou então faz amor com a vítima. Na vila todo mundo fica sabendo e aí aqueles bandidos daquela região que é da vila dele ficam sabendo que ele foi fazer um roubo, um assalto, mas ele beijou a vitima, ele passou a mão na vitima,

---

24 Estas palavras, seus sinônimos e significados encontram-se no final do texto.



ele estuprou realmente a vítima. O fato de estar por cima pra poder abusar de alguma forma”.

O Laranja – “o laranja é o tradicional filho de pai de família, mas no entanto estava com um coleguinha que falou: vamos roubar ali um barato, vamos lá? E vai lá e rouba ou então compra um produto roubado e é pego e vai pra Febem”.

O Bandido – “menino que é incluso em quadrilhas, vira militante de quadrilha. Ele é de família boa, o pai e a mãe dele e tal, mas o menino é levado pra dentro de um grupo organizado e armado. Ele é levado para o grupo organizado por uma instituição criminal. Lá ele tem educação, o pessoal abraça ele, educa ele da forma que acha melhor e esse adolescente é bandido. É o menino que vai garantir lá dentro a fama de bandido pra que lá dentro, o grupo lá fora tenha credibilidade. Ele precisa bancar, ele é militante de um grupo, então lá dentro tem que garantir pra lá fora ele ser considerado, porque lá fora o menino também é considerado, - “oh te vi na Febem, oh ouvi falar de você na Febem, você é um bicho dentro da Febem e tal”. O cara já vai pra carceragem com os títulos: “- opa, eu sou bandidão”.

O Piloto – “é aquele menino que tem uma liderança dentro da unidade da Febem. Ele controla o horário de acordar, de dormir, da refeição dos outros, inclusive é o adolescente que dá idéia nos outros. Ele controla realmente as atividades da casa e o diretor negocia com esses indivíduos, entre as facções internas da Febem, ele negocia pra ficar bem, pra ele”.

O Seguro – “são infratores jurados de morte por outros infratores, podem ser Jack ou gardenal. Quando em situações de rebelião é o primeiro alvo para agressões ou acerto de contas do grupo rival”.

Observem que na definição dos tipos por parte dos monitores, há banalização da violência, do sofrimento, traços muito nítidos de perversão e psicopatologias. É com esta população que o monitor vai trabalhar, passando até doze horas seguidas, sentindo e sofrendo a repercussão das relações de amor e ódio entre os meninos, entre os meninos e a Febem e entre os meninos e os próprios monitores.

São muitos os aspectos que surgem na relação entre monitor e menino, entre ele destacamos algumas posturas e posições assumidas perante o menino:

Pode parecer um tanto quanto piegas pensar na existência de um afeto, de um carinho entre monitores e meninos em função até do que se pro-



paga na mídia, mas este é possível e segundo alguns monitores é fator de grande contentamento ter o menino infrator como um possível amigo, levando o monitor a sentir saudades quando este menino é desinternado. Portanto, referimo-nos a um tipo de atividade em que grande componente de afeto é investido, estando envolvidos desejos, sonhos etc.

Desta forma, a desinternação do menino pode ser um momento de sofrimento ou de alegria. Para aquele menino que, cumprindo seu tempo de internação, é levado pelo monitor e recebido por sua família, isto pode ser um fator de contentamento.

Quando ocorre de não se encontrar a família do menino ou quando este menino é rejeitado pelos seus familiares, o monitor tem a difícil tarefa de levar o menino e volta à unidade da Febem, além de sentir junto com o menino toda a sua revolta e sentimento de rejeição. Segundo um dos dirigentes sindicais “a gente absorve isso, a gente absorve”.

A confiança entre monitor e menino também é um aspecto positivo para ambos e pode ser observada em situações extremas como é o caso do menino em velório de familiar. Atentem para a fala seguinte:

“Não dá pra ficar grudado no menino. Você tem de deixar o menino. É a confiança que você tem no menino. Se vai dar certo ou errado... Você tem de deixar o menino. Você tem que ter ele na sua visão, de vista, mas não dá pra você segurar o menino num momento desse”.

O contrário também é verdadeiro, ou seja, o menino é visto pelo monitor como um possível inimigo e nestas circunstâncias o monitor chega a competir com os meninos (Ex.: ter um tênis de grife e exibir ao menino).

Quando o menino é sentido como uma ameaça, como um criminoso, muitas vezes também ele é tratado assim. Chamar o menino de “vagabundo” ou dizer para o menino que “o Estado faz muito por ele, dando-lhe alimentação, roupa e local para dormir” é uma das formas de expressar essa animosidade.

## **6.2 O Monitor e a Febem**

### **A visão do monitor sobre algumas políticas da instituição**

- Políticas Gerais da Instituição

Ao fazer um histórico da instituição, o monitor relata ações que tiveram repercussões em seu trabalho, tais como a política da centralização ocorrida

nos anos 90 que tinha como objetivo fechar unidades no interior e concentrar seus internos em São Paulo, dando origem aos grandes complexos.

“A Febem começa a se estabilizar e começa a mudar a linha de construção das unidades e começa a construir as grandes unidades que chegou ao ponto que estão chegando hoje”.

Segundo eles, várias estratégias foram tentadas com o intuito de mostrar uma Febem de “cara nova”:

“(…) nessa mudança quando foi instalado o estatuto ainda no início dos anos 90, que o governo Fleury na época usou falando”. Fechamos a Febem “, fechou a grande unidade da Febem que era a UR (unidade de recepção) e hoje é o presídio feminino. (...) Então foi usado como marketing e na realidade fechou uma única unidade da Febem que era uma grande unidade, a UR”.

Dez anos mais tarde, conforme descrito pelos monitores, o que se tem são grandes complexos, semelhantes ao sistema prisional, inadequados para acolher adolescentes infratores reincidentes gravíssimos, tendo que ser reformados mesmo antes de sua inauguração, por apresentar fragilidades em sua estrutura física.

Em relação às estruturas físicas da Febem, os monitores referem que várias formas foram pensadas.

“A forma de construção do prédio, ela trás bastantes características para que se crie um barril de pólvora. Na unidade em que nós tivemos no Tatuapé, ela não é uma unidade adequada ainda. Ela é interessante porque você tem 120 meninos “estruturados”, mas que você consegue separar em blocos de 40 e 40, você tira o poder de força da articulação.”

“Tem umas coisas faraônicas, que a gente não entende até hoje: primeiro inaugurou a 30 (referindo-se ao Complexo de Franco da Rocha), os meninos passaram alguns meses lá, eu não me recordo quantos meses, fizeram uma grande rebelião. Não sei se já houve morte, alguma coisa assim e a Febem em cima disso, ela tentou readequar a 31, estava nova, ela já passou por uma reforma, nova, sem receber menino! (...) Readequação porque pressentiram que tinha uma coisa frágil na 30 (...) quebraram as camas de concreto lá, já cataram os ferros para furar os funcionários”.

Além disso, os trabalhadores referem que as políticas são realizadas de forma cindida, sofrendo descontinuidades, sempre justificadas pelas medidas emergenciais e improvisadas, tomadas após episódios de tumultos e

rebeliões, revelando que normalmente não há discussão dos conflitos presentes nas situações de trabalho e também que não se ouve o monitor nestes casos, o que seria importante uma vez que está direta e diariamente ligado ao menino.

Esta falta de espaço, de discussão é nítida quando os monitores relatam que só agora, pela primeira vez após 30 anos, discute-se a implantação de um Regimento Interno.

“(...) a própria instituição politicamente lá em cima quer voltar atrás de tudo que fez, quer limpar tudo que fez, limpar toda a sua barra e o que acontece a própria instituição tá fazendo com que esses indivíduos fiquem... confundam no seu raciocínio sobre a forma de trabalho (...)”.

“(...) quando houve a mudança, a lei de tortura foi em 97 a Febem implementou a mudança da política que foi um novo olhar em 99, finalzinho de 98, que foi a mudança da política de atendimento, certo e aí o que você tem, você tem toda a instituição voltando para uma outra política, uma política de atendimento democratizado, onde o adolescente se sentisse o mais confortável possível, se sentisse na sociedade pra discutir, debater e tudo mais, a Febem mudando todo esse foco e você tem toda uma instituição andando na linha dura”.

Outro aspecto apontado pelos monitores é a ausência de planejamento, tendo como resultado a realização de poucas atividades preventivas, pois as atividades vão ocorrendo em função de uma emergência.

Os trabalhadores relatam também a existência de uma morosidade na operacionalização das ações, citando-se como exemplo o atraso na entrada do “choquinho” e a falta de escolta policial para atividades externas.

A criação do grupo denominado “choquinho”, por um lado, protege o monitor, tirando este da linha de frente no momento de rebelião. No entanto, sua existência é um reconhecimento institucional da existência da violência no espaço de trabalho do monitor.

Além do que foi até aqui apontado, os trabalhadores descrevem também a Febem como uma instituição autoritária, com ausência de canais de comunicação e rigidez das relações hierárquicas, reproduzindo características das instituições públicas: corporativismos, omissão, conivência, troca de favores e clientelismo.

