

Fernanda Coelho Machado

Sarah de Andrade Gomes

**ATUAÇÃO DO TERAPEUTA OCUPACIONAL COMO BUROCRATA DE
NÍVEL MÉDIO NA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA SOCIOEDUCATIVA
DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional/UFMG

2024

Fernanda Coelho Machado

Sarah de Andrade Gomes

**ATUAÇÃO DO TERAPEUTA OCUPACIONAL COMO BUROCRATA DE
NÍVEL MÉDIO NA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA SOCIOEDUCATIVA
DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação de Terapia Ocupacional da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Terapia Ocupacional.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Assis Costa

Co-orientadora: Profa. Dra. Rosângela Gomes da Mota de Souza

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional/UFMG

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à Deus e à minha família, em especial aos meus pais, Renato e Raquel, e ao meu irmão Gabriel, cujo apoio incondicional e dedicação tornaram este sonho possível. Aos meus amigos, especialmente à Gabriela, obrigada por tornarem essa jornada mais leve e divertida. À minha parceira de pesquisa, Sarah, cuja parceria foi essencial nos momentos mais desafiadores. À professora Luciana, por nos guiar com sabedoria e nos manter firmes em um projeto inovador. À professora Rosângela, que, além de ser minha maior inspiração, acompanhou minha trajetória acadêmica desde o início. Obrigada por me acolher nos momentos em que mais precisei e por confiar em mim ao compartilhar suas pesquisas e projetos. À todas as pessoas que cruzaram meu caminho ao longo da graduação, em especial ao meu namorado, cujo amor e apoio foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. Por fim, à UFMG, por ser o cenário que possibilitou a realização deste sonho e por todo o aprendizado ao longo desses anos.

Atenciosamente,

Fernanda Coelho Machado.

À Deus, que é o motivo de todo o meu caminhar, a Ele a minha primeira gratidão por me permitir viver essa etapa da vida. Aos meus pais, William e Catiolene, e à minha irmã, Letícia, obrigada por viverem esse sonho comigo, por serem suporte nos momentos difíceis, por me incentivarem a continuar e por celebrarem a cada conquista. Sem vocês eu não conseguiria chegar ao fim, meu amor e minha gratidão a vocês. Aos meus amigos, aqueles que seguem perto, mas principalmente aos que estão distantes e ainda assim se fazem presentes, vocês fizeram desse processo mais leve e feliz. Obrigada por todo apoio e incentivo, como é bom poder compartilhar a vida com vocês. À minha dupla, Fernanda, que durante esse processo de escrita tornou-se uma grande amiga. Às professoras Luciana e Rosângela, por nos instruírem durante todo esse processo, obrigada pelo incentivo e por acreditarem no nosso projeto. Por fim, a UFMG, por ter sido um ambiente de crescimento, me permitindo adquirir experiências e conhecimento. Obrigada.

Atenciosamente,

Sarah de Andrade Gomes.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender o papel do terapeuta ocupacional que atua como burocrata de nível médio na implementação da política socioeducativa do estado de Minas Gerais e o quanto esta posição está vinculada a uma maior legitimidade da profissão na política socioeducativa, além de identificar o perfil dos terapeutas ocupacionais que assumem esses cargos de gestão. Trata-se de um estudo qualitativo e exploratório, que utilizou como técnica de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas, as quais foram analisadas a partir de técnicas de análise de conteúdo e análise documental. A metodologia teve como base o Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research (COREQ), versão 2021 em português brasileiro. O estudo está ancorado teoricamente na literatura de políticas públicas que trata da burocracia de nível intermediário ou burocracia de nível médio. Foram entrevistadas quatro terapeutas ocupacionais que ocupam ou ocuparam os cargos de gestão na secretaria. O período de coleta de dados se deu nos meses de agosto a outubro de 2024. Esta pesquisa faz parte do projeto de pesquisa maior denominado “Atuação da Terapia Ocupacional com jovens em conflito com a lei em Minas Gerais”. Foi utilizada a técnica de análise do conteúdo, do tipo temática. As quatro pessoas entrevistadas são do sexo feminino e se encontram na faixa etária entre 38 e 46 anos. Todas as participantes se formaram em Terapia Ocupacional pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) entre os anos de 2004 e 2014. As categorias de análises estão descritas conforme as categorias de discussão em que suas respectivas temáticas foram abordadas. As unidades de contextos e unidades de registro foram sintetizadas e transformadas a partir da proximidade e similaridade temática em quatro categorias de discussão. As entrevistas demonstraram que a atuação é bastante reconhecida quando se refere a outros profissionais e parceiros externos que já tiveram a oportunidade de trabalhar diretamente. Observou-se que a atuação desses profissionais vai além da execução de tarefas administrativas, uma vez que eles desempenham um papel crucial na construção e revisão de protocolos e diretrizes de trabalho.

Palavras-Chave: Terapia Ocupacional. Sistema Socioeducativo. Burocrata de Médio Escalão.

ABSTRACT

This study aims to understand the role of the occupational therapist who works as a mid-level bureaucrat in the implementation of the socio-educational policy of the state of Minas Gerais and to what extent this position is linked to greater legitimacy of the profession in socio-educational policy, in addition to identifying the profile of occupational therapists who assume these management positions. This is a qualitative and exploratory study, which used semi-structured interviews as a data collection technique, which were analyzed using content analysis and documentary analysis techniques. The methodology was based on the Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research (COREQ), 2021 version in Brazilian Portuguese. The study is theoretically anchored in the public policy literature that deals with intermediate-level bureaucracy or mid-level bureaucracy. Four occupational therapists who occupy or have occupied management positions in the secretariat were interviewed. The data collection period took place from August to October 2024. This research is part of the larger research project called "Occupational Therapy Practice with Young People in Conflict with the Law in Minas Gerais". The thematic content analysis technique was used. The four people interviewed are female and are between 38 and 46 years old. All participants graduated in Occupational Therapy from the Federal University of Minas Gerais (UFMG) between 2004 and 2014. The analysis categories are described according to the discussion categories in which their respective themes were addressed. The context units and registration units were synthesized and transformed based on thematic proximity and similarity into four discussion categories. The interviews demonstrated that the practice is widely recognized when referring to other professionals and external partners who have had the opportunity to work directly. It was observed that the work of these professionals goes beyond the execution of administrative tasks, as they play a crucial role in the construction and review of work protocols and guidelines.

Keywords: Occupational Therapy. Socio-Educational System. Mid-Level Bureaucrat.

SUMÁRIO

	Página
1 Introdução	10
2 Fundamentação Teórica: Construção conceitual sobre Burocrata de Nível Médio	14
3 Metodologia	17
4 Resultados	20
5 Discussão	32
5.1 O terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio: trajetória profissional e ingresso nos cargos de gestão da SUASE	32
5.2 Capacitações e experiências para ocupar o cargo de gestão	37
5.3 Atribuições, habilidades e desafios da terapia ocupacional como burocrata de nível médio da SUASE	41
5.4 Percepção dos terapeutas ocupacionais sobre o reconhecimento da sua função pela equipe de direção da SUASE	50
6 Considerações Finais	54
Referências	55
Anexo I - Roteiro de Entrevista Semiestruturado	61
Anexo II - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	63
Anexo III – Parecer COEP UFMG	65
Anexo IV - Documento autorização SUASE/SEJUSP	69

LISTA DE SIGLAS

ANEDS: Analista Executivo de Defesa Social

BME: Burocracia de médio escalão

BNM: Burocratas de nível médio

CERSAM: Centro de Referência em Saúde Mental

CNAS: Conselho Nacional de Assistência Social

COEP: Comitê de Ética e Pesquisa

COFFITO: Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional

COREN: Conselho de Enfermagem de Minas Gerais

COREQ: Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research

CRISP: Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública

DAS: Diretoria de Atenção à Saúde

DCNs: Diretrizes Curriculares Nacionais

DFP: Diretoria de Escolarização, Profissionalização, Esporte, Cultura e Lazer

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

FCMMG: Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MSEs: Medidas Socioeducativas

PNAISARI: Política de Atenção Integral à Saúde de Adolescentes Privados de Liberdade

RH: Recursos Humanos

SEJUSP: Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública

SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SINASE: Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo

SUASE: Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo

SUAS: Sistema Único de Assistência Social

TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TO: Terapia ocupacional ou terapeuta ocupacional

UFABC: Universidade Federal do ABC

UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais

1 INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade de 1990, a Terapia Ocupacional, profissão tradicionalmente vinculada à saúde, amplia o seu escopo de atuação para outros campos, especialmente atrelados às políticas sociais, como a assistência social, a educação, a cultura, e a política socioeducativa (COSTA; MALFITANO, 2016). Todavia, apenas no ano de 2010 foi instituída a resolução nº. 383/2010 do COFFITO (Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional), que prevê a atuação do terapeuta ocupacional em contextos sociais. Os artigos 1º, 11º e 12º desta resolução descrevem especificamente sobre a atuação do terapeuta ocupacional no campo social, prevêem o terapeuta ocupacional como profissional competente para atuar em todos os níveis de complexidade da política de assistência social, do desenvolvimento socioambiental, socioeconômico e cultural, sendo levado em consideração a relevância da atuação do profissional terapeuta ocupacional no âmbito da gestão.

Adicionalmente, esta resolução regulamenta que o terapeuta ocupacional é um profissional habilitado para intervir no sistema prisional, por meio de atividades como tecnologia de mediação sócio-ocupacional, desenvolver projetos individuais e coletivos para o cumprimento de medidas sociais e decisões judiciais, realizar acompanhamento de medidas protetivas e socioeducativas e intervenções no âmbito da participação social e de profissionalização (COFFITO, 2010).

Em 2011, a Resolução nº 17 do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) reconheceu o terapeuta ocupacional como parte da equipe de serviços socioassistenciais, inclusive para compor a gestão do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), o que significou um marco importante para a ampliação da atuação deste profissional em outras políticas sociais, além do setor da saúde. Apesar da formação do terapeuta ocupacional estar mais direcionada à prática assistencial, alguns desses profissionais têm enfrentado situações que lhes exigem habilidades e competências antes não designadas, como por exemplo, terapeutas ocupacionais ocupando cargos de gestores (CRUZ *et al*, 2014).

A possibilidade de terapeutas ocupacionais desempenharem atividades relacionadas à gestão estava prevista nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Terapia Ocupacional de 2002 (BRASIL, 2002). Segundo o artigo

4º, inciso V das DCNs, prevê-se o terapeuta ocupacional como um profissional de competências e habilidades gerais para administração e gerenciamento, devendo estes estarem aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho quanto dos recursos físicos e materiais e de informação. Ainda, na mesma resolução, os itens XI e XIV do artigo 5º preveem as competências e habilidades do profissional em desempenhar atividades de assistência, ensino, pesquisa, planejamento e gestão de serviços e de políticas, de assessoria e consultoria de projetos, empresas e organizações, bem como, de conhecer as políticas sociais (de saúde, educação, trabalho, promoção social e infância e adolescência).

Atualização das DCNs da terapia ocupacional estão em tramitação, tendo sido emitido parecer em 2020 pelo Conselho Nacional de Saúde (CNS) (BRASIL, 2020), que ratifica a previsão da atuação da terapia ocupacional na gestão e administração, bem como o desenvolvimento dessa competência e habilidade do profissional. Reiterando a proposta de alteração das DCNs de 2002, no parecer do CNS, enfatiza-se como competência e habilidades específicas da área, a participação na formulação, desenvolvimento, implementação e avaliação de políticas e ações que estejam em conformidade com os sistemas universais, públicos, gratuitos e, também, suplementares fundamentada em princípios de integralidade, interdisciplinaridade, interprofissionalidade e intersetorialidade. Em termos de orientação e diretrizes pedagógicas para a formação do terapeuta ocupacional, a atuação na gestão pública está prevista como uma competência e habilidade dos terapeutas ocupacionais, apesar de estudos demonstrarem que a formação sobre gestão, políticas públicas e administração pública, ainda é incipiente nos cursos de Terapia Ocupacional (BRASIL, 2020).

Embora algumas pesquisas já tenham se debruçado sobre a análise do terapeuta ocupacional atuando como gestor em diferentes contextos (DE CARLO *et al*, 2009; CRUZ *et al*, 2014; FURLAN, OLIVEIRA, 2017; MENTA, SANTOS, 2017), e apesar de terapeutas ocupacionais ocuparem a função de burocratas atuando no desenvolvimento e na implementação de políticas setoriais como a saúde, a assistência social e a segurança pública, não foram encontrados estudos sobre a atuação do terapeuta ocupacional como gestor ou como burocrata de nível médio no sistema socioeducativo. No entanto, no estado de Minas Gerais, a prática aponta para a presença de terapeutas ocupacionais ocupando funções de burocratas de nível médio em diversas diretorias e

coordenações do sistema socioeducativo o que evidencia a necessidade de maior produção acadêmica sobre essa forma de inserção profissional (SUASE, 2013).

No que diz respeito à implementação das medidas socioeducativas, cabe a esfera estadual a responsabilidade pelas medidas socioeducativas privativas de liberdade que são de internação e semiliberdade e aos municípios implementarem as medidas denominadas de meio aberto, sendo elas, advertência, obrigação de reparar o dano, prestação de serviços à comunidade, liberdade assistida (SINASE, 2012).

No caso de Minas Gerais, lócus deste estudo, a política socioeducativa está vinculada à Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP), que por sua vez, atribuiu à Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo (SUASE) a função de elaborar, coordenar e executar a política de atendimento ao adolescente em cumprimento de medida socioeducativa em Minas Gerais (SUASE, 2022).

A SUASE é constituída de três superintendências: a de atendimento ao adolescente, a de gestão administrativa e a de Unidades Socioeducativas de Privação e Restrição de Liberdade. A superintendência de atendimento ao adolescente tem em seu organograma quatro diretorias, sendo elas: Diretoria de Orientação Socioeducativa; Diretoria de Educação e Formação Educacional, Profissional, Esporte, Cultura e Lazer; Diretoria de Segurança Socioeducativa; Diretoria de Atenção à Saúde, Abordagem Familiar e Articulação de Rede (SUASE, 2022).

Cada estado tem autonomia para definir quais profissionais irão compor as equipes que atuarão nas unidades socioeducativas, sendo Minas Gerais o estado que possui o maior número de terapeutas ocupacionais atuando na política socioeducativa, totalizando 25 terapeutas ocupacionais (OLIVEIRA, 2022, p. 155). Parceria de longa data estabelecida entre o curso de terapia ocupacional e a SUASE (COSTA, SOUZA, DRUMMOND, 2023), tem nos dado ciência que terapeutas ocupacionais têm assumido cargos de gestão na SUASE atuando, especialmente, como burocratas de nível médio. Apesar de já haver terapeutas ocupacionais atuando no sistema socioeducativo, o SINASE não indicou quais são as atribuições para atuação do terapeuta ocupacional, seja na gestão do sistema, seja na atuação direta junto ao público-alvo das medidas.