“A Febem em sua origem, ela é autoritária demais: tomei essa decisão porque desconfiei de tal coisa e cumpra-se e a minha parte, eu não expres-

so nada não fala nada, não tenho ponto de vista. A monitoria passa um pouco por isso. A Febem na sua lógica ela é autoritária”.

“(…) uma disciplina muito dura (...) o pessoal que trabalhava na Febem era um pessoal bem duro né, um pessoal assim bem, que demonstrava pouca sensibilidade né, o pessoal gritava, falava alto, batia no peito entendeu, sabe (...)”.

“(…) então era um ambiente muito machista e onde você tinha pouco, pouca sensibilidade para poder ver se o outro tava sendo ou não prejudicado, pelo contrário, quanto mais o outro se fodesse melhor porque aí você tava provando que você tinha poder nas mãos para poder fazer o que efetivamente você quisesse. E na Febem tinha essa filosofia o mais forte é aquele que, que realmente consegue o que quer, né, o que quer tanto pro lado dos adolescentes, quanto pro lado dos funcionários também, tá certo?”

Tais políticas cindidas e sem planejamento, contribuem para a existência de vários estilos de administração nas diferentes unidades e complexos.

“(…) eu queria só comentar que existem várias Febem’s. Dentro do conjunto da Febem, existem várias Febem’s, antigamente e há até hoje ainda (...)”.

“(…) o culpado disso tudo, chama-se direção da Febem, governo do Estado, linha de uma unidade para outra unidade e aí, aí é que paga o preço esse camarada, por quê? Ele vive isso, ele acha que está se saindo bem e para os olhos de alguma direção ele estão se saindo bem, porque é o cara que diz que segura tudo, como herói no momento, mas quando o “bicho pega mesmo”, ele é o primeiro a ser punido(...)”

- A política vivenciada no interior das unidades

Os efeitos desta descontinuidade no trabalho, também são descritos pelos trabalhadores, ao referirem que existe ausência de um trabalho de equipe bem articulado, não só dentro das unidades, mas dentro dos complexos.

“(…) Está acontecendo alguma coisa que foge um pouquinho do dia-a-dia, um ou outro coordenador chama uma reunião, mas é uma rara exceção. A divisão da unidade até chama as reuniões, mas ela costuma chamar só o plantão da noite, só o plantão do dia, dificilmente chama os dois plantões”.

“Só que tem casa, que a direção vai pra um lado, o coordenador pro outro e os funcionários vão cada um pra um lado, não sabe pra onde vão. Isso prejudica porque tem que estar em sincronia, principalmente pra

nossa segurança a gente tem que estar nessa sincronia, um olhando pelo outro e todo mundo olhando pelo mesmo lado, sem diferenças”.

Um exemplo dessa desarticulação é o sentimento de que existe 1) um distanciamento da direção frente ao trabalho que está sendo desenvolvido pelos monitores no pátio; 2) a filosofia seguida por certos diretores (passar a mão na cabeça do menino); 3) indicação política para cargos de diretores de pessoas que não têm conhecimento algum do trabalho a ser desenvolvido na Febem.

“(…) a diretora tinha acabado de comprar o taco de beisebol aí falei, Gente vocês são loucos, isso tem que ficar guardadinho aqui, meu sabe (...) não passa isso pros meninos, porque vai acontecer isso, isso e isso e tal, então que dizer, tem pessoas que entram na direção de uma casa e eles não tem a mínima noção do pátio, entendeu?”.

Observa-se que a fala dos funcionários aponta para a falta de articulação entre os monitores e coordenadores e o setor técnico e administrativo:

→ Com o diretor:

Os monitores referem que alguns diretores de unidade cumprem apenas um papel burocrático:

“Na realidade, o diretor passa assinando relatório, o coordenador de turno ele vê o que falta de material pra unidade, ele vai escolher o funcionário pra saída externa, ele é o gerente. Quando tem uma informação que o menino brigou lá, o monitor trás pra coordenação, ele conta toda a história e o coordenador vão relatar, vai ver que tipo de punição que dá, junto com o monitor, pra esse menino e depois ele passa para equipe técnica e para o diretor”.

Em outras situações, desvalorizam a equipe de trabalho e a importância do trabalho que é realizado por cada membro dessa equipe:

“(…) eu tive uma diretora que reunia os meninos, chegou no pátio e falou assim, olha, primeiro vocês vão se reportar a mim, depois aos coordenadores, porque são os únicos que eu considero como funcionários, porque o resto é número”.

→ Com o setor pedagógico:

“O que acontece para eles pararem? (referindo-se ao estudar) Nós teríamos que estar trabalhando com o pedagógico, o pedagógico não informa, não dá esse dado pra gente”.

→ Com os psicólogos e assistentes sociais (técnicos):

A crítica dos monitores é que os psicólogos e assistentes sociais realizam apenas procedimentos técnicos, não se envolvendo com o que acontece no pátio, sem considerar que o atendimento “sócioeducativo deve ser uma incumbência de todos os funcionários”:

“(…) Passa por uma entrevista, se tem cem adolescentes, tem três técnicos vai se divide entre os três, cada técnico tem um grupo de adolescentes. Meu adolescente é fulano, sicrano e beltrano. Esse técnico só atende aquele adolescente e quando esse adolescente geralmente vem, ele vem pra uma entrevista ou ele vem... Olha a tua mãe, pra dar o endereço onde é a mãe, para se localizar, pra facilitar essa questão da família”.

“(…) a maioria do trabalho dentro da unidade é com o agente de apoio técnico (monitor), quer dizer agente de apoio técnico é que segura a casa (...) porque o técnico ele fica lá na sala dele, o diretor fica lá na sala dele, né, eles ficam, a assistente (social) ficam lá na sala deles, então ela vai ter contato com esses jovens a partir do momento que ela solicita a presença de alguém para conversar”.

“Os técnicos vêem os funcionários como uns monstros! (...)”.

### **O trabalho do monitor em anos de eleições e horas extras**

Tal como descrito pelos trabalhadores, existe na instituição a “política do couro”. Esta política incentiva à contenção, com uso de força física em períodos eleitorais, estabelecendo assim, uma diretriz de trabalho baseada na “linha dura”, recomendada, incentivada e reconhecida pela instituição, através das direções de unidade.

Na prática esta política repercute nas ações dos monitores, sendo estes legitimados pela instituição a agir com rigor e até com violência. O monitor estará executando esta política cujo objetivo seria o de evitar ao máximo os tumultos, as rebeliões e suas repercussões na mídia.

“Os diretores, ‘in off’, passam para os funcionários o quê? Que têm que segurar a casa porque é ordem do governador, que é ano eleitoral. Os funcionários começam a atuar com um pouco mais de rigidez para que as casas não virem, porque se você não compactua com isso você é mandado embora como muitos, centenas e centenas foram por falta de perfil (...)”.

Aqui já se fazem notar as exigências que são feitas aos monitores para o cumprimento da função e condição para permanência na Febem. O mo-

nitor tem que se enquadrar, se adaptar, se adequar ou então é excluído do grupo.

“(...) porque era o período eleitoral da reeleição do Covas, não lembro se era da eleição do Covas ou da eleição do Alckmim, agora quando o Saulo tava na Febem, então o que aconteceu, Franco da Rocha, que era chamado de “arrocha”, pelos moleques, né, segurando todos os problemas da Febem, todos, vai jogando todos os problemas lá, dá problema aqui na unidade, pega aqueles 3, 4 cabeças joga lá, e que acontece, toda uma Febem andando num ritmo normal sem problema de tortura certo?, porque não tem confronto, porque quando vai ter confronto pega o moleque e manda pra Franco da Rocha (...)”.

Para a execução da “política do couro” os monitores realizam horas extras, com autorização da instituição. Isso para os trabalhadores é extremamente convidativo, pois aumenta seus salários e ao mesmo tempo resolve o problema de falta de funcionários, conseguindo assim “segurar a casa”.

“Começa-se a pagar hora-extra e a obrigar os funcionários a fazer hora-extra. Então numa ala que você tem 4, 5 trabalhadores trabalhando, você vai ter 10, 12.”

A questão da realização de grande número de horas extras foi um ponto responsável por problemas de saúde; a perda destas horas extras já computadas como fazendo parte dos vencimentos do monitor motivou mudanças drásticas no padrão de vida das pessoas que, segundo alguns, “tiveram que vender carro para pagar dívidas” que foram contraídas durante esta política da entidade em que solicitava a presença de monitores para reforçar o quadro de uma dada unidade. Este tipo de demanda permaneceu durante muito tempo e não há indícios ou dados que revelem que houve contratação de pessoal que desse conta do grande número de meninos em cada unidade.

Por ocasião desta desarticulação no esquema de horas extras, a Febem, através do setor de capacitação, promoveu cursos de economia doméstica ou para ensinar a preparar o orçamento para os servidores.

O relato feito pelos monitores e coordenadores é que, após este período de severas contenções, a Febem instaurava sindicâncias resultando na abertura de processos administrativos e enquadramento dos funcionários na lei de tortura.