Cruz *et al* (2014) chamam atenção para a escassez na literatura sobre a atuação da terapia ocupacional na gestão, ocasionando uma ausência de fundamentação, tanto da prática profissional quanto da formação nesta temática, a despeito de na prática,

os terapeutas ocupacionais estarem exercendo estas atividades. Estudo de revisão sobre a produção científica referente ao tema “gestão e terapia ocupacional” identificou apenas 3 (três) artigos nacionais escritos por terapeutas ocupacionais (CRUZ *et al*, 2014). Outros estudos também indicam a escassez da produção sobre essa temática, bem como a necessidade da continuidade de pesquisas e a abordagem do tema sobre a gestão na formação graduada (DE CARLO *et al*, 2009; FURLAN, OLIVEIRA, 2017; MENTA, SANTOS, 2017).

Morais (2013) menciona terapeutas ocupacionais que atuam na gestão, mas não analisa na perspectiva dos cargos de confiança (denominados técnico-políticos). A maioria dos estudos encontrados enfatiza a atuação do terapeuta ocupacional no socioeducativo junto ao atendimento do jovem em cumprimento de medida, ou seja, como burocrata de nível de rua (GONÇALVES, 2016; KOBİ, *et al*, 2016; MORAIS, 2013; PEREIRA, 2015; VEDOVELLO, *et al*, 2023, OLIVEIRA, 2022).

Diante da ausência de estudos acerca desta temática, essa pesquisa teve como objetivo compreender o papel do terapeuta ocupacional que atua como burocrata de nível médio na implementação da política socioeducativa do estado de Minas Gerais e o quanto esta posição está vinculada a uma maior legitimidade da profissão na política socioeducativa.

Portanto, mantém-se a identificação da lacuna sobre o estudo da atuação do terapeuta ocupacional, como burocrata, perspectiva teórica essa que será apresentada a seguir.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: Construção conceitual sobre Burocrata de Nível Médio

Nos últimos anos, a atuação dos burocratas no desenvolvimento e na implementação de políticas públicas tem despertado o interesse da literatura acadêmica. Os estudos sobre a burocracia se concentram na burocracia de alto escalão, que toma decisões estratégicas, quanto a burocracia do nível de rua, que é responsável por executar de forma direta as políticas públicas (NOVATO *et al*, 2020). No entanto, existe uma categoria intermediária, nomeada burocratas de nível médio (BME), que ainda carece de uma análise mais aprofundada. Os burocratas de médio escalão ocupam uma posição intermediária, situando-se entre as diretrizes formuladas no topo da hierarquia e a execução prática nas bases (NOVATO *et al*, 2020).

Novato, Najberg e Lotta (2020) afirmam que há um recrudescimento dos estudos que visam compreender o papel dos burocratas nos processos decisórios das políticas públicas. Entretanto, existe uma lacuna nos estudos quanto à atuação do burocrata de nível médio (BME). Em um estudo acerca da burocracia de alto escalão, Cavalcante e Lotta (2015) relatam que as pesquisas voltadas para a área de políticas públicas se concentram em atores da burocracia de alto escalão (pessoas que ocupam altos cargos) e da burocracia de nível de rua ou *street level bureaucracy* (aqueles que estão envolvidos de forma direta com os beneficiários das políticas públicas). Ainda de acordo com esses autores, os burocratas de médio escalão são aqueles funcionários que se situam no meio da estrutura da organização política (CAVALCANTE E LOTTA, 2015).

Um conceito comum sobre a burocracia de nível médio é de que esses funcionários se encontram entre a elite política, que compõe a alta burocracia, e a burocracia do nível da rua, promovendo a implementação das políticas públicas, ou seja, esses indivíduos atuam como mediadores nas organizações públicas (ABRUCIO *et al*, 2022). Nesse sentido, há um consenso, na literatura, sobre a caracterização desse profissional, que está atrelada ao fato de possuir um chefe e subordinados, por estar inserido no meio da estrutura hierárquica (CAVALCANTE *et. al*, 2018).

Para melhor compreensão desse termo, Abrucio e Oliveira (2018) fazem uma comparação do papel do burocrata de médio escalão com as escolas: eles seriam os diretores da escola e os burocratas de nível de rua seriam os professores. Assim, o

burocrata de nível médio promove a comunicação entre as demandas do público que atendem com as prioridades definidas pela burocracia de alto escalão. Dessa forma, o papel do burocrata de médio escalão encontra-se no diálogo com a política “superior”, aqueles que ditam as políticas e as normas de conduta, e com as burocracias “inferiores”, aqueles que estão em contato direto com os beneficiários das políticas (ABRUCIO *et al*, 2022).

Ainda de acordo com Abrucio e Oliveira (2022) a burocracia de médio escalão não define as diretrizes gerais da sua área de atuação e, também, não coordena serviços que serão ofertados no órgão público sob sua direção, apenas sugere diretrizes gerais acerca do equipamento público. A burocracia de médio escalão promove um diálogo entre as necessidades da população e as preferências estabelecidas pelo alto escalão. Apesar da burocracia de nível médio não lidar com a mesma quantidade de recursos disponíveis que a burocracia de alto escalão, a burocracia de médio escalão possui autonomia suficiente para lidar diretamente com recursos públicos sob seu comando, o que difere da atuação do burocrata de nível da rua, por exemplo, médicos e professores, que lidam com a população de forma direta, mas não com recursos públicos (ABRUCIO E OLIVEIRA, 2022). A partir disso, sabe-se que as organizações públicas necessitam realizar a gestão de processos de trabalho, de pessoas e das próprias atividades. De maneira resumida, o papel político do burocrata de médio escalão seria participar de forma mais ativa nas decisões dos burocratas de alto escalão (VECCHIA *et al*, 2023).

O burocrata de médio escalão é um servidor público que desempenha função intermediária, segundo Lotta, Pires e Oliveira (2014), ora desempenha papel de liderança, como cargos de diretores, gestores, coordenadores, ora desempenha papel que se assemelha aos de nível da rua, principalmente devido ao contato direto com a população da política pública que supervisiona. Esses autores ainda afirmam que, os burocratas de nível médio exercem dois papéis: o técnico-político, que interage com os agentes da ponta, e o técnico gerencial, que realiza atividades típicas de gestão de alto escalão. Ainda com relação à atuação dos burocratas de nível médio, eles buscam “transformar as decisões estratégicas (políticas) em atividades operacionais (técnicas)” (CAVALCANTE *et. al*, 2018).

A literatura ainda aborda sobre a heterogeneidade dos perfis desses profissionais. Apesar disso, ao considerar algumas variáveis como, educação e nível de

experiência atuando em cargos públicos e na gerência de equipes, pesquisas exploratórias demonstram um maior nível de formação e experiência entre grande parte dos burocratas de médio escalão.

Dessa forma, essas informações sugerem que no contexto de formulação e implementação de políticas, é necessário que o burocrata apresente um perfil específico de maior qualificação (CAVALCANTE *et. al*, 2018). Outro apontamento, diz sobre os setores de políticas públicas que são ocupados por esses burocratas. Sendo esses profissionais distribuídos nas seguintes áreas: órgãos centrais, social, econômico e infraestrutura, exercendo, principalmente, cargos executivos em comparação aos consultivos, que estão relacionados com o aconselhamento no processo de tomada de decisão. Além disso, em sua grande maioria, esses cargos são preenchidos através de nomeação (CAVALCANTE *et. al*, 2018).

2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo qualitativo e exploratório, que utilizou como técnica de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas, as quais foram analisadas a partir de técnicas de análise de conteúdo e análise documental. De acordo com Godoy (1995), uma pesquisa qualitativa é dividida por três categorias: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Dessa forma, o estudo qualitativo é definido por ser uma pesquisa em que o pesquisador vai ao campo, com o objetivo de analisar a perspectiva dos indivíduos envolvidos. A pesquisa de caráter exploratório tem como objetivo conhecer sobre um assunto pouco conhecido e explorado (GIL, 2008). Portanto, pode ser considerado uma pesquisa que assume a forma de estudo de caso. Nesse tipo de pesquisa, são utilizados estudos ou entrevistas com indivíduos que possuem vivências sobre o assunto, além de análise de exemplos similares que podem auxiliar na compreensão. O objetivo do estudo de caso é analisar profundamente uma unidade específica (um fenômeno, um ambiente, um indivíduo), ou seja, busca realizar uma observação e uma entrevista (GODOY, 1995).

A metodologia teve como base o Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research (COREQ), versão 2021 em português brasileiro, por Souza *et al.* (2021). O COREQ é indicado para relatos de pesquisa que utilizam a coleta de dados, por intermédio de entrevistas ou grupos focais.

O estudo está ancorado teoricamente na literatura de políticas públicas que trata da burocracia de nível intermediário ou burocracia de nível médio.

2.1 Coleta de dados

Essa é uma fase da etapa de um projeto maior, o qual tem por objetivo investigar a atuação de terapeutas ocupacionais no sistema socioeducativo. Nesta etapa da pesquisa, se optou por investigar a atuação desses profissionais como burocratas de nível médio na SUASE. Dentre esses profissionais, foram entrevistadas quatro terapeutas ocupacionais que ocupam ou ocuparam os cargos de gestão na secretaria. O período de coleta de dados se deu nos meses de agosto a outubro de 2024. Os dados foram levantados a partir de duas técnicas de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas e análise documental. Segundo Laville e Dionne (1999), uma entrevista semiestruturada é uma sequência de perguntas abertas realizadas em uma ordem específica e de forma verbal, que abre espaço para acrescentar outras perguntas que possam surgir no momento da

entrevista. A análise documental é caracterizada pelo uso de diversos materiais escritos (revistas, jornais, relatórios) como fonte de coleta de dados (GODOY, 2009).

Todas as entrevistas foram realizadas de forma virtual, três por meio da plataforma *Teams do Microsoft*® , que foram gravadas usando o recurso de gravação de tela da própria plataforma e uma por meio da rede social *WhatsApp*® , devido a questões pessoais. O roteiro de entrevista teve, no total, 19 perguntas e as entrevistas tiveram duração de aproximadamente 1 hora e 30 minutos, sendo posteriormente transcritas de forma automática pela plataforma Teams. As profissionais foram selecionadas com base no aceite do convite para participar desta pesquisa, caracterizando-se como uma amostra de conveniência. Todas as participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e todos os procedimentos éticos foram devidamente cumpridos.

Esta pesquisa faz parte do projeto de pesquisa maior denominado “Atuação da Terapia Ocupacional com jovens em conflito com a lei em Minas Gerais”, o qual foi aprovado pela SUASE por meio Processo Nº 1450.01.0053315/2023-34 e foi avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa (COEP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), obtendo o registro CAAE Nº. 40387120.6.0000.5149.

2.2 Análise dos dados

Foi utilizada a técnica de análise do conteúdo, do tipo temática, que é comumente usada no tratamento de dados de pesquisas qualitativas. Tal método permite que seja possível replicar e validar as inferências feitas sobre determinado conteúdo, através de um processo especializado e científico.

É necessário que exista uma classificação rigorosa do conteúdo extraído do texto a fim de guiar o pesquisador a uma sistematização que seja objetiva, resultando em uma generalização dos resultados obtidos. Além disso, esse processo é importante para que não existam ideologias e crenças do pesquisador sobre o que está sendo analisado (OLIVEIRA *et al.*, 2003).

Existem diferentes fases que permeiam essa análise de conteúdo, sendo elas: a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira etapa, é feita a organização dos dados com o objetivo de

sistematizar as ideias iniciais, criando um molde para orientar no desenvolvimento da pesquisa (BARDIN, 1977). Posteriormente, é feita a exploração do material, com um estudo mais detalhado do que foi encontrado na fase anterior, a fim de estabelecer as unidades de registro e de contexto. Por fim, os resultados são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Sendo assim, são feitas operações estatísticas de percentagem e fatorial, o que possibilita estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos para evidenciar as informações obtidas pela análise (BARDIN, 1977, p.101).

3 RESULTADOS

As quatro pessoas entrevistadas são do sexo feminino e se encontram na faixa etária entre 38 e 46 anos. Todas as participantes se formaram em Terapia Ocupacional pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) entre os anos de 2004 e 2014. A renda salarial destas profissionais está entre 4,2 e 8,2 salários mínimos.

As categorias de análises estão descritas nos quadros 1 a 15 e estão organizadas conforme as categorias de discussão em que suas respectivas temáticas foram abordadas.