“(...) mas o trabalho na fundação, ele é tão ingrato porque lá trás quando eu respondi enquanto chefia que o menino fazia a rebelião, enquanto

chefia eu tinha que chamar reforços pra que nós fizéssemos a contenção<sup>25</sup> e quando você faz a contenção, ela, os dois lados saem machucados tanto quem vem conter como o agressor e aí a Fundação enquadra você enquanto profissional e o Ministério Público que fala olha: houve excessos e fica difícil você falar o que é excesso quando você vê um funcionário com o braço quebrado, a cabeça rachada e por um outro lado, vai ter um monte de moleque também machucado porque é um confronto. Uma porque o menino quer fugir e o funcionário porque tem de conter porque a fuga daquele adolescente pode acarretar uma justa causa, porque ele é passível de uma justa causa, o funcionário é demitido, se deixar escapar é demitido.”

Como resposta a isto, o sindicato (Sitraemfa) orienta os trabalhadores a resistir a essa política, para “não fazer o trabalho sujo”.

Nota-se também referência à existência de uma “política do descarte”, de usar e jogar fora, reforçando a idéia de que o monitor ao executar a sua atividade na tarefa de contenção acaba correndo o risco de ser penalizado com medidas punitivas, podendo chegar à demissão.

“O que acontece, os funcionários começaram a olhar o que a gente tá falando lá atrás, que nós estamos fazendo o serviço sujo pra o Estado, essa uma vassoura que arrasta o lixo pra baixo do tapete, e aí o quê acontece, a vassoura ficou velha, nós somos a vassoura, pega a vassoura e joga fora. Você está entendendo? E isso os funcionários agora estão começando a entender, em função de tudo que a gente vem falando, do que tá acontecendo e em função da estabilidade. Os funcionários tão peitando as direções, que sabem que não podem ser mandados embora, (...)”.

Outro conceito referido pelos funcionários aponta para a existência de uma “política do desmonte”, efetivada através de transferências de internos e/ou funcionários, com motivação político-administrativa, tendo como objetivo a desarticulação de bons trabalhos desenvolvidos com adolescentes.

“(...) fui informado que um coordenador não estava servindo para trabalhar no perfil da 12 e quando ele avisou a equipe ao qual ele tem total controle, essa equipe achou por bem sair todo mundo: “se mexeu com você, vai mexer com a gente”.

---

25 Palavra usada no sentido de “ação de conter”, litígios, luta, esforços, contenda (disputa, briga, guerra, peleja, desavença). Além disso, tem-se a palavra contensão, que significa com mais tensão, grande esforço, tensão de espírito.



“(…) Pra afastar esse trabalhador precisava ouvir os dois lados, mas muitas vezes, vai lá e ouve só o menino e o menino vai lá e automaticamente, ele vai e entrega 20 pessoas e vem lá e afasta as 20 pessoas. Você acabou o trabalho (...) eram profissionais que tinham muito tempo de trabalho, muito tempo de trabalho dentro da instituição. Então, essas coisas foram desmontando as equipes”.

Estas ações interferem e desmotivam os trabalhadores, atingindo e fragilizando o trabalho de equipe, quebrando a confiança existente entre os trabalhadores e, conseqüentemente, colocando em risco a saúde e a segurança no trabalho.

“A partir do momento que tira um, é uma seqüência pra tirar o próximo, os profissionais conhecem bem como é que é isso. Desarticula o trabalho, pode fragilizar para a rebelião e o sindicato vem falando sempre isso porque a Febem, não é a Febem, pessoas que dirigem a Febem, a competência da Febem, eles têm as unidades boas quando quer e ruim quando eles também querem. Quando começa a mexer nessas peças, que o trabalho está dando certo, provavelmente vai acontecer um caos porque desmotiva a equipe e se a coisa começa a influenciar lá dentro, você vê um caos depois e é um trabalho que vocês puderam acompanhar”.

Além da “política do couro”, os monitores e coordenadores referem à existência de uma política “paga-pau”, através da prática da “madeiragem”<sup>26</sup>, que acaba desautorizando o trabalho dos funcionários, dificultando a realização de suas atividades.

“Então, a casa em que o diretor é “paga-pau” a situação é pior ainda, a intimidação é muito maior, entendeu. Então, o diretor para manter o seu cargo de 4 paus e 600 por mês, ele vai dando tudo o que os moleques pedem (...). a “madeiragem” como a gente fala, os moleques podem fazer o que bem entendem.”

Na fala dos monitores e coordenadores a Febem é cíclica, intercalando-se períodos de maior e menor instabilidade.

“A fundação é uma roda-viva, (...) a casa se ajeita novamente, porque a Febem é cíclica, a Febem arruma novamente. Aí corta hora extra de novo, aí desanda novamente. Eu tô com um quadro agora para essa conjuntura, porque no final do ano, costuma prender muitos jovens, porque proximidades do Natal”.

---

26 Ação de conceder ao adolescente infrator tudo o que ele solicita, sem limites e críticas, infringindo regras da própria unidade.

A questão aqui não se limita a horas extras ou utilização político-eleitoral da entidade. Devemos considerar algumas características do serviço público, os favoritismos, os cabides de emprego, as contratações e indicações políticas para os níveis de comando, a falta de recursos financeiros etc.

Um exemplo disto é que atualmente, mesmo nos níveis onde não há possibilidade de contratação, como no caso do monitor que é concursado e está sujeito a um plano de carreira, após sua aprovação no concurso já inicia suas atividades num nível mais acima do esperado, ou seja, em função de indicação seu nível é mais alto que o dos outros.

### 6.3 Saúde

Este é um outro tema que surgiu a partir da leitura das entrevistas e indiretamente nos remete à organização e às condições de trabalho do monitor. Para esta categoria, saúde:

“É estar bem, é você estar bem, principalmente o seu psicológico, por que eu acho que a partir do momento que você estiver bem, se você tem problemas psicológicos vai afetar outros tipos de problema o principal vem daí, se o seu cérebro não funciona bem... o seu psicológico não esta bem o resto não está bem”.

Os componentes psicológicos, psicoemocionais, emocionais ou qualquer outro nome que lhes seja atribuído, mas que designam emoções, sentimentos, pensamentos e comportamentos são para os monitores os principais componentes ou fenômenos que estão ligados a sua saúde. Haja vista que os problemas de saúde referidos pelos monitores e coordenadores irão afetar o seu físico através do emocional, como poderemos observar mais adiante nos subitens que trataram sobre os tipos de queixas e problemas de saúde.

De uma forma geral, os monitores, têm uma teoria sobre o seu processo de adoecimento. Segundo representantes sindicais da categoria, “os monitores após sofrerem vários tipos de agressões, entram na cachaça e na droga e se afastam do trabalho”. Isto equivale a dizer que o trabalho desenvolvido na Febem, da forma como está sendo realizado, nas condições atuais e com seus fatores de riscos pode levar a um possível caminho para a doença, neste caso expresso pelo abuso ou dependência química. Além disto, tal fala aponta para um efeito cumulativo das situações de violência que desgastam a saúde.

A violência como um risco é vivenciada tanto dentro do trabalho, quanto fora, pois, como referido pelos monitores eles também são alvos de perseguições por meninos, quando retornam para casa ou mesmo em situações de lazer, implicando mudanças de hábitos que muitas vezes afetam sua saúde.

“A cabeça da gente vira um acúmulo de informação que muitas vezes, o cérebro não vai captar todas essas informações, porque são muitas coisas que você tem de prestar atenção ao mesmo tempo”. Os monitores nesta fala expressam a relação do trabalho com sobrecarga mental que os desequilibra. Reportam-se, ainda que indiretamente, à responsabilidade que pesa sobre os seus ombros em relação ao seu objeto de trabalho – o menino infrator.

Através dos dados, observamos dois subitens: o primeiro relaciona-se às queixas e aos sintomas de doenças ou problemas de saúde e o segundo aos cuidados e encaminhamentos das queixas de saúde.

### **Queixas e sintomas de doenças ou problemas de saúde**

As queixas e os sintomas referidos pelos monitores dividem-se em dois grupos: um grupo de problemas relacionados a aspectos psicoemocionais e outro grupo de queixas e problemas relacionados prioritariamente aos demais fatores.

- Problemas relacionados a aspectos psicoemocionais

**Alcoolismo/drogas** (ou complicações decorrentes de seu uso como cirrose, pancreatite aguda) – segundo estes trabalhadores, o consumo de bebidas alcoólicas é um fato entre os monitores logo que ingressam na Febem.

Em suas falas denotam que o consumo de bebidas alcoólicas independe de sexo, “homens e mulheres bebem”; associam o beber com uma jornada prolongada de trabalho e a realização de muitas horas extras. Neste sentido, a bebida alcoólica pode estar funcionando como uma complementação da dieta alimentar e também como um estimulante, ou seja, uma dosagem extra de energia para o corpo.

O beber segundo eles está associado também a uma sobrecarga de trabalho, ou seja, grande número de menores infratores e baixo número de funcionários. Tal realidade fazia com que o monitor tivesse que realizar horas extras, o que era benéfico do ponto de vista do seu salário, mas negativo do ponto de vista da saúde e de repercussões para a sua vida fami-

liar, em função de se afastar de qualquer outra atividade por um período de até 15 dias seguidos. A única forma por ele encontrada, para aliviar a tensão, após este período, era o consumo de álcool ou drogas.