Quadro 1: Unidades de contexto e categoria de análise

Q3 (No período da graduação, você teve alguma experiência ou contato com o Sistema Socioeducativo? Se sim, como foi essa experiência?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
não	Ausência de contato com o campo social (Q3.1)
nenhuma matéria	
nenhuma experiência	
não tinha nenhuma disciplina	
não tinha nenhum professor dessa área	
nem se falava desse assunto	
não se falava de terapia ocupacional social	
nunca nem tinha ouvido falar em socioeducativo, eu nem sabia que existia	
a professora chamou uma pessoa da Vara da Infância e Juventude e ela começou a falar um pouquinho sobre essa questão do socioeducativo	Experiência prática (Q3.2)
a gente decidiu fazer o nosso TCC para entender como que era a atuação do terapeuta ocupacional na medida socioeducativa	
a gente foi lá numa unidade aqui do Horto	

em 2003, eu entrei no Sistema como estagiária voluntária	
--	--

Quadro 2: Unidades de contexto e categoria de análise

Q4 (Qual era sua área de interesse no período da graduação?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
mesmo sem eu saber era minha área de interesse [campo social]	Interesse pelo campo social (Q4.1)
eu ficava nas outras áreas buscando o social assim	
eu sempre busquei coisas relacionadas ao campo social	
a partir de uma aula, a gente então interessou de fazer o TCC sobre o socioeducativo	
saúde mental sempre foi	Interesse em saúde mental e desenvolvimento infantil (Q4.2)
desenvolvimento infantil	

Quadro 3: Unidades de contexto e categoria de análise

Q5 (Como você ingressou no sistema socioeducativo? Qual a função inicial?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
processo seletivo	Ingresso no sistema socioeducativo por meio de processo seletivo (Q5.1)
após aprovação e nomeação em concurso público	Ingresso no sistema socioeducativo por meio de concurso (Q5.2)
apareceu um concurso pra TO no socioeducativo da SEJUSP	
a gestão arranhou um estágio depois pra gente remunerado	Início da atuação como estagiária de terapia ocupacional (Q5.3)
em 2003, eu entrei no Sistema como estagiária voluntária	
como ANEDS (Analista Executivo de Defesa Social/ Terapia Ocupacional)	Início da atuação como terapeuta ocupacional (Q5.4)
entrei como TO da unidade	
TO da unidade	

Quadro 4: Unidades de contexto e categoria de análise

Q6 (Qual o seu vínculo de trabalho com esta política? Concurso, celetista, ou outro meio?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
processo seletivo	Ingresso por meio de processo seletivo (Q6.1)
concurso	Ingresso por meio de concurso público (Q6.2)
sou concursada	
abriu o concurso, aí eu apresentei e fui aprovada	
eu sou efetiva	
convite	Ingresso por meio de convite a participar do processo seletivo (Q6.3)

Quadro 5: Unidades de contexto e categoria de análise

Q7 (Como você chegou ao cargo de gestão na secretaria? Quanto tempo permanece ou permaneceu nesta função?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
foi um convite	Indicação e processo seletivo para ocupar cargos de gestão (Q7.1)
eu fui convidada para participar do processo seletivo	
eu fui acordada para ser diretora geral	
eu fui convidada para ir trabalhar na cidade administrativa como diretora da DFP	
eu fui convidada pra assumir um cargo no núcleo gerencial	
a diretora geral me perguntou se eu queria participar do processo seletivo	
a primeira foi uma indicação do Santa Helena. A diretora de orientação socioeducativa fez o convite pra mim	
a gestora da unidade que eu trabalhava me convidou para ir trabalhar com ela	
a diretora geral saiu e aí ela me indicou	

a superintendente na época, é, e a diretora de atenção à saúde me convida para estar dentro da diretoria de saúde por causa da minha trajetória	
então foi a partir desse convite que a Emanuelle faz, que eu chego dentro da DFP, aí eu assumo um cargo	
processo seletivo	
e aí eu passo nesse processo seletivo	
e aí a segunda foi um processo seletivo, foi aberto ao público geral	
2021, aconteceu a privatização de algumas unidades socioeducativas, e a que atuava, foi uma delas	Ingresso ao cargo de gestão após a reforma de privatização das unidades socioeducativas no governo de Romeu Zema - realocação dos servidores (Q7.2)
então vou tentar ir para lá, então fiz uma opção para ir para lá [Cidade Administrativa]	
teve toda uma realocação dos servidores dentro de unidades e dentro de diretorias da da cidade administrativa	
fiz o pedido com 3 opções para remoção, e fui removida para trabalhar na Diretoria de Formação Educacional, Profissional, Esporte, Cultura e Lazer – DFP	
na saúde acho que eu fiquei uns 4 meses só	Tempo de permanência no mesmo cargo de gestão de 4 meses a 6 anos (Q7.3)
mais ou menos uns 2 anos como gestora de unidade, direção de atendimento e agora vai fazer 3 anos	
eu fiquei lá nessa diretoria de 2007 até 2013	

Quadro 6: Unidades de contexto e categoria de análise

Q8 (Você precisou buscar outras qualificações para ocupar o cargo em que está hoje?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
especialização em práticas socioeducativas	Capacitações relacionadas ao socioeducativo e a política de segurança pública (Q8.1)
especialização aí também pra entender, um pouco mais amplo, né, sobre a questão da segurança pública	
todas as minhas qualificações que eu fiz após foram ligadas ao atendimento socioeducativo	
fiz uma especialização em criminalidade e segurança pública naquele órgão que tem aí na UFMG, que é o CRISP	
foi necessário atualizar os conhecimentos sobre as metodologias e outros documentos que norteiam o trabalho dentro das unidades	

sim	Investimento em formações profissionais (Q8.2)
eu investi muito	
fiz vários cursos de justiça restaurativa	Capacitações relacionadas à direitos, psicanálise e resolução de conflitos; criminalidade e segurança pública (Q8.3)
comunicação não violenta	
estudei muito psicanálise	
a parte do direito infantojuvenil	
o primeiro curso que eu fiz foi em 2007 ou 2008 na Fundação João Pinheiro sobre gestão estratégica de RH	Capacitações em Gestão e Administração (Q8.4)
também fiz alguns cursos pra entender um pouco esses processos de, no estado a gente tem a destinação de recurso público	
fui buscar capacitação para entender um pouco dessa questão burocrática em relação aos processos administrativos	
a parte de gestão pública também	

Quadro 7: Unidades de contexto e categoria de análise

Q9 (Você já possuía alguma experiência no campo da gestão anterior a esse trabalho?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
não	Ausência de experiência prévia de gestão ao ocupar o cargo de burocrata na secretaria (Q9.1)
nunca na gestão	
em 2012, eu fui para coordenação de casas de egressos, de pessoas que estavam em situação de manicômio	Trabalho anterior com coordenação (Q9.2)

Quadro 8: Unidades de contexto e categoria de análise

Q11 (Como gestora, você responde por qual diretoria?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
Diretoria de Formação Educacional, Profissional, Esporte, Cultura e Lazer	Atuação nas diretorias da SUASE
Diretoria de Atenção à Saúde	

vou assumir o cargo de gerente da profissionalização	
--	--

Quadro 9: Unidades de contexto e categoria de análise

Q12 (Quais as funções da pasta e qual é o seu trabalho neste cargo? Detalhar.)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
a gente precisa construir diretrizes de trabalho, protocolo, documentos	Construção e revisão de documentos (Q12.1)
construção de alguns documentos que eram exigidos pelo COREN	
a gente estava construindo um documento que desse algumas diretrizes para mudar para as unidades e propostas de ensino, de trabalho	
construir documentos	
revisar documentos	
acompanhamento metodológico das instituições parceiras que aplicam a medida socioeducativa	Acompanhamento de metodologias dos adolescentes, profissionais e eixos (Q12.2)
acompanhamento dos profissionais de saúde	
eu sempre acompanhei muito de perto todos os eixos da medida, é a profissionalização, a educação, esporte, cultura e lazer. E ainda tem a parte da assistência religiosa	
a gente faz um acompanhamento de toda a situação de saúde dos adolescentes que estão cumprindo a medida	
planejamento das compras dos insumos de saúde	Planejamentos anuais de compras, e visitas às unidades (Q12.3)
planejamento anual	
fazia esse planejamento das unidades que a gente quer visitar	
e a gente faz ofertas dos cursos de aprendizagem, a gente faz parcerias com SENAI, SENAC a gente administra essas parceiras	Articulações e parcerias intersetoriais (Q12.4)
reuniões com os parceiros	
a gente faz reuniões com os gestores	
articulação grande com a Secretaria de Atenção à Saúde	

é muito nessa construção, divulgação de vagas	
o eixo profissionalização é fazer as parcerias com a Secretaria Estadual de Educação, com a Secretaria	
organizar, fiscalizar	Organização, fiscalização, orientação e coordenação dos eixos da medida (Q12.5)
acompanhar, orientar e coordenar 3 eixos da medida socioeducativa, validação das oficinas realizadas na unidade	
visita às unidades	Visita às unidades socioeducativas (Q12.6)

Quadro 10: Unidades de contexto e categoria de análise

Q13 (Neste cargo que atua, qual autonomia você tem para tomar decisões?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
decisões gerenciais	Decisões e orientações gerenciais
temos autonomia para orientar o que já está posto pelos documentos norteadores	
tem uma gerente em cada eixo e normalmente as decisões passam por essa pessoa	

Quadro 11: Unidades de contexto e categoria de análise

Q14 (Durante os seus anos de trabalho, a sua função dentro do sistema foi se alterando?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
fui diretora de atendimento, diretora geral e depois na cidade administrativa	Da direção de unidade ao cargo administrativo na secretaria
em 2013 eu assumi a direção de atendimento lá do Centro Socioeducativo Santa Terezinha	

Quadro 12: Unidades de contexto e categoria de análise

Q15 (Como os outros profissionais do sistema socioeducativo enxergam o papel do terapeuta ocupacional?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
a gente sofreu muito preconceito	Preconceito devido à falta de conhecimento do trabalho do terapeuta ocupacional (Q15.1)

eles têm um respeito pela minha experiência	Reconhecimento pessoal e respeito ao trabalho da terapia ocupacional (Q15.2)
a gente recebe assim, um reconhecimento desse diferencial	
eles não sabem direito o que eu faço	Ausência de conhecimento sobre o trabalho do terapeuta ocupacional (Q15.3)
eles sempre tem dúvida	
eu acho que não entende muito	
quando eu chego ao terapeuta ocupacional, era visto por ninguém sabe nem o que que é	
eles começaram a entender a partir das ações que a gente foi promovendo dentro da unidade	Construção em processo da compreensão sobre o terapeuta ocupacional (Q15.4)
algumas pessoas já estão começando a entender	
como o profissional que se preocupa principalmente com a execução do eixo Esporte, Cultura e Lazer	Conhecimento sobre os eixos em que o terapeuta ocupacional atua (Q15.5)
uma pessoa que atua diretamente no planejamento, na execução e na coordenação das oficinas e atividades orientadas	
que se preocupa se o adolescente tem realizado atividades externas	

Quadro 13: Unidades de contexto e categoria de análise

Q16 (Quais são as principais habilidades que você identifica como necessárias para atuar nessa área?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
você tem que ser político	Necessidade de ser político (Q16.1)
ser mais político assim	
habilidades gerenciais	Conhecimento e habilidades de gestão e da política socioeducativa (Q16.2)
conhecimento do administrativo	
ter propriedade daquele trabalho	
ter um conhecimento da política socioeducativa	

a capacidade de multitarefas	Capacidade de multitarefas, criatividade, flexibilidade e lidar com frustração (Q16.3)
o profissional precisa ser flexível, criativo, animado	
alto limiar de lidar com a frustração	
organização	Capacidade de organização e planejamento (Q16.4)
planejamento	
definir prioridades de trabalho	
hábito de fazer atas	Habilidades de escrita (Q16.5)
escrita	
gestão com parceiros	Habilidades de comunicação e relacionamento com a equipe e parceiros (Q16.6)
construir junto com uma equipe	
o gestor hoje ele tem que ter esse manejo com a equipe pra não adoecer a sua equipe	
comunicação	
relacionamento interpessoal	
lidar com pessoas	
acolhimento diante das demandas de trabalho	

Quadro 14: Unidades de contexto e categoria de análise

Q17 (Quais os principais desafios deste cargo que assume ou assumiu?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
lidar com os problemas dos servidores	Gestão de conflitos dos servidores (Q17.1)
você tem que ser político	Desafios políticos (Q17.2)
desafio político	

decisões gerenciais	Decisões que dependem de outras pessoas (Q17.3)
o seu planejamento às vezes é barrado	
a gente quer fazer muitas coisas e tem outras diretrizes acima que a gente às vezes não consegue nem ter conhecimento	
o ponto desafiador é a gente não ter tantos instrumentos para medir a eficácia do nosso trabalho	Falta de parâmetros avaliativos (Q17.4)
a gente não tem um parâmetro para marcar a nossa eficiência	

Quadro 15: Unidades de contexto e categoria de análise

Q18 (Estar na gestão, aumenta a legitimidade da terapia ocupacional no sistema socioeducativo? Se sim, de que forma?)	
Unidades de contexto	Categorias de análise
acho	Reconhecimento e valorização da terapia ocupacional com parceiros externos e toda a equipe
legítima a importância deste profissional dentro da equipe multiprofissional	
sim, super, inclusive com os parceiros externos	
quem já trabalhou sabe da importância, valoriza e tal	
é uma oportunidade assim da gente dizer das nossas habilidades	
mais do que próprio dentro da SUASE assim que vou dizer, porque é como terapeuta ocupacional	

As unidades de contextos e unidades de registro foram sintetizadas e transformadas a partir da proximidade e similaridade temática em quatro categorias de discussão:

1. O terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio: trajetória profissional e ingresso nos cargos de gestão da SUASE
2. Capacitações e experiências para ocupar o cargo de gestão
3. Atribuições, habilidades e desafios da terapia ocupacional como burocrata de nível médio da SUASE

4. Percepção dos terapeutas ocupacionais sobre o reconhecimento da sua função pela equipe de direção da SUASE

As categorias de análises estão descritas no quadro 16 e estão organizadas conforme as categorias de discussão em que suas respectivas temáticas foram abordadas.

Quadro 16: Categorias de discussão

Unidades de contexto	Categorias de análise
Q3.1 (Ausência de contato com o campo social) Q3.2 (Experiência prática) Q4.1 (Interesse pelo campo social) Q4.2 (Interesse em saúde mental e desenvolvimento infantil) Q5.1 (Ingresso no sistema socioeducativo por meio de processo seletivo) Q5.2 (Ingresso no sistema socioeducativo por meio de concurso) Q5.3 (Início da atuação como estagiária de terapia ocupacional) Q5.4 (Início da atuação como terapeuta ocupacional) Q6.1 (Ingresso por meio de processo seletivo) Q6.2 (Ingresso por meio de concurso público) Q6.3 (Ingresso por meio de convite a participar do processo seletivo) Q7.1 (Indicação e processo seletivo para ocupar cargos de gestão) Q7.2 (Ingresso ao cargo de gestão após a reforma de privatização das unidades socioeducativas no governo de Romeu Zema - realocação dos servidores) Q7.3 (Tempo de permanência no mesmo cargo de gestão de 4 meses a 6 anos)	<p style="text-align: center;">1.O terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio: trajetória profissional e ingresso nos cargos de gestão da SUASE</p>
Q8.1 (Capacitações relacionadas ao socioeducativo e a política de segurança pública) Q8.2 (Investimento em formações profissionais) Q8.3 (Capacitações relacionadas à direitos, psicanálise e resolução de conflitos; criminalidade e segurança pública) Q8.4 (Capacitações em Gestão e Administração) Q9.1 (Ausência de experiência prévia de gestão ao ocupar o cargo de burocrata na secretaria) Q9.2 (Trabalho anterior com coordenação)	<p style="text-align: center;">2. Capacitações e experiências para ocupar o cargo de gestão</p>
Q11 (Atuação nas diretorias da SUASE) Q12.1 (Construção e revisão de documentos) Q12.2 (Acompanhamento de metodologias dos adolescentes, profissionais e eixos) Q12.3 (Planejamentos anuais de compras, e visitas às unidades) Q12.4 (Articulações e parcerias intersetoriais) Q12.5 (Organização, fiscalização, orientação e coordenação dos eixos da medida) Q12.6 (Visita às unidades socioeducativas) Q13 (Decisões e orientações gerenciais) Q14 (Da direção de unidade ao cargo administrativo na secretaria) Q16.1 (Necessidade de ser político) Q16.2 (Conhecimento e habilidades de gestão e da política socioeducativa) Q16.3 (Capacidade de multitarefas, criatividade, flexibilidade e lidar com frustração) Q16.4 (Capacidade de organização e planejamento) Q16.5 (Habilidades de escrita) Q16.6 (Habilidades de comunicação e relacionamento com a equipe e parceiros) Q17.1 (Gestão de conflitos dos servidores) Q17.2 (Desafios políticos) Q17.3 (Decisões que dependem de outras pessoas) Q17.4 (Falta de parâmetros avaliativos)	<p style="text-align: center;">3. Atribuições, habilidades e desafios da terapia ocupacional como burocrata de nível médio da SUASE</p>

<p>Q15.1 (Preconceito devido à falta de conhecimento do trabalho do terapeuta ocupacional)</p> <p>Q15.2 (Reconhecimento pessoal e respeito do trabalho da terapia ocupacional)</p> <p>Q15.3 (Ausência de conhecimento sobre o trabalho do terapeuta ocupacional)</p> <p>Q15.4 (Construção em processo da compreensão sobre o terapeuta ocupacional)</p> <p>Q15.5 (Conhecimento sobre os eixos em que o terapeuta ocupacional atua)</p> <p>Q18 (Reconhecimento e valorização da terapia ocupacional com parceiros externos e toda a equipe)</p>	<p>4. Percepção dos terapeutas ocupacionais sobre o reconhecimento da sua função pela equipe de direção da SUASE</p>
--	---

5 DISCUSSÃO

5.1 O terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio: trajetória profissional e ingresso nos cargos de gestão da SUASE

A burocracia pública é composta por um conjunto de atores, denominados servidores públicos, imprescindíveis à condução do processo de formulação e implementação de políticas públicas. O servidor é um profissional que ocupa um cargo ou emprego público, e que faz parte do corpo permanente do estado. Os servidores considerados “com vínculo” são aqueles indivíduos, ativos ou inativos, provenientes de alguma entidade do Distrito Federal, dos Estados, dos Poderes da União e dos Municípios que ocupam um cargo permanente, para o qual foram admitidos por meio de concurso público (CAVALCANTE E LOTTA, 2015).

No caso específico do burocrata de nível médio, foco deste estudo, pode-se defini-los como servidores que gerenciam os burocratas de nível de rua e que faz o elo entre esses implementadores e os formuladores (HOWLETT, 2011; MEIER, 2009; PIRES, 2011; OLIVEIRA; ABRUCIO, 2011). Desta burocracia de médio escalão, fazem parte os gerentes, dirigentes, supervisores e agentes encarregados de operacionalizar as estratégias que o alto escalão da burocracia formula (PIRES, 2010). Essa pesquisa também segue o padrão descrito por Cavalcante e Lotta (2015) para cargos públicos, uma vez que as terapeutas ocupacionais que participaram dessa pesquisa ingressaram na SUASE por meio de concurso público.

A configuração dos cargos de confiança e os fatores que afetam a composição da burocracia de nível médio têm sido objeto de vários estudos recentes no Brasil, os quais começam a apresentar proposições relevantes sobre o tema (CAVALCANTE E LOTTA, 2015).

Nesta seção será apresentado a formação pregressa dos profissionais e a forma de ingresso do terapeuta ocupacional nos cargos de gestão da secretaria, uma vez que será discutido como essas experiências influenciam as práticas de gestão, destacando o papel da terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio na Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo.

As terapeutas ocupacionais entrevistadas respondem ou já responderam pelas seguintes diretorias da SUASE: Diretoria de Formação Educacional, Profissional, Esporte, Cultura e Lazer (DFP) e Diretoria de Atenção à Saúde (DAS), todas localizadas na Cidade Administrativa de Minas Gerais.

Durante o percurso de formação em Terapia Ocupacional na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), as entrevistadas afirmaram não terem tido contato com disciplinas que abordassem a atuação do terapeuta ocupacional no campo social, especialmente, com relação ao sistema socioeducativo. A respeito desse tema, as terapeutas ocupacionais afirmam: “não tinha nenhuma disciplina” (entrevistada 1), “não se falava de Terapia Ocupacional Social” (entrevistada 1) e ainda, “nunca nem tinha ouvido falar em socioeducativo, eu nem sabia que existia” (entrevistada 4), demonstrando assim, uma ausência de contato com o campo social e uma defasagem dos currículos educacionais no ensino superior. Este achado corrobora outros estudos que relatam que diversos gestores não possuíam um curso de graduação que os preparasse adequadamente para assumir um cargo de gestão, uma vez que a formação acadêmica não incluía capacitações em gestão e administração (OLIVEIRA E ABRUCIO, 2018).

Tratando-se do currículo do curso de graduação de Terapia Ocupacional na UFMG, local onde todas as (quatro) entrevistadas se graduaram, somente em 2009 iniciou-se um novo currículo com disciplinas “que abordavam os conteúdos teóricos do campo social” (COSTA *et al*, 2023). Ademais, apenas em 2011, houve o ingresso, no corpo da docência, de uma terapeuta ocupacional pós-graduada na área de ciências sociais (COSTA *et al*, 2023). Dessa forma, esse achado vai ao encontro da fala de uma das entrevistadas, que afirmou que “não tinha nenhum professor desta área” (entrevistada 1), afirmando não ter tido contato, nem mesmo com docente do campo social durante seu percurso acadêmico, que ocorreu anterior ao ano de 2011.

Quanto às disciplinas práticas, a UFMG, a partir de 2012, buscou realizar uma articulação com a SUASE, a fim de promover atividades práticas nas unidades socioeducativas, nos regimes de internação e semiliberdade na cidade de Belo Horizonte (COSTA *et al*, 2023). A partir desse momento, os discentes de Terapia Ocupacional passaram a ter vivências no campo social, sendo esse mesmo cenário em que uma das participantes da pesquisa aborda sobre a experiência prática em uma unidade socioeducativa de Belo Horizonte durante a graduação, “a gente foi lá numa unidade aqui do Horto” (entrevistada 2).

Entretanto, apesar da reformulação curricular do curso de Terapia Ocupacional na UFMG, a formação na área social permanece fragilizada, se comparada com a carga horária total do curso e o escopo de pesquisas existentes, equiparado a outras universidades, como as do estado de São Paulo. De acordo com Reis (2008), as universidades de São Paulo são responsáveis por produzir a maior parte das pesquisas

acadêmicas da Terapia Ocupacional Social. As experiências advindas das ações de pesquisa, extensão e estágios curriculares são fatores que contribuem para fomentar a escolha da área de especialização após a conclusão do curso. Segundo um estudo realizado com acadêmicos da UFMG e da Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais (FCMMG), com relação aos fatores relevantes para a escolha da área de atuação, os estágios se caracterizam como um quesito de grande influência, uma vez que a compreensão da realidade profissional se torna mais palpável durante esse período (DRUMMOND *et al*, 2009).

Assim, das quatro entrevistadas apenas uma relata experiência de estágio no socioeducativo durante o processo de formação. O fato de apenas uma das entrevistadas ter tido contato, como estagiária, com o campo da socioeducação durante a graduação pode estar atrelado a carência de profissionais que atuam diretamente nessa área, conseqüentemente a difusão da prática no meio acadêmico se torna limitada (OLIVEIRA, 2022). Além disso, Oliveira (2022) comenta que essa falta de profissionais reflete diretamente nos campos de estágios, uma vez que diminuem as possibilidades de assimilação do saber teórico nesses ambientes e das possibilidades de atuação do terapeuta ocupacional.

Além disso, esse mesmo estudo, destaca que as áreas de interesse dos alunos durante a graduação, foram, principalmente, saúde mental e desenvolvimento infantil, corroborando os achados da pesquisa deste trabalho “saúde mental sempre foi [área de interesse]” comentado pela entrevistada 3 e “desenvolvimento infantil” (entrevistada 4). Ainda de acordo com essa mesma autora, tal tendência pode estar atrelada ao tipo de capacitação dos docentes, consolidação da área entre o corpo docente da instituição, campos de pesquisas e qualidade dos estágios curriculares (Drummond *et al*, 2009).

Apesar da maioria das terapeutas ocupacionais entrevistadas (três) não terem tido contato com o campo social da Terapia Ocupacional no período da graduação, os conteúdos que tratam de questões sociais como participação e inclusão social, cotidiano, tecnologias de cuidado, direitos humanos, arte e cultura, iniciativas de trabalho e renda, saúde coletiva e mental, cidadania cultural são temáticas presentes na formação do Terapeuta Ocupacional (MALFITANO E FERREIRA, 2011).

Essas áreas da Terapia Ocupacional envolvem o trabalho com oficinas, promoção da autonomia e desenvolvimento de habilidades sociais, aspectos fundamentais para intervenções no campo social (MALFITANO E FERREIRA, 2011). A partir disso, uma vez que o trabalho do terapeuta ocupacional nas unidades envolve os eixos de

profissionalização e esporte, cultura e lazer, fica claro que esses profissionais são capacitados para atuar nesse campo.

Quanto ao aspecto legal, que respalda a atuação deste profissional em diversas políticas setoriais, a resolução nº. 383/2010 do COFFITO, como citado anteriormente, prevê a atuação do terapeuta ocupacional em diversos contextos sociais (COFFITO, 2010) e o artigo 1º prevê o terapeuta ocupacional como profissional competente para atuar em todos os níveis de complexidade da política de assistência social, do desenvolvimento socioambiental, socioeconômico e cultural, o que significa que os terapeutas ocupacionais possuem a devida qualificação para atuar no contexto da política socioeducativa.

No geral, os terapeutas ocupacionais que atuam no sistema socioeducativo de Minas Gerais, possuem em sua maioria, vínculos estatutários (OLIVEIRA, 2022). Neste estudo, todas as entrevistadas eram servidoras concursadas do estado, ou seja, os cargos de gestão, que são de confiança, foram ocupados por servidoras da Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo.

A principal forma de ingresso nos cargos foi via processo seletivo ou concurso aberto ao público geral. As terapeutas ocupacionais que assumiram a gestão foram indicadas ou convidadas a participarem da seleção em função da experiência prévia como profissional das unidades de atendimento, o que demonstra que o perfil técnico foi um fator relevante no preenchimento destes cargos, como comenta a entrevistada 3: “A diretora de Atenção à Saúde me convida para estar dentro da Diretoria de Saúde por causa da minha trajetória. Foram quase 5 anos praticamente na saúde mental, né? Nos CERSAMs, né? É? E aí eu fui pra saúde, fui pra ser diretora de Atenção à Saúde.” Além disso, isso também se relaciona a outra fala dessa mesma entrevistada: “A primeira foi uma indicação do Santa Helena, é, a diretora de orientação socioeducativa fez o convite pra mim”.

Contudo, a partir dos resultados dessa pesquisa, fica claro que a forma de ingresso nos cargos de gestão não foi apenas uma questão de confiança política, mas também de competência técnica. Segundo Praça, Freitas e Hoepers (2012), em uma pesquisa realizada com 69 órgãos do Governo Federal com a finalidade de estudar sobre a rotatividade dos cargos comissionados, concluiu que embora possa haver mudanças na direção dos ministérios, em muitos casos isso não necessariamente altera a configuração dos cargos de confiança. Para os autores, fica evidente que nesses cenários a *expertise* dos burocratas, que ocupam os cargos de confiança, é levada em consideração. Nas entrevistas realizadas neste trabalho, o processo seletivo reflete uma preocupação com a

qualificação na área, evidenciada pelo fato de que quase todas as terapeutas ocupacionais que ascendem ao cargo já são servidoras do sistema socioeducativo. Isso demonstra que, embora a gestão exija habilidades políticas, a expertise técnica é um critério essencial para a nomeação.

Cavalcante e Lotta (2015) comentam que o tempo médio de ocupação em um único cargo de gestão, geralmente, coincide com a duração do mandato presidencial vigente, o que reflete a natureza política desses cargos. Isso se aplica às Diretorias de Atenção à Saúde, onde a ocupação do cargo costuma ocorrer no início do mandato e perdura até o término do ciclo político.

O tempo de permanência no cargo — que variou de 4 meses a 6 anos entre as entrevistadas — revela a conjugação entre a experiência acumulada no campo socioeducativo e a necessidade de articulação política no exercício da função. Esse fato se relaciona com o resultado dessa pesquisa, já que as terapeutas ocupacionais relatam que um cargo de gestão na SUASE, além de técnico, também é político, como relata a entrevistada 1: “Você tem que ser político.”

Segundo Lotta, Pires e Oliveira (2014), a atuação do burocrata de nível médio está profundamente enraizada na dimensão técnico-política, uma característica central que lhes confere um papel estratégico no processo de implementação de políticas públicas. Esses indivíduos interagem tanto com o alto escalão quanto com os burocratas de rua e possuem conhecimentos técnicos que os qualificam para a liderança, além de desenvolverem habilidades de interlocução que lhes permitem dialogar, de forma técnica e política, com aqueles que formulam as políticas.

Os burocratas de nível médio desempenham um papel crucial no conjunto de interações que estão envolvidas no processo de implementação das políticas públicas. Dessa forma, concentrar-se na atuação desses profissionais e nas relações que eles estabelecem amplia nossa compreensão sobre como se dá a produção e execução das políticas públicas (LOTTA, PIRES E OLIVEIRA, 2014).

A análise da atuação dos burocratas de nível médio evidencia seu papel estratégico na implementação das políticas públicas, ao conectar o alto escalão e os burocratas de rua por meio de suas competências técnico-políticas (LOTTA, PIRES e OLIVEIRA, 2014). Esses profissionais não apenas possuem conhecimentos técnicos relevantes, mas também habilidades de interlocução que os tornam fundamentais para a execução eficaz das políticas. Com base nessa perspectiva, a próxima seção discutirá como a qualificação profissional e as habilidades de liderança dos burocratas de médio

escalão influenciam diretamente os resultados alcançados pelas organizações públicas, conforme demonstrado por Abrucio e Oliveira (2018). Será abordado como os terapeutas ocupacionais buscaram estas capacitações para responderem pelas diretorias da SUASE.