Outro aspecto que merece menção é o consumo de bebidas alcoólicas durante a jornada de trabalho que pode ter um significado de estimulante, bem como ser utilizado como uma forma de enfrentamento de inúmeras situações de violência e de desrespeito ao ser humano.

“Nas mulheres, tem muita mulher também que partiu pra bebida, pras drogas, tem, tem muita mulher, nós temos funcionárias mulheres que já morreram, e morreram com problema de cirrose, a gente teve esse quadro aí de muita mulher que bebia que acabava acompanhando os homens, sei lá, saía ali de dentro da Febem, ia pro bar, bebia e acabou se viciando, porque assim, você trabalhar numa Febem, você tem que ter muita cabeça pra trabalhar na Febem, senão você acaba dançando mesmo, seja mulher, ou seja homem”.

“No começo pra mim não foi muito bom, comecei a beber, fui internado por pancreatite aguda, quando eu entrei na Febem eu comecei a beber e na época que eu trabalhava na Imigrantes lá quem não bebia usava drogas, devido ao estresse, 400 menores reincidentes graves, numa ala só e a média de 7, 8 funcionários, era, era um inferno, agora deu uma melhoradinha mas não tá longe disso também não”.

“(…) depois de uns dois anos, comecei a beber, bebia demais, trabalhava demais, ficava 10, 15 dias na unidade, levava uma mala imensa, ... Porque na época tinha muita falta de funcionário na Imigrantes né, aí os funcionários levavam um mala cheia de roupa, várias trocas de roupa e ficava 10, 15 dias na unidade ... (já ficou 15 dias na unidade?)... Já 10 dias, 15 dias, o salário vinha gordo, mas a sua cabeça ficava acabada, saía pra jantar bebia, saía pra almoçar bebia, a pressão muito grande, 400 menores.”

“Na hora do almoço, ia almoçar, nooosssa, na hora da janta também, bebia, entendeu, isso era a maioria dos funcionários, muito funcionário, iche! Aí uns já começaram não conseguiam mais dormir, já ficavam, já começaram a tomar remédio antidepressivo assim foi indo, aí começou rebelião, teve um colega meu que ficou na ponta da faca, tá na primeira página do jornal, na última rebelião, eu tava lá no dia, vi a cabeça do moleque, jogaram a cabeça no pé da gente, por sorte que eu consegui escapar, sob telhada, paulada eu consegui saí de lá (...).”

“No meu caso foi mais bebida, tinha outros que entraram nas drogas, saíram da Febem, abandono de emprego, tem outros que partiram pro crime foram presos, foram pra cadeia, tem muitos caras que bebem ainda hoje na Febem, entendeu, na hora dos intervalos, por isso que tem esse problema de PROAPS, esse negócio aí, eles encaminham, mas encaminham com essa discriminação também, mas tem muito cara pai de família que entrou na Febem e não fazia uso de nada, um refúgio, sei lá, não sei dizer, entendeu...”.

**Sonhos de angústia, pesadelo** – os sonhos relatados pelos monitores estão relacionados a situações de violência, rebeliões e aos meninos infratores. Os monitores também mencionam que estes sonhos são mais frequentes quando iniciam suas atividades na Febem o que nos deixa entrever algum tipo de mecanismo de adaptação a esta realidade.

**Depressão** – outro diagnóstico relacionado a sentimentos de raiva e conseqüente impotência por não conseguir mudar a realidade dos meninos infratores na Febem.

“Olha, a depressão eu comecei assim, porque de repente eu comecei a perceber que dentro da, da unidade muita coisa me irritava, eu ficava nervosa, eu via determinadas coisas que eu..., Sabe aquilo num estava legal, os meninos, lá o comportamento dos meninos às vezes me irritava e até assim, que teve muitas vezes que eu segurei unidade como coordenadora, no caso de férias de alguém, eu assumia e chegaram casos de um menino me tirar fora do sério”.

**Impotência sexual** – parece ser uma queixa muito mais comum do que se relata, pois os trabalhadores lidam com frustrações, com violência e com um desmonte dos seus desejos na atividade de trabalho como monitor.

“Hoje eu passo por algumas dificuldades, falar a verdade, eu estou precisando até fazer um tratamento, eu já procurei, tudo... Me falaram que é psicológico porque a gente fica muito tenso, a gente trabalha com uma tensão ali, então quando você chega em casa, sei lá aquilo te acabou, aquilo te acabou, até muitos desejos, vontades que você tinha passam, é onde atrapalha, hoje infelizmente eu vejo muitos colegas meus terminando relacionamento, não falam o motivo, mas eu creio que seja por isso, até a gente vê quando você entra na Febem passa pouco tempo e a pessoa separa da família, tem muitos, muitas pessoas que hoje não convivem com a família, eles não alegam o problema... Mas...”

**Estresse** – os monitores dizem que “têm que estar sempre alertas” e isto envolve dedicar uma superatenção aos meninos e ao que os meninos estão fazendo ou planejando. Tais situações de tensão, de alerta são constantes levando ao quadro de estresse crônico, em que não há tempo suficiente de recuperação para o organismo. Estas situações de trabalho podem levar a uma sobrecarga emocional e ao descontrole, além de uma maior susceptibilidade a outras doenças.

“(…) então a doença, vamos dizer o estresse, é uma doença pra chique, não é doença pra quem trabalha na Febem e a frase mais usada na Febem é: ‘se você não quer ter problema não trabalha na Febem, faça outra coisa, procura um emprego no banco, procura outra coisa, você não vai se estressar’”.

- Queixas e problemas relacionados aos demais fatores

**Câncer de pele** – o trabalho no tempo e a possibilidade de contrair tal doença são citados, em função do monitor referir-se aqui ao trabalho a céu aberto, no pátio, onde permanecem os adolescentes, sendo que os monitores devem acompanhá-los em todas as atividades, prestando muita atenção. Este trabalho no pátio é mais intenso em época de férias dos adolescentes, quando permanecem todos os períodos do dia no pátio.

“Bom, a realidade, ainda mais essa época que é férias, férias na escola, então ele tem o pátio o dia todo, e nós temos que ficar com eles, (...). Não é aconselhável ficar todo mundo ali, porque tem portão, então nós temos que ficar espalhados pelo pátio, temos que ficar espalhados, então geralmente a gente fica debaixo de sol, quando chove mesmo, a gente recolhe todo mundo para o refeitório, refeitório ou sala de tela (sala de TV) depende as unidades, mas é muito ruim, ficar o dia todo, a cabeça, o corpo esquenta muito, você já fica tenso com a situação do pátio, então aquele sol ardendo na cabeça, tudo piora pra gente”.

**Dores nas pernas e varizes** – essas queixas também estão relacionadas à atividade do monitor. Estes referem que estão sempre à disposição dos meninos, ou seja, mesmo que tenham cadeiras disponíveis para sentar, não sentam e não estabelecem pausas regulares, em função da necessidade de estar sempre procurando saber o que os meninos estão fazendo, verificando se estão amolando um estilete etc, porque é assim que garantem a não ocorrência de tumultos e rebeliões.

“Não, nessa parte nós temos cadeiras, às vezes a gente muitas vezes procura trabalhar em pé mais pra estar observando o lugar, o que eles es-

tão fazendo, porque tem repartições, se fosse um lugar somente fechado, tudo bem, mas tem repartições, banheiros, salas, onde guarda as coisas deles, então a gente procura estar sempre em movimento pra observar, mas a gente quando quer sentar a gente senta, tem a cadeira para nós sentarmos. E assim, a gente procura trabalhar mais de pé nesse aspecto”.

“Ah, sim, pelo fato de você estar ali andando bastante você fica... Principalmente na parte do pé, fato de 12 horas, 12 horas, 16 horas até chegar em casa tudo... Chega uma hora que começa a ficar dolorida a perna, no meu caso eu mesmo eu tenho bastantes vasos sanguíneos, vasos né e chega uma hora que a gente procura sentar mesmo, relaxar, esquece um pouco, sai pra fora, descansa um pouco a perna porque a hora que você mais descansa é a hora do almoço e tudo bem existe funcionário que fica o dia todo sentado, existe.

**Acidentes de trabalho** – podem acontecer por uma simples torção no pé, até uma situação de rebelião, onde o monitor está exposto a inúmeras situações de violência. Abaixo são relacionadas algumas situações que se constituem em acidentes de trabalho ou riscos potenciais a acidentes de trabalho, relatadas pelos monitores. Nos levantamentos citados no início deste relatório, encontramos altos índices de acidentes de trabalho que tiveram como causa “ataque de ser vivo”.

“(...) precisa de ver uma viatura do recâmbio<sup>27</sup> quando vai levando os moleques ou fazendo escolta, eles fazem um barulho assim assustador na rua, o pessoal se assusta, eles vêm com tudo, quantos acidentes já houve do recâmbio, de bater, machucar funcionário, machucar o próprio adolescente...”.