5.2 Capacitações e experiências das terapeutas para ocupar o cargo de gestão

Um estudo sobre a burocracia de médio escalão desenvolvido com diretores de escola, demonstra que esses indivíduos que atuam em escolas com melhor desempenho eram, em sua maioria, aqueles com maior qualificação profissional (ABRUCIO E OLIVEIRA, 2018). Fatores como as qualificações específicas de um diretor e habilidades de liderança, não apenas qualificam os gestores, mas também determinam os resultados alcançados por uma organização pública (ABRUCIO E OLIVEIRA, 2018).

Os burocratas de médio escalão que atuam na área social possuem uma trajetória profissional distinta de outros setores, como o da infraestrutura e econômico, uma vez que essa trajetória é marcada por uma menor experiência na esfera federal e privada, e um maior tempo de atuação em governos subnacionais e em organizações sem fins lucrativos (CAVALCANTE E LOTTA, 2015). Outro fator relevante diz respeito à participação feminina ser equilibrada apenas na área social, isso de acordo com os resultados do *survey* vinculado ao estudo Burocracia de médio escalão nos setores governamentais: semelhanças e diferenças, aplicado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) juntamente com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e a Universidade Federal do ABC (UFABC), no ano de 2014. O objetivo da pesquisa era descrever as principais características dos burocratas de nível médio, dos cargos de direção e assessoramento (DAS) a nível do Executivo Federal. (Cavalcante *et al*). Essa caracterização vai de encontro ao perfil das entrevistadas para esse estudo em discussão, uma vez que todas as terapeutas ocupacionais são do sexo feminino e atuam na área social.

Percebe-se um forte interesse de diretorias públicas em promover a capacitação dos gestores, com foco principal no desenvolvimento integral do indivíduo, tanto como pessoa quanto em uma perspectiva profissional. Dessa forma, não basta apenas contar com indivíduos qualificados na gestão, uma vez que também é essencial dispor de um conjunto de ferramentas que permitam o pleno exercício de cargos de liderança. Para desempenhar adequadamente as funções de uma diretoria, é necessário

possuir habilidades e conhecimentos específicos de gestão e administração, que resultam da combinação de uma compreensão da teoria, de experiência prática e aptidão para coordenar e liderar equipes (CAVALCANTE E LOTTA, 2015). Dessa forma, os burocratas de nível médio que atuam nos setores sociais são vistos, por diversas vezes, como profissionais capacitados e comprometidos profissional e emocionalmente com as políticas e, assim, com um grau de comprometimento para além das questões políticas ou profissionais do trabalho (CAVALCANTE E LOTTA, 2015).

Os gestores frequentemente se deparam com grandes dificuldades para alcançar seus objetivos, o que torna imprescindível a capacitação contínua da equipe gerencial, com o objetivo de desenvolver estratégias alinhadas com as necessidades de seus departamentos e fomentar uma visão sistêmica da organização, como comenta a entrevistada 3: “Olha, todas as minhas qualificações que eu fiz foram após foram ligadas ao atendimento socioeducativo, né? Assim, é uma qualificação ligada à gestão em si.” Além disso, é fundamental que os gestores compreendam que a responsabilidade pelo treinamento adequado e pelo desempenho de seus subordinados é, em grande medida, uma das atribuições do cargo de gestor em uma diretoria (CARDOSO E SILVA, 2017).

A importância da capacitação continuada é reforçada pela entrevistada 2:

“É feito um plano e aí faz todo um planejamento orçamentário, é aprovado pela Assembleia Legislativa e como lá a gente lidava muito com o orçamento por causa dos planejamentos das capacitações, eu também fui buscar capacitação nessa área para entender um pouco dessa questão, é, burocrática em relação aos processos administrativos que acontecem dentro, é, de um órgão estatal assim, né? Processo licitatório. Então, também fui buscar um pouquinho de formação nesse campo.”

Ainda na perspectiva da formação continuada, a entrevistada 1 relata:

“Então eu sempre, é, fiz todos os cursos assim que tinha de capacitação, sempre fiz todos. Então assim, eu já fiz tanto curso que eu não sei nem falar quais todos nem cabe no meu currículo. Um tanto de curso. Então sempre que tem curso, eu estou sempre fazendo curso, sabe?”

Sendo assim, houve investimento contínuo das entrevistadas, em diversas capacitações, vinculadas à gestão pública, psicanálise, direitos e resolução de conflitos. Esse leque de capacitações, que inclui também cursos focados em gestão e administração, foi essencial para que as terapeutas ocupacionais adquirissem as habilidades necessárias

para desempenhar os cargos em que se encontram, ou seja, cargos na burocracia de médio escalão, como relata a entrevistada 2:

“Então o primeiro curso que eu fiz foi em 2007 ou 2008, logo quando eu assumi. Foi na Fundação João Pinheiro sobre gestão estratégica de RH, também fiz alguns cursos pra entender um pouco esses processos de, no estado a gente tem a destinação de recurso público.”

As entrevistadas relatam que, para assumirem cargos de gestão, buscaram capacitações e formações profissionais voltadas, principalmente, às políticas públicas relacionadas às questões de criminalidade, segurança pública e ao socioeducativo, como relata a entrevistada 4: “Foi necessário atualizar os conhecimentos sobre as metodologias e outros documentos que norteiam o trabalho dentro das unidades”.

Em relação ao perfil dos profissionais que atuam como burocratas de nível médio, destaca-se o alto nível de profissionalização, uma vez que eles acumulam diversas experiências em diferentes instituições e várias formações profissionais em políticas públicas, criminalidade e segurança pública. Esse elevado nível de profissionalização não se refere apenas ao conteúdo da política, mas também às formações voltadas à aquisição de habilidades de administração, de gestão, como comenta a entrevistada 2:

“Então, em relação à metodologia mesmo, né, que está prevista no SINASE, então, também já fiz formação e fiz uma especialização em criminalidade e segurança pública naquele órgão que tem aí na UFMG, que é o CRISP, é, o Centro de Estudos em Criminalidade e Segurança. É, então fiz a especialização aí também pra entender, um pouco mais amplo, né, sobre a questão da segurança pública, dos processos, né? Aí, é, tivemos aula de direitos humanos, sociologia da criminalidade, né?”

Vinculada a essa perspectiva, é importante comentar que esses conhecimentos são adquiridos ao longo da trajetória profissional, como abordado por Nakata *et al* (2009), ou seja, o cotidiano torna-se um ambiente usual para capacitação, uma vez que durante a execução das atividades é possível visualizar o conhecimento adquirido e as competências profissionais que são exigidas e aprovadas. Porém, muito raramente, esse aperfeiçoamento advém da formação acadêmica, principalmente em cursos de graduação, haja vista que muitos programas de ensino superior não abordam o direito administrativo de forma abrangente, embora ele seja fundamental para a atuação no setor público. Estudos (Avellaneda, 2007; Ball, 2011; Larson, 2002 e Kaimowitz *et al.*, 1998) em

diversas áreas de administração revelam a relação existente entre a qualidade da qualificação educacional do gestor e o desempenho gerencial, de forma que quanto maior o investimento em estudos, melhores são os resultados e, conseqüentemente, o desempenho do serviço.

Por meio do aperfeiçoamento acadêmico sobre a esfera administrativa e suas particularidades, o gestor público é capaz de desenvolver habilidades essenciais para gerir e intervir na realidade social, política e econômica do cargo que ocupa (REIS E MATOS, 2012). Apesar disso, dado que os percursos profissionais dos gestores variam, a ausência de familiaridade com o direito administrativo e com o funcionamento da máquina administrativa é, com frequência, compensada pela rede de relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Dessa forma, os gestores com mais experiência, frequentemente, desempenham um papel de suporte, auxiliando colegas menos experientes a compreenderem as dinâmicas e exigências da administração pública (CAVALCANTE E LOTTA, 2015).

Além disso, uma característica importante do gestor é a capacidade de romper paradigmas e promover a aprendizagem contínua, inclusive em relação ao próprio desenvolvimento, aprendendo com erros e acertos. Esse perfil de liderança facilita o aprendizado da equipe, compartilhando conhecimentos e informações, oferecendo orientação prática, e desafiando os membros a inovar e demonstrar seu talento. Nesse contexto, o diretor utiliza a comunicação como um elemento estratégico essencial, já que é fundamental que todo líder desenvolva constantemente suas habilidades comunicativas e compreenda as dinâmicas que envolvem os grupos, fortalecendo assim a interação e o crescimento coletivo (CARDOSO E SILVA, 2017), como afirma a entrevistada 1: “Eu fiz vários cursos de justiça restaurativa e de comunicação não violenta, que me ajudou bastante, até na minha forma de me colocar, sabe?”

Embora algumas das profissionais de Terapia Ocupacional não tivessem experiência prévia em gestão, ao serem designadas para cargos burocráticos na secretaria, o histórico de coordenação em atividades anteriores contribuiu para uma base prática no desenvolvimento de habilidades gerenciais, como comenta a entrevistada 3: “Antes eu era coordenadora também. Foi uma experiência que eu tive quando, assim que eu saí da residência, né? Eu, em 2012, eu fui para coordenação de casas de egressos, de pessoas que estavam em situação de manicômio, né?”

Uma vez que foi destacado a importância do gestor em realizar capacitações e acumular experiências para realizar um bom trabalho como gestor na Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo, a comunicação foi apresentada como uma ferramenta estratégica, essencial para fortalecer as dinâmicas de grupo e fomentar a inovação, conforme exemplificado pelo relato da entrevistada 1, que enfatizou o impacto de cursos de justiça restaurativa e comunicação não violenta em sua atuação (CARDOSO E SILVA, 2017). Na próxima seção, será abordado o papel do terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio na SUASE, destacando suas atribuições, habilidades específicas e os desafios enfrentados nesse contexto.

5.3 Atribuições, habilidades e desafios da terapia ocupacional como burocrata de nível médio da SUASE

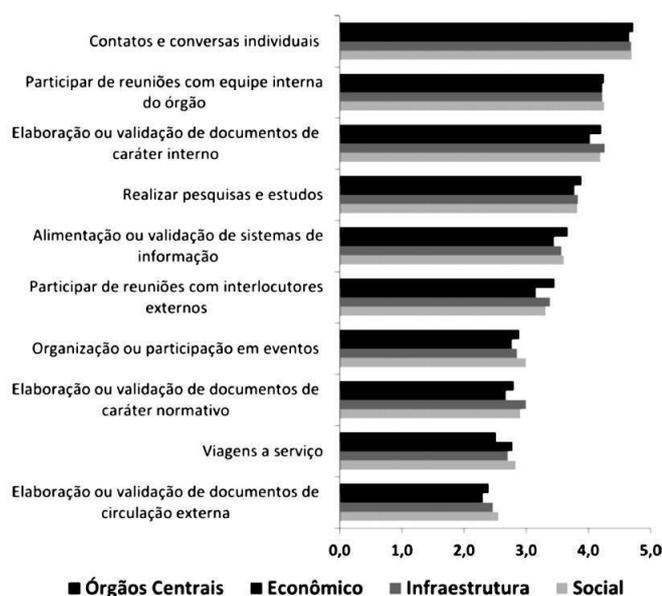
Os burocratas de nível médio são indivíduos que se encontram entre a burocracia do nível de rua e a elite política que compõem a alta burocracia, promovendo a implementação das políticas públicas, ou seja, esses indivíduos atuam como mediadores nas organizações públicas (ABRUCIO *et al*, 2022). Lotta, Oliveira e Pires (2014), afirmam que o burocrata de nível médio é um servidor público - no caso da pesquisa todas as entrevistadas são servidoras da SUASE - que desempenha função intermediária, uma vez que às vezes desempenha papel de liderança e às vezes desempenha papel que se assemelha aos de nível da rua, principalmente devido ao contato direto com a população da política pública que supervisiona.

O trabalho desses burocratas pode ser dividido em dois papéis principais: o técnico-político e o técnico gerencial (OLIVEIRA, LOTTA E PIRES, 2014). A fim de exemplificar essa atuação, a pesquisa *Survey* Burocratas de médio escalão do Governo Federal, realizada pelo Enap-Ipea em 2014, identifica as principais atividades realizadas por estes burocratas, sendo elas: “i. contatos e conversas individuais, ii. participar de reuniões com equipe interna do órgão, iii. elaboração ou validação de documentos de caráter interno, iv. realizar pesquisas e estudos, v. alimentação ou validação de sistemas de informação, vi. participar de reuniões com interlocutores externos, vii. organização ou participação em eventos e viii. elaboração ou validação de documentos de caráter normativo”, realizadas pelos setores, econômico, social, infraestrutura e órgãos centrais. (OLIVEIRA, LOTTA E PIRES, 2014) De um modo geral, os resultados evidenciam a

atuação do profissional voltada para as atividades internas do órgão e, conseqüentemente, para as relações humanas como em conversas com superiores, subordinados e colegas em detrimento dos atores externos à organização (OLIVEIRA, LOTTA E PIRES, 2014).

O gráfico a seguir apresenta a tendência das principais atividades realizadas nos órgãos centrais e setores econômico, de infraestrutura e social.

Gráfico 1: Atividades realizadas por burocratas de nível médio



Fonte: Survey Burocratas de médio escalão do Governo Federal – Enap/Ipea (2014).

Diversas dessas atividades realizadas pelos burocratas de médio escalão que foram identificadas no estudo do Enap/Ipea, como a predominância de frequência nos itens que abordam sobre as reuniões com a equipe interna e elaboração de documentos (OLIVEIRA, LOTTA E PIRES, 2014), se relacionam com as mencionadas pelas terapeutas ocupacionais entrevistadas. Com relação a isso, a entrevistada 2 relata sobre suas funções: “Mais geral, é, por exemplo, atuar no planejamento, a gente precisa construir diretrizes de trabalho, protocolo, documentos, revisar documentos.” Ainda sobre o exercício gerencial ela destaca: “Fazer o acompanhamento metodológico das instituições parceiras que aplicam a medida socioeducativa. Então a gente faz muitas ações para esse acompanhamento, além das visitas, a gente faz reunião com os gestores”, demonstrando, também, a dimensão política do cargo.