“(...) funcionário morrendo na minha frente, esfaqueado, vi vários funcionários... (... em que unidade foi?)... na 31, a R. R. dia 13 de agosto do ano passado (2003), lá em Franco, vi vários colegas sendo, eles pegam madeira, ferros que eles acham, chamam de pirulito, barra de ferro, abrir a cabeça de vários colegas (...)”.

“(...) na 1a rebelião que eu fiquei... apanhei durante umas 2 horas (...)”.

**Contaminações (frieira, escabiose, micoses, tuberculose, AIDS)** – os monitores referem-se a situações em que precisam estar em contato com meninos sangrando que poderiam transmitir doenças infecto-contagiosas, mas a instituição não fornece nenhum tipo de EPI ou prevenção.

---

<sup>27</sup> Grupo especial de monitores designados para acompanhar os adolescentes em atividades externas.



“A gente convive numa sala, tô pagando vídeo, tem moleque que tá com tuberculose, uma série de doenças, mas a questão de limpeza no dia-a-dia tá sempre limpo, todo dia tão dando uma limpada nas unidades, mas às vezes, as roupas que não são bem lavadas, entendeu... (... essa coletividade...),... isso porque é a roupa que todos usam e vai trocando, leva pra lavar e volta, aquelas mesmas roupas...”.

Em função dos desmandos de alguns diretores, o que poderíamos seguramente denominar de “assédio moral”, esses trabalhadores sofrem tipos de exposição a riscos biológicos que não poderiam estar contemplados no ambiente de trabalho. A fala seguinte é um trecho de uma carta endereçada ao Sintraenfa pelos trabalhadores de uma determinada unidade da Febem:

“... leva para o interior da unidade uma cachorra... o animal atacou alguns funcionários, inclusive uma funcionária grávida... a diretora ainda lava e seca as roupas da cachorra junto com as dos adolescentes...”.

A evidência da presença do risco biológico, através das fezes do animal, pode ser observado pelo comentário de uma monitora sobre um colega de trabalho que teve deflagrado um processo de adoecimento em função de uma contaminação.

“Tem funcionário da Febem que perdeu o pé e a perna e foi perdendo por causa do problema que pegou dentro da Febem, já até morreu esse funcionário...”.

Os monitores associam o risco biológico também ao grande número de pessoas aglomeradas dentro das instalações da Febem, mas também apontam questões relacionadas à organização do trabalho, ou seja, relativas à falta de informação sobre o seu objeto de trabalho – o menino, sobre sua saúde e o que pode interferir na saúde dos monitores. Devemos levar em conta a superlotação das unidades e com isto a facilidade de contaminação.

“Eu acho assim, todo lugar que tem muito, muita gente, lógico que tem problemas, mas no caso específico Febem, a gente trabalha ali, dentro da unidade, no dia a dia com o menino, eu acho que tem uma coisa muito errada que a Febem faz com os funcionários: é assim, você trabalha com o menino, ali, você tá do lado dele, se ele desmaia, se ele cai, é você que está socorrendo, mesmo que você chame os meninos pra ajudar, pega esse aqui, pega aquele ali vamos levar... Igual essa semana que passou aí, teve um menino que ele teve hemorragia, então era sangue pra tudo quanto era lugar da..., na hora você socorre, todo mundo socorre,... eu acho que a



Febem tá errada em relação aos funcionários, que eu acho que a direção, eles, tem que estar passando pra gente, com os meninos, porque nós temos HIV, nós não sabemos quem é quem, tem meninos que tem outros tipos de doença, a gente não sabe, quer dizer, nunca é passado pra nós a situação do menino quando ele chega...”.

Além disso, os monitores questionam se não deveriam usar luvas ou de uma forma mais geral, um equipamento de proteção, que lhes permita cuidar de determinados meninos em ocorrências e não se exporem a riscos biológicos. Este tipo de cuidado não existe por parte da Febem em relação aos seus trabalhadores.

“E eu acho que isso deveria passar porque uma hora você vai estar se envolvendo e você está pondo a sua vida em risco, enquanto que você não vai estar usando luva o tempo todo pra cuidar dos meninos, enquanto que se você está sabendo de cada menino ali você vai estar tomando mais cuidado, mas a gente nunca sabe nada, nada, então já aconteceu assim, de funcionários ter problemas sérios de saúde até...”.

### **Cuidados e encaminhamentos das queixas de saúde**

As formas de encaminhamentos destas queixas, a sua evolução e a procura de ajuda médica, ou seja, os cuidados que os monitores dispensam à saúde são bastante diferenciados e foram agrupados em quatro subitens, a saber:

- Procura ajuda médica

A procura pela ajuda médica e o estabelecimento de um tratamento, na maioria das vezes, um tratamento psiquiátrico, constitui um caminho para cuidar da saúde. Os médicos procurados podem ser do Convênio Médico ou de Centro de Referência em Saúde do Trabalhador, podendo os monitores serem até afastados do trabalho.

- Não cuida da saúde

Um outro grupo nunca busca ajuda médica por receio de represálias que se efetivam pelas ameaças em não ter sua vaga disponível naquela unidade, após um afastamento para tratamento de saúde, por exemplo. Um outro serviço disponibilizado pela fundação para tratamento psicoterápico é o Proaps<sup>28</sup>, mas não é procurado pelos funcionários por já estar associado a estigmas e processos de exclusão.

---

28 Programa de Atenção Psicossocial

“O primeiro ponto na minha visão é o medo da repressão, a gente tem informação que essa repressão ela vem, vem pesada que o espírito dos caras é o seguinte, primeiro quando você voltar você procura outra casa, que é o que eu falo da mudança, os “capa preta” já estão te espiando pra outro lugar”.

“(…) a fundação oferece um tal de Proaps ... e teoricamente tem que dar um respaldo para o funcionário, mas nenhum funcionário vai buscar esse atendimento porque todos que vão ao PROAPS é taxado de alcoólatra e drogado, né, ninguém fica doente na Febem(…)”.

- Busca ajuda com colegas

Muitos monitores buscam orientação com os colegas mais velhos na instituição. Estes monitores, através de suas experiências relativas às questões de saúde e trabalho, orientam a procurar psiquiatra, conversar ou desabafar com a família. Em alguns casos, os monitores buscam ajuda conversando sobre as tensões vividas no trabalho com familiares, referindo ser algo positivo o enfrentamento do problema vivido.

“Eu oriento assim, que a pessoa deve marcar uma consulta com o psiquiatra, com o psicólogo, procurar um psicólogo, procurar um psiquiatra para estar fazendo um tratamento e que por mais dificuldade que ela for ter, que se for o caso de ela se afastar que ela tem que se afastar porque ela pode estar cometendo uma loucura qualquer, se ela continuar no trabalho, entendeu?”.

“(…) eu procuro ter o controle emocional assim, desabafando porque antes, no começo eu procurava não falar nada do que acontecia para o meu marido. Aí, ele fala: como é que foi o dia? – Ah, normal, - Como foi lá? – Correu tudo bem Graças a Deus e procurava não falar nada pra não preocupá-lo, mas eu percebi que quando eu passei a comentar com ele, pra mim era melhor: eu parei de ter aqueles pesadelos, de ter aquelas vinte e quatro horas dentro da Febem (…)”.

- Busca outras alternativas

A alternativa para resolver ou pelo menos minimizar os sintomas de problemas de saúde ou incômodos é tentar estabelecer um limite entre a Febem e a casa do monitor, impedindo que o monitor permaneça vinte e quatro horas dentro da Febem, que parece ser muito raro.

“(…) parece que a Febem não deixa a gente sossegado, né aí liguei e consegui marcar pro outro dia, mais parece uma coisa... parece que segue

a gente, então eu falo, ligou em casa, se eu tiver “dá um tempo” se eu ver que é da Febem, olha ele saiu(...)”.

Na busca de uma ampliação de espaços para a convivência social, longe de tensões e perseguições que acompanham o trabalho na Febem, os monitores procuram por atividades de lazer e preferem morar em outros municípios.

“(...) hoje em dia, ainda bebo uma cerveja, bebo uma cerveja, eu bebo, mas bebida forte nunca mais eu bebi, aí eu procurei uma alternativa agora, faz pouco tempo, procurei, comprei uma prancha de “longboard”, vou para a praia nas folgas, isso aí é que está diminuindo um pouco a neurose, pra dizer assim. Porque ficar onde eu moro não tem outra alternativa, é bar e pagode, coisa que eu não posso mais frequentar, entendeu? É um lugar que tem muita gente, muito tumulto assim, eu já fico em pânico já não consigo ficar muito tempo, já vou embora, entendeu?”

Outro caminho apontado pelos monitores é a auto-reflexão, o resgate/retorno através da religião, da espiritualidade.

“(...) ele me ensinou, isso passo a passo, como é que tem que buscar isso e como não se busca entendeu, a orar, a chamar por Deus, a não esquecer que cada ser humano é importante no planeta e aí sim, eu comecei a fazer o trabalho de resgate (...)”.

Além disso, há também a busca por um contexto de trabalho sem violência, como é o caso dos internatos onde a faixa etária é mais baixa e o número de menores é reduzido, possibilitando o desenvolvimento de um trabalho pedagógico eficaz.

“(...) adorei meu, sabe, foi o melhor lugar que eu trabalhei na Febem, até hoje, não vi lugar melhor pra trabalhar do que aquilo” (referindo-se aos internatos).

## 7 Considerações Finais

O estudo do trabalho dos monitores e coordenadores da Febem levantou questionamentos sobre seu papel, enquanto instituição, bem como sobre a sua utilidade da forma em que se apresenta atualmente.

Sabe-se que a instituição passa mais uma vez por uma tentativa de reestruturação e mudança. Estas constantes mudanças atingem os adolescentes e também os trabalhadores, pois interferem nos trabalhos desenvolvidos nas unidades, como diriam alguns monitores, “a Febem está enlouquecendo meninos e monitores”.

Tais considerações devem ser feitas, pois o contexto “extra muro” da Febem não pode ser perdido de vista, quando olhamos para a atividade daqueles que ali trabalham, especialmente os monitores, alvo desta pesquisa.

### **O que fazer diante de tanta dor?**

Enfocando aquilo que facilita ou dificulta o trabalho do monitor e o que pode ser transformado neste cotidiano de trabalho para preservar a saúde e segurança deste trabalhador, entendemos que devemos pensar em termos de um conjunto de medidas e dentre estas aquelas relacionadas ao objeto de nosso estudo, qual seja, saúde e trabalho.

Desta forma, sugerimos a criação de um grupo de trabalho ou comissão, composto por trabalhadores, cipeiros, pessoal administrativo da Febem, técnicos etc., para que sejam trabalhadas mudanças nos aspectos abaixo citados, sem perder de vista o seu conjunto enquanto instituição pública que tem um objetivo:

- Jornada de trabalho
- Definição do papel do monitor/coordenador
- A atividade de trabalho: Planejamento
- Valorização do trabalho em conjunto

- Seleção e treinamento/capacitação
- Rebelião: quando a violência extrapola os limites
- Saúde

**Jornada de trabalho** – Em relação à “jornada de trabalho” observou-se que trabalhar 12 horas não é o mais adequado, levando-se em consideração o tipo de demanda do trabalho realizado pelo monitor. Relatos dos monitores apontam que esta jornada de trabalho é muito extensa, mesmo que seja acompanhada de 2 dias de folga, pois a tensão envolvida no trabalho, no contato com os meninos, na ação de hipervigilância levam a um desgaste físico e psíquico intensos.

Os 2 dias de folga, ao contrário do que se imagina, não são suficientes para repor este desgaste, pois ao se depararem com a idéia de que terão que voltar ao trabalho, os monitores relatam que não conseguem mais descansar, voltando a se preocupar com seu retorno ao trabalho, o que dificulta seu descanso, principalmente no último dia de folga.

Assim, há necessidade de se repensar esta jornada de trabalho, propondo-se uma diminuição de 12 horas para 6 horas, além de não ser recomendado a realização de horas extras, outro aspecto enfatizado como gerador de desgaste no trabalho.

Um outro aspecto a ser abordado é a adequação “da estrutura física das unidades” ao trabalho com menores em medida educacional de privação de liberdade. Faz-se necessário um cuidado especial na concepção e construção das unidades, priorizando aspectos como: qualidade dos materiais utilizados nas construções em alvenaria (bancos, camas etc), atenção à necessidade de saídas de emergência nas unidades e readequação dos espaços reservados para atividades pedagógicas e recreativas, como a criação de pátios cobertos para proteção contra sol e chuva.

Os internatos seriam uma experiência positiva implantada na fundação, principalmente no que se refere ao número reduzido de internos por unidade, acompanhada de um quadro funcional adequado, implicando menor desgaste para os monitores. Tal alternativa poderia ser adotada como um modelo.

Em relação ao quadro funcional, faz-se importante ressaltar que atualmente a Febem conta com um quadro de funcionários reduzido, por isso torna-se imprescindível a manutenção de quadro de funcionários necessário para o desenvolvimento das atividades nas unidades, com reposição de pessoal afastado seja por férias, por motivo de saúde ou outros.

**Definição do papel do monitor/coordenador** – Em relação a esse aspecto, o que normalmente ocorre é uma indefinição quanto ao papel do monitor e às tarefas.

A Febem solicita o cumprimento de um papel de contensão e de educação, tarefas que são contraditórias, desencadeando conflitos e tensões entre os monitores.

Aliado a isto, é importante ressaltar que a grande demanda do trabalho do monitor é a de lidar constantemente com a subjetividade e afetividade dos meninos, sendo que para tal lança mão de sua própria subjetividade gerando sobrecarga psíquica (mental). Esta demanda faz com que o monitor extrapole então seu papel de trabalhador, passando a cumprir também um papel de provedor afetivo (modelo de vida) e quanto mais se envolve no trabalho, mais se desgasta.

Além destas atividades realizadas dentro das unidades, o monitor realiza atividades externas, como acompanhar o adolescente em velórios etc, sendo este um risco a mais, onde o que conta é a experiência, o “saber fazer”, pois não há capacitações ou suportes para enfrentar tais situações.

**A Atividade de trabalho: planejamento** – Conforme apontado pelos trabalhadores este é um aspecto também muito importante e pouco realizado, pois as atividades ocorrem freqüentemente atendendo a urgências e emergências.

Na prática, ocorre uma ausência de planejamento entre os diversos setores da Febem, sendo que as conseqüências desta lacuna “estouram” em cima do monitor, no contato direto com o menino. Torna-se então necessário o estabelecimento de um planejamento de atividades, com metas claras e o cumprimento deste planejamento de forma integrada dentro das unidades e na Febem como um todo.

O mesmo ocorre com as propostas pedagógicas, pois hoje se mostram fragilizadas e cindidas, sendo então fundamental a criação, implantação e manutenção de uma proposta pedagógica que INCLUA e defina o papel dos monitores e coordenadores, pois, conforme relatado por eles, a proposta pedagógica facilita o seu trabalho, sendo uma estratégia de segurança e de proteção no que se refere a sua saúde e de acidentes de trabalho.

**Valorização do trabalho em conjunto** – A propósito da necessidade de planejamento e integração nas ações, outro aspecto essencial é a valorização do trabalho em conjunto com a manutenção das equipes, pois isto cria

um ambiente de confiança e de sincronia entre os monitores, fortalecendo as equipes e promovendo maior controle nas situações limítrofes.

A manutenção das equipes favorece o desenvolvimento de experiência, visto que as situações vivenciadas no dia-a-dia pelo coletivo de trabalhadores propiciam o acúmulo de conhecimento e favorecem a transmissão (comunicação) deste conhecimento adquirido, aumentando a segurança no trabalho e diminuindo o risco e o medo.

A presença de um coordenador entre os monitores é bem importante, já que ele coordena as atividades dos monitores, garantindo o seu andamento. Por isso é necessária uma avaliação permanente do seu trabalho, quanto ao desempenho no seu papel de coordenação.

Faz-se necessário, uma melhor integração com a direção da unidade e os técnicos (psicólogos e assistentes sociais), pois como relatado algumas vezes, estes setores não sabem “o que acontece no pátio” e isto prejudica o andamento e desenvolvimento das atividades, além de colocar em risco suas próprias vidas.

Como é relatado pelos monitores, há uma divisão sexual do trabalho, com a valorização do trabalho do monitor e desvalorização do trabalho da monitora, gerando perdas para o coletivo do trabalho, como sua fragmentação em equipe e sobrecarga para as monitoras em algumas atividades, como faxina e rouparia.

**Seleção e treinamento/capacitação** – Apontamos a necessidade de reavaliação da política de gestão de pessoal, com estabelecimento de:

- Critérios de seleção: reconhecendo as atribuições e exigências dos cargos, considerando os papéis de educação e de contensão.
- Critérios de admissão: dando uniformidade às formas de contratação, pois se observa um aumento de contratos de trabalho precários, com baixos salários, horas extras, falta de treinamento, que constituem um desgaste no trabalho, com conseqüente risco à saúde.
- Critérios claros de promoção e movimentação de pessoal (mudanças de complexo, unidade, horários etc).
- Reconhecimento das competências adquiridas e aplicadas no trabalho, com valorização do funcionário de carreira.
- Desenvolver intervenções através de treinamentos e educação continuada abordando os temas:
  - Resolução de conflitos dentro das unidades com o envolvimento de todo o grupo de funcionários, pois hoje, quando um interno apre-

senta problema na unidade, a solução é a sua transferência de uma unidade para outra.

- Conhecimento do ECA.
- Valorização de conhecimentos adquiridos no trabalho por monitores mais experientes.
- Capacitação do monitor para o acompanhamento do menino em atividades externas, envolvendo todos os responsáveis por esta atividade, inclusive motoristas.
- Cursos que auxiliem no desenvolvimento da técnica em seu trabalho, tanto no aspecto disciplinar quanto no pedagógico, contribuindo para que os monitores identifiquem as solicitações do trabalho.