No que se refere ao aspecto político da gestão, as entrevistadas afirmam: “Sim, e da discussão da política, eu nunca me permiti sair assim. Então todas as vezes que tem algo da discussão da política eu tô muito junto” (entrevistada 3), “Para mim, quando eu saí do cargo da DFP, foi um alívio porque eu já estava tendo muito embate político lá com a gestão” (entrevistada 1), “Assim, é, e com relação a gestão da DFP, né, que é uma gestão já mais pensando em articulações para a política” (entrevistada 1). Além disso, essa mesma entrevistada relata:

“Uma coisa que eu acho que é uma habilidade que você tem que ter, que eu acho que é minha maior dificuldade na gestão, que eu acho, que tem que ter e eu tenho pouca, é política, sabe? Você tem que ser político, você tem que saber é como que tem coisa que você fala para um que você não fala para outro, tem coisa que você enaltece para um que você não enaltece para outro, tem coisa que você não fala, entendeu? Eu tenho pouco isso, porque eu sou daquela que joga limpo, joga aberto, chega lá e bota os problemas tudo na mesa, entendeu? Sou transparente, então isso é ruim, né? Assim, de certa forma, porque tem que ter um jogo de cintura que, às vezes assim, nem tudo você pode falar em todo lugar, entendeu? Então isso é isso, é, eu acho que eu melhorei muito, né, ao longo dos anos, mas é difícil ainda para mim, sabe?” (Entrevistada 1)

Lotta, Oliveira e Pires (2014) comentam que os burocratas de nível médio possuem competências para fazerem parte de produções de políticas e discussões estratégicas, como relatado pela entrevistada 3: “É, a gente precisa construir diretrizes de trabalho, protocolo, documentos”. Cavalcante e Lotta (2015), afirmam que a atuação da burocracia de médio escalão é direcionada, em grande parte, para as atividades internas do órgão, sendo predominantes tarefas como articulações, reuniões com a equipe interna e a produção de documentos administrativos internos. Ademais, um ponto importante e extremamente válido de ser comentado é que todas as quatro entrevistadas fizeram parte da construção dos documentos que hoje compõem as atribuições da Terapia Ocupacional no sistema socioeducativo (SUASE, 2022).

Dentre as principais atribuições da Terapia Ocupacional no cargo de burocrata de nível médio dentro da Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo (SUASE) estão a construção e revisão de documentos, que envolve a organização, fiscalização, orientação e coordenação dos eixos da medida que fundamentam o trabalho nas unidades: “A gente precisa construir diretrizes de trabalho, protocolo, documentos” (entrevistada 2). Outra tarefa central é o acompanhamento das metodologias aplicadas aos adolescentes e profissionais, bem como de parceiros externos que aplicam as MSEs:

“Acompanhamento metodológico das instituições parceiras que aplicam a medida socioeducativa” (entrevistada 2). Os profissionais de Terapia Ocupacional também realizam o planejamento anual de compras e visitas às unidades, o que é fundamental para atender às necessidades de cada unidade socioeducativa, além de articulações e parcerias intersetoriais e decisões gerenciais.

Ademais, foi responsabilidade da SUASE realizar a construção do “Programa de Atendimento Socioeducativo”, consolidando neste documento uma proposta pedagógica de atendimento aos adolescentes que estão em cumprimento de medida socioeducativa de internação e semiliberdade, com o objetivo de promover à responsabilização, o fortalecimento de vínculos familiares, além de assegurar e promover os direitos desses adolescentes. A SUASE é responsável por elaborar e aplicar documentos que orientam a execução da política de atendimento socioeducativo, como metodologias e regimentos das medidas de internação, internação provisória, internação-sanção e semiliberdade (SUASE, 2022).

Segundo o art. 94 do Estatuto da Criança e do Adolescente - lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, que trata dos deveres das entidades de atendimento que desenvolvem programas de internação, especialmente no que diz respeito à promoção da profissionalização e escolarização, cabe à SUASE gerir, supervisionar, organizar, planejar, disciplinar, coordenar e executar a política de atendimento socioeducativo. Essa política está prevista no documento “Programa de Atendimento Socioeducativo”, citado anteriormente, registrado junto ao Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente de Minas Gerais, conforme estabelecido no Decreto Estadual nº 48.659, de 28 de julho de 2023 (SUASE, 2022).

Quando se trata de burocratas de médio escalão na gestão pública, o trabalho desses profissionais é visto como um processo dinâmico e adaptável, em que esses profissionais equilibram suas habilidades com as atribuições do cargo e com as expectativas dos outros profissionais com quem interagem. Essa perspectiva permite entender como esses burocratas desenvolvem estratégias para lidar com a complexidade do trabalho, exigindo flexibilidade necessária para atuar em um sistema com frequentes lacunas de articulação, como no caso da política de segurança pública (LOTTA, CAVALCANTE E OLIVEIRA, 2014).

Nesse sentido, segundo Cavalcante e Lotta (2015), o papel dos gerentes poderia ser definido a partir de três categorias gerais de função: interpessoais, informacionais e decisórias. Dessa forma, no que se refere à dimensão interpessoal, o cargo de gestão envolve uma grande capacidade de interação com as outras pessoas do serviço, como com os subordinados, superiores e com a equipe. Já a dimensão informacional se refere ao papel dos gestores na disseminação de dados importantes para a instituição. A dimensão decisória se refere à habilidade de decisão e de lidar com conflitos no ambiente de trabalho (CAVALCANTE E LOTTA, 2015). No quadro 17 as principais atividades realizadas pelas terapeutas ocupacionais nos cargos de gestão foram elencadas a partir das três categorias de função definidas por Cavalcante e Lotta (2015).

Quadro 17: Principais atividades realizadas pelas terapeutas ocupacionais nos cargos de gestão divididas em categorias

Dimensões	Atividades
Informacionais	Elaboração e revisão de documentos e diretrizes Participar de reuniões Disseminação de informações Conhecimento e habilidades de gestão e da política socioeducativa Documentação e registro Habilidades de escrita
Decisórias	Aprovação de projetos e programas Planejamentos anuais de compras Acompanhamento de metodologias dos adolescentes, profissionais e eixos da medida Organização, fiscalização, orientação e coordenação dos eixos da medida Decisões e orientações gerenciais
Interpessoais	Visita às unidades socioeducativas Gestão de conflitos dos servidores Comunicação entre a equipe Trabalho em equipe Articular as relações entre parceiros externos

A atuação dos burocratas de nível médio pode ser entendida como resultado de decisões, as quais são influenciadas pelos incentivos disponíveis e pelas expectativas de controle sobre o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Dessa forma, os burocratas de médio escalão, por ocuparem uma posição intermediária, têm como atribuição articular as relações entre parceiros externos, burocratas de nível de rua e

burocratas de alto escalão, fazendo com que os burocratas de nível médio assumam papéis estratégicos nas diretorias (CAVALCANTE E LOTTA, 2015). A exemplo dessa articulação a entrevistada 2 comenta sobre a gestão na área da saúde:

“A gente faz um acompanhamento, mas a gente não é gestor da área de saúde, né? Então a gente tinha um contato muito grande com eles também. É, reuniões periódicas. Esse seminário que a gente fez foi um seminário articulado, uma ação integrada entre a SUASE e a Secretaria de Atenção à Saúde. Um contato muito grande aqui também com o órgão gestor da PNAISARI de Belo Horizonte, especialmente, porque aqui Belo Horizonte a gente tem muitas unidades. Então com eles a gente tem um contato muito próximo de acompanhamento. É, contato também, articulações com as instituições de saúde, especialmente de saúde mental, que aqui em Belo Horizonte a gente faz reunião com todos os CERSAMIs”

Ainda sobre as relações com os parceiros externos, a Entrevistada 3 coloca que como gestora da Diretoria de Formação Educacional, Profissional, Cultura, Lazer e Esporte (DFP), um de seus papéis é: “E a gente faz ofertas dos cursos de aprendizagem, a gente faz parcerias com SENAI, SENAC a gente administra essas parceiras”.

Cavalcante e Lotta (2015) comentam que as atuais atribuições do cargo de gestão são reforçadas mais ainda a partir da descentralização das políticas públicas, que têm ocorrido em vários países nas décadas mais recentes, uma vez que esse processo resultou na autonomia de diversos serviços públicos. Considerando esse contexto, pode-se observar que o mesmo tem ocorrido no governo atual, com o novo modelo de construção de unidades socioeducativas e de gestão que será uma parceria público-privada - PPP (SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS, 2024).

Devido às diversas profissionalizações acumuladas pelos burocratas de médio escalão, esses profissionais têm habilidades de realizar articulações essenciais para a resolução de conflitos, e flexibilidade para lidar com os atravessamentos. Nesse sentido, em relação às habilidades fundamentais comentadas pelas entrevistadas para assumir de forma eficiente um cargo de gestão, estão a capacidade de lidar com múltiplas tarefas, a habilidade de gerenciar demandas diversas, a criatividade e a flexibilidade para se adaptar aos atravessamentos que ocorrem no dia a dia, bem como a organização e o planejamento estratégico. Uma outra característica necessária para ocupar um cargo de gestão é a habilidade de gestão de pessoas, uma vez que a capacidade de liderar grupos e resolver conflitos entre a equipe foi comentada como uma das principais habilidades para assumir esse cargo (CAVALCANTE E LOTTA, 2015), como afirma a entrevistada 1:

“A questão de lidar com os problemas dos servidores é que é difícil. Sabe, os servidores é que dão problema para gestão, então, tanto de problema de rivalidade entre eles, entre equipe, de dificuldade da pessoa que não quer trabalhar, você não tem como fazer uma pessoa que não quer trabalhar, trabalhar, sabe? Assim é muito difícil, é, gerir as questões das pessoas, né, assim dos servidores, dos trabalhadores, né? Assim, eu acho que isso é o mais difícil, é o que a gente mais precisa.”

Dessa forma, é possível inferir que o gestor necessita dispor de uma habilidade humana, com a qual é possível desenvolver a capacidade de liderança, comunicação e negociação, fundamental para mediação de conflitos e enfrentamento de crises (KEINERT, 1994). Com a ausência dessa habilidade, o gestor é capaz de assumir cargos mais baixos em uma hierarquia organizacional, mas seria quase impossível ocupar os níveis mais altos da hierarquia (CAVALCANTE E LOTTA, 2015). Também enfatizaram a relevância das habilidades de escrita, que são importantes para a elaboração de documentos e boa comunicação e relacionamento interpessoal com a equipe interna e com parceiros externos, como exemplifica a entrevistada 3 no trecho a seguir: “O gestor hoje ele tem que ter esse manejo com a equipe pra não adoecer a sua equipe... Então assim, é algo que eu vou ter que aprender, né? Lidar mais com isso mesmo assim, no sentido do acolhimento diante das demandas de trabalho”.

Lotta, Cavalcante e Oliveira (2014) abordam a ideia de que a atuação dos burocratas de nível médio não é determinada exclusivamente pela formação profissional ou pelas experiências de vida, mas também do contexto e das interações no ambiente em que estão inseridos. Isso evidencia que a maneira como esses profissionais desempenham suas funções é moldada tanto pelos seus conhecimentos técnicos e trajetórias pessoais quanto pelas relações que estabelecem com outros membros da equipe, como comenta a entrevistada 3: “Sempre que eu podia, de alguma forma, enaltecer essa equipe. Era um reforço positivo, sabe? Assim, é, comportamental, né? Ainda mais em homem que isso funciona. Melhor ainda que a gente já sabe. É um reforço positivo que a gente dá, né?”

Dessa forma, Cavalcante e Lotta (2015) comentam que os principais desafios para um bom funcionamento de políticas públicas são a articulação e a comunicação interpessoal. Em relação a esses principais desafios do cargo de gestão, as entrevistadas identificaram o desafio político, ou seja, a necessidade de desenvolver habilidades relacionadas à atuação política no contexto da gestão da SUASE. Essa questão é reforçada pela fala da entrevistada 1:

“Uma coisa que eu acho que é uma habilidade que você tem que ter, que eu acho que é minha maior dificuldade na gestão que eu acho que tem que ter e eu tenho pouca, é política, sabe? Você tem que ser político”.

Nas políticas públicas, os obstáculos de *accountability*, ou seja, “prestação de contas”, ultrapassam as responsabilidades atribuídas aos níveis hierárquicos superiores, uma vez que eles abrangem um conjunto mais amplo de atores, incluindo grupos de interesse, representantes políticos, a sociedade civil, e ainda os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle. A realização de grandes projetos de infraestrutura representa um desafio complexo para diversas diretorias ao redor do mundo, uma vez que esses empreendimentos envolvem a mobilização de interesses frequentemente conflitantes, que exigem a superação de desafios da perspectiva técnico-operacional e demandam altos volumes de recursos públicos que geram impactos sociais, ambientais, econômicos e territoriais significativos. Devido a esses e outros obstáculos, é comum que projetos de infraestrutura enfrentem atrasos em seus cronogramas e custos superiores aos inicialmente previstos (CAVALCANTE E LOTTA, 2015)

Dessa forma, segundo esses mesmos autores, essas tendências tornam-se ainda mais intensas no contexto político-institucional brasileiro, que impõe desafios adicionais à gestão de políticas públicas. Entre esses desafios, destacam-se a necessidade de construir e manter a governabilidade, promover articulações eficazes tanto dentro de níveis governamentais quanto entre eles, lidar com a atuação de órgãos de controle e responsabilização, assegurar direitos individuais, coletivos e difusos, além de atender às demandas crescentes por maior participação da sociedade civil na elaboração e fiscalização dessas políticas (CAVALCANTE E LOTTA, 2015). A partir disso, as entrevistadas também apontam como desafios as decisões que dependem de pessoas que compõem cargos superiores, os burocratas de alto escalão, em que diversas vezes, o planejamento é barrado, como relata a entrevistada 2:

“A gente quer fazer muitas coisas e tem outras diretrizes acima que a gente às vezes não consegue nem ter conhecimento. A gente não tem acesso, orientações que chegam, que são muito acima de você, o seu planejamento às vezes é barrado. As construções que você quer fazer, você não consegue fazer, né?”

Além disso, a entrevistada 2 também comenta: “Hoje, a autonomia diminuiu. Mas é por causa do modo de gestão das pessoas que estão pra cima. Eu não vejo algo da descridibilidade do meu trabalho ou da minha direção direta”. Nesse sentido, Cavalcante *et al.* (2015), aponta que um dos dilemas frequentes dos burocratas de nível médio está relacionado com a dicotomia entre autonomia e controle, sendo os profissionais que atuam na área social expressam a menor percepção de autonomia, necessitando da aprovação de superiores, se comparado a outros setores como econômico e infraestrutura. Outro ponto desafiador é a ausência de instrumentos para avaliar a eficácia e a eficiência do trabalho, como destaca a entrevistada 2: “O ponto desafiador é a gente não ter tantos instrumentos para medir a eficácia do nosso trabalho... A gente não tem um parâmetro para marcar a nossa eficiência”. Abrucio e Oliveira (2018), em um estudo sobre diretorias de escola, comentam que entre as escolas de melhor desempenho, destaca a capacidade dos diretores de usar as avaliações externas como referência para orientar as ações das unidades escolares. Além disso, o uso de avaliações e indicadores possibilita um controle mais efetivo do desempenho dos gestores por parte de atores políticos e altos burocratas. Embora o modelo de gestão por resultados permita um maior controle político sobre os burocratas de médio escalão, os implementadores e até mesmo os usuários dos serviços públicos, ele, por si só, não assegura o sucesso das políticas públicas (ABRUCIO E OLIVEIRA, 2018).