**Rebelião** – Constata-se a existência de uma cultura de violência dentro da Febem, que ora permanece mais visível, ora quase invisível. Esta cultura é observada na própria atividade de trabalho dos monitores e coordenadores, sem que haja discussões sobre como lidar com este aspecto do trabalho. Como exemplo disto observa-se a adoção de escolta policial em atividades externas, a instituição do choquinho e, mais recentemente, a proposta de se separar o trabalho de contensão do trabalho de educação, como reconhecimento do risco envolvido na tarefa e da necessidade de proteção.

Portanto, é importante a implantação de políticas claras para lidar com este aspecto repressivo presente na atividade dos monitores e coordenadores.

O tema da violência foi recorrente na fala dos trabalhadores durante as entrevistas, por isso é importante enfatizar uma situação em que ela ocorre de forma intensa e explícita: a rebelião.

A rebelião surge representando um momento em que há um rompimento de tensões na unidade, quando não se consegue oferecer um canal de escoamento para as tensões vivenciadas no cotidiano.

Além disto, revela que situações de conflito não observadas e discutidas no momento em que acontecem, levam a uma situação de descontrole em que o trabalho do monitor fica inviabilizado.

A principal estratégia para se lidar com isto seria através da explicitação e resolução dos conflitos existentes dentro das unidades, de forma coletiva. A rebelião, do ponto de vista da saúde do trabalhador pode desencadear acidentes de trabalho, desde simples contusões até óbitos, bem como doenças ocupacionais.



A presença “do seguro”, “do piloto”, “do bandido”, “do Jack”, “do gardenal”, “da arma do bandido” e outros são situações conhecidas institucionalmente, que acabam ficando sob a responsabilidade do monitor ou da equipe, sem que haja padronização nas ações, pois não se tem um contexto que favoreça e incentive a troca de experiências positivas entre as unidades, aspecto que poderia favorecer e facilitar o trabalho dos monitores.

Dando continuidade ao que foi referido, observa-se uma falta de valorização institucional do indício de rebelião, percebido pelos monitores (o saber fazer dos monitores) em relação às situações de risco para a rebelião, a qual, na maioria das vezes, ocorre para se “dizer alguma coisa” (exemplo, finais de semana pós-visita, horários de almoço, presença de poucos funcionários, tumulto em alguma ala). Em relação a isto algumas medidas poderiam:

- Evitar a sua ocorrência.
- Valorizar a experiência no trabalho, para antecipar a ocorrência de rebelião como um fator de proteção.
- Inclusão de trabalho pedagógico, dando uma atividade aos adolescentes e articulando estas atividades com a equipe.
- Desenvolver proteção aos trabalhadores quando ocorre rebelião.
- Diminuir o tempo de chegada de ajuda, seja do choquinho ou da tropa de choque.
- Implantar e manter melhor suporte nas atividades externas realizadas pelos monitores.
- Melhor avaliação das situações pós-rebelião, pois se nota uma tendência à culpabilização dos monitores envolvidos em rebelião, visto que seu trabalho exige uma postura de contenção.

Fazendo referência a este último item, torna-se de fundamental importância ressaltar que em muitos casos a culpabilização dos monitores pode ser exagerada, pois na verdade o que se tem é: o afastamento de grande número de funcionários de uma mesma unidade motivado por doença pós-rebelião; demissão por justa causa; ou demissão espontânea, situações que enfraquecem o grupo e desarticulam o trabalho, levando ao ciclo vicioso de novas rebeliões.

Tal postura é fortalecida não só dentro da Febem, mas em outras instituições como os Conselhos Tutelares e o Ministério Público, excluindo a participação dos monitores e coordenadores para uma reflexão mais aprofundada e integral dos problemas enfrentados, bem como suas conseqüências para a saúde dos trabalhadores.

Um outro aspecto a ser levantado é a questão da linguagem usada na Febem, importante na comunicação entre monitores e adolescentes, pois além de proporcionar aproximação, tem um papel educativo e, portanto, deve ser discutido institucionalmente, avaliando-se os limites necessários e os exageros, propondo-se a implementação de mudanças ou a sua manutenção se necessário.

**Saúde** – Os problemas de saúde identificados entre os monitores e coordenadores da Febem foram, em sua grande maioria, relacionados a aspectos psicoemocionais, comprovando os dados quantitativos do INSS e de atendimento em um serviço de Saúde do Trabalhador: uso e abuso de álcool e drogas, depressão, impotência sexual, estresse, incluindo o estresse pós-traumático em situações de violência e agressão física, o *Burnout* relacionado à sobrecarga nas demandas do trabalho e suas consequências que atingem o âmbito familiar.

Em relação aos problemas psicoemocionais, além das recomendações indicadas nos itens anteriores, enfatizando a organização de trabalho, sugere-se também o desenvolvimento na Febem de programas de saúde do trabalhador que incluiriam os problemas de alcoolismo, depressão, *Burnout*, estresse pós-traumático, entre outros, considerando sua relação com os desgastes e conflitos presentes nos contextos de trabalho.

Outros fatores também são citados, podendo levar a problemas de saúde decorrentes do trabalho: exposição à luz solar levando ao câncer de pele, longa jornada de atividades em pé gerando varizes e dores nas pernas, os riscos de acidentes de trabalho, como acidentes de trânsito em atividades externas, e ataque de ser vivo em tumultos e rebeliões, além de riscos de contaminações (escabiose, tuberculose e AIDS).

Levando-se em consideração os problemas de saúde anteriormente citados, recomenda-se:

- Readequação dos espaços físicos considerando longos períodos de permanência no pátio, especialmente em período de férias escolares. Considerar a necessidade de outros espaços disponíveis em caso de interferências climáticas, como sol excessivo e dias de chuva.
- Identificação e tratamento de casos que interferem na rotina da unidade, por exemplo, a existência do “seguro”.
- Tratar as situações de risco ou vulnerabilidade presentes nos ambientes das unidades como a implantação de saídas de emergência para funcionários.

- Estabelecimento de um programa de controle de doenças transmissíveis em trabalhadores e adolescentes nas unidades.

Torna-se necessário o estabelecimento de um programa de saúde ocupacional que inclua os fatores da organização do trabalho, apontado no estudo, para o controle e prevenção de doenças ocupacionais.

Ressaltamos ser extremamente importante considerar a existência do medo e sua perpetuação nos diversos níveis já apontados, refletindo e pensando ações que possam inserir contextos onde coexistam a confiança e a segurança.

É importante criar condições e ambientes em que os monitores possam trabalhar e “dar as costas um para o outro sem medo”, ou seja, trabalhar com pessoas em quem possam confiar uma vez que seu objeto de trabalho é o infrator.

Pretendemos, pois, fazer aqui um apelo para a criação de ambientes e climas de trabalho onde os sentimentos e as emoções relacionados ao medo não sejam suscitados, não sejam exagerados como é feito entre os muros da Febem.

Com certeza o que se vivencia no trabalho é levado para as residências dos trabalhadores. Como isto é feito? Através da criação de uma subjetividade, ou seja, de uma forma de sentir, de pensar, de agir no trabalhador que é perpetuada em sua casa, com seus filhos, esposas e colegas. É desta forma que reproduzimos saúde e também reproduzimos doenças. “Por causa disso, meu sobrinho ficou com o apelido de maluco porque eu não chamava ninguém pelo nome, só de maluco e o moleque aprendeu e falava Oh! maiuco...”.

Portanto, saúde, neste contexto onde se lida com vida e destinos humanos é muito maior e abrangente do que ausência de sintomas ou o estabelecimento de um diagnóstico. Pra se ter saúde, é necessário ser cidadão, é uma questão de respeito por si e pelo outro; envolve ética e dignidade.

Como diz o depoimento abaixo do monitor:

“... quando eu cheguei lá na frente que eu fui me resgatar eu não conseguia mais me resgatar, eu tinha perdido é... Um pouco da... do que é ser humano né, entendeu, não tinha mais é... Sensibilidade com os adolescentes; ô Seu... Pode trocar uma idéia comigo?, que idéia, que idéia, ei dá um tempo, sabe era tudo assim: dá um tempo...”.

## Bibliografia

BOURGUIGNON, D. R.; BORGES, L. H. BRASIL, A. P. Análise das condições de trabalho e saúde dos trabalhadores da Polícia Civil no Espírito Santo. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 24, n. 91/92, p. 95-114, 1998.

BRASIL. Ministério da Saúde. Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. (Normas e manuais técnicos. Série A, n. 114).

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Lei n. 8069, 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm)>. Acesso em: 22 abr. 2008.

CAMPOS, C. R. Relatório de estudo das condições de trabalho dos profissionais de nível técnico da febem – SP: o trabalho que cai no vazio. São Paulo: DIESAT, 1999.

DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução: Ana Isabel Paraguay; Lucia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez, 1997.

FERNANDES, R. C. P.; SILVANY NETO, A. M.; SENA, G. M. Condições de trabalho e saúde de agentes penitenciários da região metropolitana de Salvador. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SAÚDE COLETIVA, 6., 2000, Salvador. Anais... Salvador: ABRASCO, 2000. v. 5., p. 507

FERREIRA, L. L. Análise coletiva do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 21, n. 78, p. 7-19, abr./jun. 1993.