E por fim, também é apontado como desafio a resolução de conflitos com os servidores, como relata a entrevistada 1:

“Os servidores é que dão problema para gestão, tanto de problema de rivalidade entre eles, entre equipe, de dificuldade da pessoa que não quer trabalhar, você não tem como fazer uma pessoa que não quer trabalhar, trabalhar, sabe? Assim, é muito difícil gerir as questões das pessoas, assim, dos servidores, dos trabalhadores, né? Assim, eu acho que isso é o mais difícil”.

Foi explorado as atribuições, habilidades e desafios enfrentados pelos terapeutas ocupacionais que atuam como burocratas de nível médio na SUASE. Destacou-se como esses profissionais contribuem para a implementação de políticas públicas, utilizando suas competências técnico-políticas e sua capacidade de articulação para atender às demandas complexas do sistema socioeducativo. Além disso, foram discutidos os obstáculos enfrentados, como a necessidade de maior valorização e visibilidade da profissão nesse contexto. Na próxima seção, será apresentada a visão de

outros profissionais da diretoria sobre o papel da Terapia Ocupacional, evidenciando que, embora muitos desconheçam inicialmente suas funções, aqueles que têm contato com o trabalho dos terapeutas ocupacionais demonstram elevado reconhecimento pela relevância de suas contribuições.

5.4 Percepção dos terapeutas ocupacionais sobre o reconhecimento da sua função pela equipe de direção da SUASE

O burocrata de médio escalão é um agente indispensável na implementação das políticas públicas, embora frequentemente tenha sua posição invisibilizada, tem como função principal transformar as decisões formuladas em ações concretas (CAVALCANTE E LOTTA, 2015). Apesar de sua importância, a posição intermediária que ocupa nas estruturas organizacionais o coloca em um limbo teórico, com poucos estudos que efetivamente definam seu perfil, atuação e relevância na implementação das políticas. Essa lacuna na literatura acadêmica e no reconhecimento estatal contribui para reforçar uma visão negativa e equivocada sobre o funcionamento do setor público. Porém, essa percepção não reflete a realidade atual da burocracia, uma vez que compreender quem são e quais funções desempenham esses profissionais é crucial para desmistificar certos preconceitos sobre o Estado e para aprimorar as políticas de seleção e gestão de pessoas na administração pública (CAVALCANTE E LOTTA, 2015).

É importante compreender sobre o relacionamento entre os profissionais que compõem a equipe que atuam na diretoria, uma vez que considerando que as políticas são marcadas por múltiplas redes de atores, internos e externos ao Estado, capazes de alterar o desenho e os resultados das políticas. Dessa forma, os burocratas de médio escalão podem ser percebidos como parte de grupos que partilham de valores e crenças, por diversas vezes, similares, fazendo com que o comportamento desse profissional deva ser analisado a partir de uma perspectiva de coletividade (CAVALCANTE E LOTTA, 2015).

É essencial que os gestores desenvolvam um plano para cuidar de suas equipes, uma vez que esse tipo de planejamento não se limita à retenção de talentos, mas também visa atrair novos profissionais, fortalecer o trabalho em equipe e promover um ambiente de comprometimento, confiança e harmonia entre os membros da diretoria, a organização e a comunidade (CARDOSO E SILVA, 2017). O gestor deve estar atento à

rotina de sua equipe, pois os desejos e objetivos podem mudar ao longo do tempo e essas transformações podem impactar diretamente o desempenho dos colaboradores. Partindo do princípio de que cada adulto é agente do próprio desenvolvimento pessoal e profissional, o gestor tem constantemente a oportunidade de investir em seu próprio crescimento. Organizações que priorizam uma gestão de pessoas eficiente e estratégica certamente alcançarão resultados positivos, considerando que os recursos humanos se tornaram um dos pilares mais estratégicos no ambiente corporativo (CARDOSO E SILVA, 2017).

A percepção de outros profissionais da equipe sobre o papel desempenhado pela terapia ocupacional na gestão do sistema socioeducativo revela uma ampla diversidade de interpretações, que variam desde um completo desconhecimento da atuação profissional, até o reconhecimento e valorização da relevância de seu trabalho. Entre os principais desafios enfrentados pelos terapeutas ocupacionais que atuam na burocracia de nível médio está o preconceito, muitas vezes decorrente da falta de conhecimento a respeito das intervenções que a terapia ocupacional pode oferecer no campo social, como comenta a entrevistada 1:

“Assim eu participei de um primeiro processo seletivo e aí eles não me aprovaram, porque eu não era psicóloga, por causa desse preconceito por ser T.O., entende? Todas as diretoras tinham formação em psicologia. Era na época que tinha uma coisa da psicanálise estar dominando assim.”

Existe um estigma que permeia a atuação do terapeuta ocupacional, que está atrelado ao “cuidado com doentes e a necessidade de ocupação”, limitando os espaços de prática, desvalorizando a atuação e fazendo com que os profissionais se sintam desqualificados (BRANCO, 2003). A ausência de compreensão sobre o alcance e o potencial dessa área frequentemente resulta na subestimação do papel do terapeuta ocupacional no sistema socioeducativo, como relata a entrevistada 1: “No começo, era difícil, a gente sofreu muito preconceito, né, pelas pessoas, por não ser psicóloga, é, atualmente eles não fazem mais essa distinção assim de qual é a sua formação, entendeu?”

Apesar desse desconhecimento sobre a atuação, alguns profissionais demonstram reconhecimento pessoal e respeito pelo trabalho realizado: “Eles têm um respeito pela minha experiência” (entrevistada 1) e “A gente recebe assim, um reconhecimento desse diferencial” (entrevistada 2).

É possível inferir que a aquisição desse respeito por parte de outros profissionais, esteja atrelado ao processo identitário do terapeuta ocupacional, uma vez que o nível de autonomia para o exercício da atividade está relacionado com o controle sobre o trabalho executado. Em consequência, o terapeuta ocupacional se apropria da sua importância profissional, o que possibilita a aparição do seu conhecimento por meio da prática. Nesse sentido, os profissionais que já tiveram a oportunidade de acompanhar de perto as atividades realizadas pelos terapeutas ocupacionais e compreender a metodologia que embasam suas intervenções percebem de forma mais clara o impacto positivo que a Terapia Ocupacional pode gerar no trabalho com adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa (BRANCO, 2003).

De acordo com Santos e Fedeger (2008), o terapeuta ocupacional “auxilia na construção de um ambiente institucional mais humanizado que possibilite a emancipação e a (re)inserção social do adolescente ocorram de forma digna e satisfatória.” Esse processo de reconhecimento e entendimento acerca do papel da Terapia Ocupacional encontra-se em constante evolução, especialmente entre outros membros da equipe interdisciplinar e parceiros externos. À medida que essas interações se intensificam, cresce o reconhecimento e a valorização da contribuição desses profissionais, como comenta a entrevistada 2: “E dentro da equipe assim, eu sinto que eu tenho muita voz, com todos assim, né? Assim, a gente trabalha de uma forma bem democrática assim dentro da nossa equipe”.

Além disso, os terapeutas ocupacionais têm seu trabalho associado aos eixos Profissionalização e Esporte, Cultura e Lazer, como exemplifica o relato da entrevistada 4: “Como uma pessoa que atua diretamente no planejamento, e que se preocupa principalmente com a execução do eixo Esporte, Cultura e Lazer”. Segundo as autoras Campos e Panuncio-Pinto (2005), a ocupação e o uso da atividade como recurso terapêutico, proporcionam uma redução dos danos advindos do cumprimento da medida, além de oferecer um vínculo com o ambiente externo. Nesse sentido, o terapeuta ocupacional destaca-se como profissional capacitado para mapear as possibilidades de ocupações, que sejam significativas para o adolescente, dentro do ambiente institucional visando a reintegração social (Ducan, 2004).

A revisão de literatura de Batista (2024) apontou a promoção à cidadania, o acesso aos direitos sociais e culturais como alguns dos objetivos de atuação do terapeuta

ocupacional no socioeducativo, sendo as atividades, principalmente as grupais, a ferramenta para alcançar seus objetivos. A autora ainda destaca que por meio de atividades significativas, o profissional de terapia ocupacional, é capaz de auxiliar o adolescente em conflito com a lei a vislumbrar outras realidades, construindo novos caminhos para seguir (BATISTA, 2024).

Ainda sobre esse tema, Vadovello *et al.* (2023), descreve sobre a trajetória institucional da terapia ocupacional ao longo de quatro décadas atuando no acompanhamento de jovens em cumprimento de medida. O estudo aborda sobre as intervenções realizadas pela terapia ocupacional no ambiente externo, focadas em promover as potencialidades dos jovens. Nesse sentido, os autores colocam sobre a articulação com parcerias externas e serviços municipais a fim de promover novas oportunidades para os adolescentes (VADOVELLO *et al.* 2023). Além disso, é descrito sobre o papel da terapia ocupacional na medida socioeducativa de prestação de serviço à comunidade, por meio do atendimento dos adolescentes e jovens, oferecendo escuta qualificada e por meio da atividade com o intuito de desenvolver as potencialidades desse público (VADOVELLO *et al.* 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender o papel do terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio na implementação da política socioeducativa do estado de Minas Gerais, destacando o acesso ao cargo que se deu por meio de concurso, mas todas foram indicadas ou convidadas a participarem da seleção em função da experiência prévia como profissional das unidades de atendimento, ou seja, todas as profissionais entrevistadas são servidoras concursadas. Além disso, essa pesquisa também destacou as atribuições, desafios e habilidades necessárias para atuar nessa função. Ficou evidente que os terapeutas ocupacionais que ocupam esses cargos enfrentam um contexto desafiador, que exige diversas competências técnicas e políticas.

Apesar da literatura sobre terapeutas ocupacionais que atuam na gestão do sistema socioeducativo ser escassa, as entrevistas demonstraram que a atuação é bastante reconhecida quando se refere a outros profissionais e parceiros externos que já tiveram a oportunidade de trabalhar diretamente.

Além disso, observou-se que a atuação desses profissionais vai além da execução de tarefas administrativas. Eles desempenham um papel crucial na construção e revisão de protocolos e diretrizes de trabalho, bem como no acompanhamento metodológico de parceiros externos e na gestão das diretorias da SUASE, especialmente na DAS e na DFP. Esse papel estratégico evidencia a importância de sua presença nas instâncias de gestão, onde podem influenciar diretamente os rumos das políticas dirigidas ao contexto socioeducativo.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento da visibilidade e valorização do terapeuta ocupacional como gestor no sistema socioeducativo, incentivando a formação continuada e o desenvolvimento de competências gerenciais que fortaleçam sua atuação. Reconhecer e legitimar o papel desse profissional na gestão pública é essencial para aprimorar a implementação de políticas que impactam diretamente a vida de adolescentes em conflito com a lei e a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

BARROS, Denise Dias, *et al.* Terapia Ocupacional Social. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**, v. 13, n. 3, p. 95-103, set./dez. 2002. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rto/article/view/13903>. Acesso em: 13 de mar. de 2024.

BISINOTO, C., *et al.* Socioeducação: origem, significado e implicações para o atendimento socioeducativo. **Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 20, n. 4, p. 575 -585, out./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/PsicoIEstud/article/view/28456/pdf>. Acesso em 18 de ago. de 2024.

BRANCO, Maria de F. F. C. Terapeuta ocupacional: construção de uma identidade profissional. **Repositório Institucional da UFPE**, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/9848>. Acesso em 05. de dez. de 2024.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, 1990.

BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Terapia Ocupacional. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2002.

BRASIL. Lei nº 12.594, de 18 de janeiro de 2012. Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase), regulamenta a execução das medidas socioeducativas destinadas a adolescente que pratique ato infracional; e altera as Leis nºs 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente); 7.560, de 19 de dezembro de 1986, 7.998, de 11 de janeiro de 1990, 5.537, de 21 de novembro de 1968, 8.315, de 23 de dezembro de 1991, 8.706, de 14 de setembro de 1993, os Decretos-Leis nºs 4.048, de 22 de janeiro de 1942, 8.621, de 10 de janeiro de 1946, e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, 2012.

BRASIL. Resolução nº 650, de 4 de dezembro de 2020. Dispõe sobre as recomendações do Conselho Nacional de Saúde à proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação bacharelado em terapia ocupacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, seção 1, 2020.

CAMPOS, F. R. S. *et al.* **Compreendendo o significado da privação de liberdade para adolescentes institucionalizados**. In: Simpósio Internacional do Adolescente. An. 1, 2005. Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC00000000820050002>. Acesso em: 18 de mar. de 2024.

CARDOSO, Maria S. A. d. S. *et al*, Capacitação dos gestores: estratégia para o sucesso da organização. Um olhar para o instituto de gestão previdenciária do estado do Paraná. **Escola de Governança Pública do Estado do Paraná**. Belém: 2017. 11p. Disponível em: https://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/36-capacitacao_dos_gestores_-_sueli_cardoso.pdf. Acesso em: 11 de nov. de 2024.

CAVALCANTE, Pedro *et al*. **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2015. 308p.

CAVALCANTE, P. L., LOTTA, G. S. e YAMADA, E. M. K. The mid-level bureaucrats' performance: determinants of their activities and work relationships. **Cadernos EBAP.BR [online]**. v. 16, n. 1, p. 14-34, jan./mar., 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/c7Sk6MM6kQqg7gfmSGwjL/?lang=en>>. Acesso em 30 de nov. de 2024.

CHAREANPUNSIRIKULA, S.; WOOD, R. C. Mintzberg, managers and methodology: some observations from a study of hotel general managers. **Tourism Management**, nº 23, p.551–556, 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/13014650/Mintzberg_managers_and_methodology_some_observations_from_a_study_of_hotel_general_managers. Acesso em 27 de nov. de 2024.

CONSELHO FEDERAL DE FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL - COFFITO. Resolução nº. 366, de 20 de maio de 2009. Dispõe sobre o reconhecimento de Especialidades e de Áreas de Atuação do profissional Terapeuta Ocupacional. Brasília, 2009. Seção 1.