GRUPO de Trabalho pelo Fechamento da Febem/SP. Disponível em: <<http://www.geocities.com/fecharFebem/>>. Acesso em: 18 abr.2008.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa social em saúde*. Petrópolis: Vozes, 1995.

VILHENA, M. do C. J. *Estudos de alguns aspectos do relacionamento inspetor-menor institucionalizado na Febem*. 1989. 147 f. Dissertação (Mestrado)-Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

SANTOS, T. L. F. dos. *Coletores de lixo: a ambigüidade do trabalho na rua*. São Paulo: FUNDACENTRO, 1999. 222 p.

SAWAIA, B. B. (Org.). *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social*. Petrópolis: Vozes, 1999.

SÃO PAULO (Estado). *Fundação Centro de Atendimento Socioeducativo ao Adolescente. Fundação casa*. Disponível em: <<http://www.casa.sp.gov.br/site/home.php>>. Acesso em: 18 abr. 2008.

LUDCKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. *A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

## Anexos

### Anexo 1

#### **Glossário de palavras usadas pelos monitores definindo suas situações/contextos do trabalho**

Amassar o barro: começar de baixo na fundação.

Apavoro: assédio moral.

Atravessar: interferir, atrapalhar, levantar obstáculo, suscitar empecilho.

Arma do bandido: aquele que é usado pelo bandido para realizar delitos/vingança/cobrar dívida em seu lugar.

Arrastando: levar junto.

Bobojaco: estar cheio de arma debaixo dos casacos ou blusões (blusão alto).

Bater cabeça: fazer coisas diferentes das que foram combinadas em função da falta de comunicação.

Bater grade: bater nos ferros.

Boi: banheiro.

Bolinho: muitos meninos reunidos.

Bicho solto: descontrole, soltar a agressividade, perder a sensibilidade, ser machista, usar a força, usar do poder.

Capa preta: dirigentes que têm o poder nas mãos, pois estão com a caneta (estão por cima da carne seca).

Casa: unidade.

Casa na mão/segura a casa: casa controlada; meninos comportados.

Casa desandada: situação em que o controle da unidade está nas mãos dos meninos.

Choquinho: tropa de choque formada por servidores da própria Febem.

Congelar: forma de mostrar descontentamento com o trabalho/postura do outro, ignorar, negar.

Coruja: cueca.

Dar um calor: dar um psico.

Dar uma de cego: não se comprometer com o trabalho.

Debater com o menino: conversar com o menino.

Dá um psico: dar um psicológico, fazer pressão psicológica, tortura psicológica.

Diretor paga pau: é o diretor que negocia o seu cargo com as lideranças da unidade, negocia com os pilotos.

Encarquerar: oficializar na unidade para o diretor qualquer evento ocorrido, tanto referente ao menor, quanto ao monitor.

Está a mais: desconsiderar, sobrar.

Fazer necessidade: evacuar.

Ficar caçifado: ser identificado por fazer apenas uma atividade.

Ficar vendido no pátio: não saber o que está acontecendo entre os meninos.

Funça: funcionário.

Jack/disfunção: menino que comete crime hediondo e/ou de conteúdo sexual.

Gardenal: tem algum tipo de disfunção.

Gargantas: monitor que quer mostrar trabalho no grito.

Globo: cabeça.

Highlander: arma feita com ferro das camas e bancos de alvenaria dos meninos.

Isqueirando: queimando o outro, caguetando.

Jeca: cama.

Jumbo: provimentos/alimentos levados para os meninos ou pessoas presas.

Laranja: assume delito no lugar de outro, comete delito por ingenuidade.

Linha dura: funcionário que não deixa passar nada, funcionário não democrático.

Madeiragem: permitir que os limites sejam extrapolados, fazer vista grossa para a quebra de regras.

Micha: ficha do menino.

Muvucar: bagunçar.

Na tranca: na grade.

Naifas: armas.

Os segura a casa: monitores valentões.

O bandido: aquele envolvido no mundo da criminalidade.

Os madeiras: funcionários que adotam uma linha mais democrática, conversam mais com o meninos.

O piloto: menino que tem uma liderança dentro da unidade.

Pagação de madeira/madeiragem: ação de adotar uma linha mais democrática, ceder a exigências dos meninos infringindo as rotinas e regras da unidade.

Pagar banho: acompanhar o banho dos meninos.

Pagar faxina: acompanhar faxina dos meninos.

Pagar janta: acompanhar a janta dos meninos.

Pagar pau: ação de conceder ao menino infrator tudo o que ele solicita, infringindo regras da unidade.

Pagar UDM: acompanhar os meninos à escola.

Pagar um mijão: urinar.

Pagar veneno: castigo, ir para a unidade onde o trabalho é ruim (onde tem rebelião, casa desandada, circuito grave, gravíssimo).

Pipa: recado mandado pelos meninos.

Política do couro: política que incentiva o uso da força.



Retomar a casa: colocar ordem na unidade, retomar as rédeas da situação.

Robocoop: portinholas pequenas existentes nas portas dos quartos.

Sala de tela: sala de TV.

Sangue bom: representando pessoa que age adequadamente, é amigo, digno de confiança.

Seguro: são meninos infratores jurados de morte por outros infratores.

Tirar: ser alvo de chacotas, ser humilhado.

Touca ninja: toucas que imitam as toucas dos ninjas feitas com as blusas dos meninos.

Trampo: trabalho.

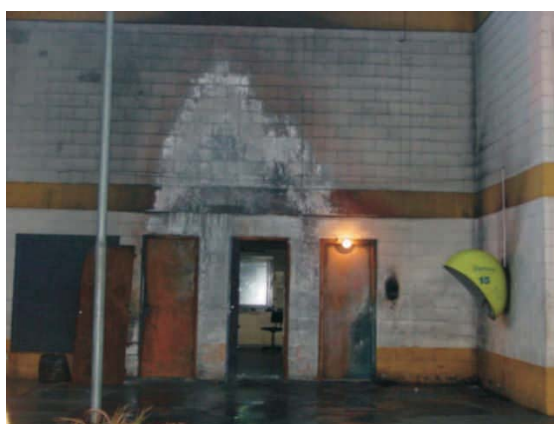
Virar a casa: situação iminente de tumulto e rebelião, passar o controle da casa para os meninos.

Voador: monitor que troca de unidade constantemente.

## Anexo 2

### Fotografias

As marcas visíveis da violência das rebeliões: no mobiliário, nas portas, nas janelas e nas paredes das unidades físicas.



## O Pátio - local de trabalho do monitor



Entre muros altos, portões de ferro, grades e trancas, parcialmente privado da liberdade e trabalhando sob constante ameaça e risco de tumultos, rebeliões etc., que traduzimos como acidentes de trabalho e doenças ocupacionais ou relacionadas ao trabalho, o monitor e coordenador de equipe estão sujeitos a uma carga excessiva de pressão no trabalho.



Porta de entrada de acesso ao pátio onde os internos permanecem quando não estão desenvolvendo outras atividades.



Em algumas unidades, observamos ausência de outras portas ou saídas de emergência.

Os muros altos expressam o impedimento, a impossibilidade, a privação de liberdade.



Até no refeitório, as grades estão presentes.





As grades, trancas e muros altos fazem parte do panorama das unidades da Febem, especialmente aquelas que abrigam meninos que fazem parte do circuito grave e gravíssimo, como diriam os monitores e coordenadores, aquelas que abrigam

“meninos estruturados no crime” .

Uma representação gráfica de instrumentos usados no mundo da criminalidade, da violência.



Através dos desenhos, recados são enviados aos funcionários, trabalhadores da Febem. Neste caso, para a diretoria. As ameaças aos monitores e coordenadores são constantes (quando sair da Febem, matar a família, a pressão psicológica – o psico ou o apavoro) e responsáveis por mudança de residência, restrições à vida social e lazer.



---

### **Sobre o livro**

Corpo texto: Palatino Linotype 11  
Corpo título: BenguiatGot Bk BT 17  
papel offset 90 g/m<sup>2</sup> (miolo)  
e cartão supremo 250 g/m<sup>2</sup> (capa)  
no formato 16x23 cm  
1ª edição: 2008  
Tiragem: 3.000  
Impressão: Gráfica da Fundacentro

### **Equipe de realização**

Coordenação Editorial:  
Elisabeth Rossi  
Revisão gramatical:  
Maria Ângela Pizzani Cruz  
Projeto gráfico e criação de capa:  
Marila G. Destro Apolinário  
Normalização bibliográfica:  
Erika Alves dos Santos

---

**MINISTÉRIO**  
DO TRABALHO E EMPREGO



**FUNDACENTRO**  
FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO  
DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Rua Capote Valente, 710	Gráfica - Rua Mauro, 552
São Paulo - SP	São Paulo - SP
05409-002	04055-041
tel.: 3066-6000	tel.: 5594-7266

**[www.fundacentro.gov.br](http://www.fundacentro.gov.br)**

MINISTÉRIO  
DO TRABALHO E EMPREGO



FUNDACENTRO  
FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO  
DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

ISBN 978-85-98117-31-7



9 788598 117317