CONSELHO FEDERAL DE FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL - COFFITO. Resolução nº. 383, de 22 de dezembro de 2010. Define as competências do Terapeuta Ocupacional nos Contextos Sociais e dá outras providências. Brasília, 2010. Seção 1.

CONSELHO FEDERAL DE FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL - COFFITO. Resolução nº. 406 de 07 de novembro de 2011. Disciplina a Especialidade Profissional Terapia Ocupacional nos Contextos Sociais e dá outras providências. Brasília, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL - COFFITO. Resolução nº. 383/2010. Define as competências do Terapeuta Ocupacional nos Contextos Sociais e dá outras providências. Brasília, 2014.

COSTA, L. A. **Terapia Ocupacional no contexto de expansão do sistema de proteção social**. In: MALFITANO, A.P. S.; LOPES, R.E. *Terapia Ocupacional Social: desenhos teóricos e contornos práticos*. São Carlos, EDUFSCar, 2016.

COSTA, Luciana A. *et al.* O percurso da terapia ocupacional social em uma instituição de Ensino Superior: trajetória no ensino, na pesquisa e na extensão. **Cadernos Brasileiros De Terapia Ocupacional**, 31(spe), e3371, 2023. Disponível em: <https://www.cadernosdeterapiaocupacional.ufscar.br/index.php/cadernos/article/view/3371>. Acesso em: 25 de nov. de 2024.

CRUZ, D. M. C. da. Formação do terapeuta ocupacional para a gestão. **Revista De Terapia Ocupacional Da Universidade De São Paulo**, 25(3), 309-316, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v25i3p309-316>. Acesso em: 29 de nov. de 2024.

DE CARLO, M. M. R. DO P. *et al.* Planejamento e gerenciamento de serviços como conteúdos da formação profissional em Terapia Ocupacional: reflexões com base na percepção dos estudantes. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 13, n. 29, p. 445–453, abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/qnkSf4Crf78CnwVTt8XFwdx/>. Acesso em 05 de dez. de 2024.

DUNCAN, Bruce B. *et al.* **Medicina ambulatorial: condutas de atenção primária baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2004. xvii, 1600p.

FLOR, Eduarda Ávila. ECA, SINASE e o atendimento socioeducativo no Brasil. **Revista Pindorama: O Serviço Social em Destaque, PET/SSO, UFSC, Florianópolis**, Vol. 1, N.1, Dezembro, 2020 ISSN 2763-5007. Disponível em: <https://revistapindorama.paginas.ufsc.br/files/2021/02/ECA-SINASE-E-O-ATENDIMENTO-SOCIOEDUCATIVO-NO-BRASIL.pdf>. Acesso em 16 de ago. de 2024.

FURLAN, P. G., *et al.* Terapeutas ocupacionais na gestão da atenção básica à saúde/Occupational therapists in primary care health management. **Cadernos Brasileiros De Terapia Ocupacional**, 25(1), 21–31, 2017. Disponível em: <https://www.cadernosdeterapiaocupacional.ufscar.br/index.php/cadernos/article/view/1146>. Acesso em: 05 de dez. de 2024.

GALHEIGO, S. M. O Cotidiano na terapia ocupacional: cultura, subjetividade e contexto histórico-social. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**. São Paulo, v. 14, n. 3, p. 104-9, set./dez. 2003. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rto/article/view/13924>. Acesso em: 15 de mar. de 2024.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 27 de jul. de 2024.

GONÇALVES, M. V. “Eu nem sabia que podia entrar aqui”: promoção da cidadania cultural como experiência de ressignificação de identidade de jovens em conflito com a lei. **Cad. Ter. Ocup. UFSCar**. São Carlos, v. 24, n. 1, p. 127-137, 2016. <http://dx.doi.org/10.4322/0104-4931.ctoRE0664>. Disponível em: <https://www.cadernosdeterapiaocupacional.ufscar.br/index.php/cadernos/article/view/1289>. Acesso em: 13 de março de 2024.

JESUS, Kelly C. B. d. et al. Implementação de políticas públicas educacionais e burocracia de médio escalão. **Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas**. Volume 5, 2024. Disponível em: <https://anepecp.org/ojs/index.php/br/article/view/277/150>. Acesso em 02 de dez. de 2024.

KAIMOWIT, David *et al.* Economic Models of Tropical Deforestation: A Review. CIFOR. **Center for International Forestry Research**. Indonésia, 1998.

KEINERT, Tania M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil. **Rev. Adm. Empres.** 34 (3), Jun 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300004>. Acesso em: 01 de dez. de 2024.

KOBI, E. C., Machado, M. V. C., & Monzeli, G. A. Terapia ocupacional e medidas socioeducativas: uma revisão de literatura. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**. 28(3), 983-998, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAR2016>. Acesso em: 04 de abril de 2024.

LAVILLE, Christian et al. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed: Belo Horizonte: Editora UFMQ 1999. 339p.

MALFITANO, A. P. S. **Contexto social e atuação social: generalizações e especificidades na terapia ocupacional**. In: Roseli Esquerdo Lopes, Ana Paula Serrata Malfitano. (Org.). **Terapia Ocupacional Social: desenhos teóricos e contornos práticos**. São Carlos, SP: EDUFSCar, 2016, p. 117-134.

MALFITANO, Ana Paula S. *et al.* Saúde pública e terapia ocupacional: apontamentos sobre relações históricas e atuais. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**, v. 22, n. 2, p. 102-109, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rto/article/view/14127/15945>. Acesso em 27 de nov. de 2024

MENTA, S. A., *et al.* A formação do terapeuta ocupacional para gestão de serviços de saúde: um estudo em bases curriculares/The formation of the occupational therapist for health care management: a study in curricular bases. **Cadernos Brasileiros De Terapia Ocupacional**, 25(1), 43–51, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/0104-4931.ctoAO0710>. Acesso em 05 de dez. de 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública. Programa de Atendimento Socioeducativo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022.

MINAYO, Maria C. d S. *et al.* **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MORAIS, A. C. **Terapia ocupacional e medidas socioeducativas em meio aberto: percepções e práticas**. Orientadora: Profª Dra. Ana Paula Serrata Malfitano. 2013. 119 f. [Dissertação de Mestrado]. Programa de Pós Graduação em Terapia Ocupacional da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

MOREIRA, Dirceia *et al.* A política pública da socioeducação no estado democrático de direito brasileiro. **Revista Jurídica (FURB)**, ISSN 1982-4858 v. 23, nº. 50, jan./abr. 2019 e7918: 1 de 16. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/juridica/article/download/7089/4302/28901>. Acesso em 20 de ago. de 2024.

NAKATA, Lina E. *et al.* Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**, v. 6, n. ja/dez. 2009, p. 45-68. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001823542>. Acesso em: 30 de nov. de 2024.

OLIVEIRA, E. d., *et al.* Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional**. Curitiba, v. 4, n. 9, p. 1-17, maio/ago. 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1891/189118067002.pdf>. Acesso em 14 de ago. de 2024.

PEREIRA, T.C.S., *et al.* Autor e vítima: a vulnerabilidade social de jovens que cometeram atos infracionais em Belo Horizonte. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 256-266, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rto/article/view/74957>. Acesso em: 15 de jul. de 2024.

RAYMUNDO, Giseli V. **Direitos Humanos e educação**: uma relação indissociável. 1.a Edição. Curitiba: Editora Bagai, 2020.

RIBEIRÃO PRETO. Plano Municipal de Atendimento Socioeducativo de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto: Prefeitura Municipal, 2015. Disponível em: <https://www.ribeiraopreto.sp.gov.br/portal/pdf/2015-jovem-04202109.pdf>. Acesso em: 28 de nov. de 2024.

REIS, A. C. **Introdução**. In A. C. Reis (Ed.) Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: Uma visão dos países em desenvolvimento (pp. 14-49). São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

REIS, M., Ramiro, *et al.* **Jovens e Sexualidade**. In Matos, M.G., & Tomé, G. (eds). Aventura Social: Promoção de Competências e do Capital Social para um Empreendedorismo com Saúde na Escola e na Comunidade (1ª edição) (pp.259-273). Lisboa: Placebo, Editora LDA. ISBN- 978-989-8463-33-3, 2012.

SANTOS, Dayane R. d. S. *et al.* O terapeuta ocupacional no processo de ressocialização de adolescentes em conflito com a lei privados de liberdade: transformação através da ocupação. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**, v. 19, n. 2, p. 100-107, maio/ago. 2008. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rto/article/view/14035>. Acesso em 29 de jan. de 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (TJDFT). **Medidas socioeducativas**. Brasília, DF: TJDFT.

VECCHIA, R. D., *et al.* Incentivos à transição de carreira dos burocratas de médio escalão. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, p. e89025, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/89025>. Acesso em 03 de set. de 2024.

VECCHIA, R. D. *et al.* Incentivos à transição de carreira dos burocratas de médio escalão. **Periódicos FGV**. São Paulo V. 29, e89025, ISSN 2236-5710, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/89025/84856>>. Acesso em 24 de jun. de 2024.

VEDOVELLO, A. J. S., *et al.* Terapia ocupacional e socioeducação: uma trajetória institucional de acompanhamento de adolescentes e jovens durante quatro décadas. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, 31 (spe), e3396. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cadbto/a/JwnPVZnfzYhhGsQYhZ4Yyzz/>. Acesso em 15 de ago. de 2024.

ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

TEMA: O papel do terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio na implementação da política socioeducativa do estado de Minas Gerais

Caras terapeutas ocupacionais, esse questionário é parte da pesquisa “O papel do terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio na implementação da política socioeducativa do estado de Minas Gerais”.

Quaisquer dúvidas podem ser esclarecidas por meio do contato com as pesquisadoras. O questionário está dividido em dois blocos: a) Identificação; b) O papel do terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio na implementação da política socioeducativa do estado de Minas Gerais.

BLOCO A: IDENTIFICAÇÃO

1. Nome: _____
2. Idade: ____
3. Telefone para contato: _____

BLOCO B: O PAPEL DO TERAPEUTA OCUPACIONAL COMO BUROCRATA DE NÍVEL MÉDIO NA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA SOCIOEDUCATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

1. Em qual instituição de ensino superior você se graduou?
2. Em qual ano você se formou?
3. No período da graduação, você teve alguma experiência ou contato com o Sistema Socioeducativo? Se sim, como foi essa experiência?
4. Qual era sua área de interesse no período da graduação?
5. Como você ingressou no sistema socioeducativo? Quando? E qual a função inicial?
6. Qual o seu vínculo de trabalho com esta política? Concurso, celetista, ou outro meio?
7. Como você chegou ao cargo de gestão na secretaria? Quanto tempo permanece ou permaneceu nesta função?
8. Você precisou buscar outras qualificações para ocupar o cargo em que está hoje?
9. Você já possuía alguma experiência no campo da gestão anterior a esse trabalho?

10. Qual a sua remuneração neste trabalho atual?
11. Como gestora, você responde por qual diretoria?
12. Quais as funções da pasta e qual é o seu trabalho neste cargo? Detalhar.
13. Neste cargo que atua, qual autonomia você tem para tomar decisões?
14. Durante os seus anos de trabalho, a sua função dentro do sistema foi se alterando?
15. Como os outros profissionais do sistema socioeducativo enxergam o papel do terapeuta ocupacional?
16. Quais são as principais habilidades que você identifica como necessárias para atuar nessa área?
17. Quais os principais desafios deste cargo que assume ou assumiu?
18. Estar na gestão, aumenta a legitimidade da terapia ocupacional no sistema socioeducativo? Se sim, de que forma?

**ANEXO II - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(TCLE)**

1. Dados sobre a pesquisa:

- a) Título da Pesquisa: O papel do terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio na implementação da política socioeducativa do estado de Minas Gerais
- b) Pesquisadoras Responsáveis: Fernanda Coelho Machado e Sarah de Andrade Gomes
- c) Instituição a que pertence as Pesquisadoras Responsáveis: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- d) Telefones para contato com as Pesquisadoras Responsáveis:
 - Fernanda Machado: (31) 980273556
 - Sarah Gomes: (31) 975762744
- e) E-mail para contato com a Pesquisadoras Responsáveis:
 - Fernanda Machado: fernandacmachado147@hotmail.com
 - Sarah Gomes: sarah_gomes18@yahoo.com.br

2. Identificação da/o Voluntário(a):

Nome: _____

Idade: ____ Sexo: _____ RG nº: _____

E-mail: _____.

3. Registro sobre explicações referentes à pesquisa:

Terapeuta ocupacional que atua como burocrata de nível médio na Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo de Minas Gerais, você está sendo convidada(o) a participar da pesquisa intitulada “O papel do terapeuta ocupacional como burocrata de nível médio na implementação da política socioeducativa do estado de Minas Gerais”, sob a coordenação da Professora Luciana Assis Costa, docente do Departamento de Terapia Ocupacional da UFMG, e cocoordenação da Professora Rosangela Gomes da Mota de Souza, do mesmo departamento. A proposta do estudo é investigar a atuação dos(as) terapeutas ocupacionais como burocratas de nível médio da SUASE de Minas Gerais.

4. Registro sobre explicações referentes às garantias aos(às) voluntários(os):

Caso você concorde em participar desta pesquisa, garantimos a confidencialidade e sigilo das informações, bem como o anonimato dos sujeitos participantes. Avaliamos que não

há qualquer risco para os sujeitos desta pesquisa e você não será exposta/o a nenhuma situação que não queira ou não concorde. Ainda assim, caso sinta algum desconforto, constrangimento, ou queira interromper a qualquer momento, solicita-se que avise a pesquisadora responsável. Se quiser desistir, não haverá problema algum. Qualquer dano ocorrido, mesmo que não previsto, será compensado e você será assistido. A sua participação é voluntária, ou seja, você só participará se optar em contribuir para a pesquisa. Você não é obrigada (o) a participar desta pesquisa, e se desejar poderá desistir e retirar seu consentimento, ou até mesmo modificar posteriormente qualquer palavra que foi citada. Seu nome será resguardado em sigilo. Sua recusa, feita a qualquer tempo enquanto durar esta pesquisa, não trará nenhum prejuízo em sua relação com as pesquisadoras ou com a instituição envolvida nesta pesquisa, no caso, a UFMG. Os dados coletados serão utilizados apenas para fins dos objetivos da pesquisa em foco, e exclusivamente para a escrita científica de divulgação dos dados. Você receberá uma via deste termo, na qual consta telefone, e-mail e endereço para contato com a pesquisadora responsável, podendo tirar dúvidas sobre o projeto, a qualquer momento. Caso você tenha qualquer dúvida, sugestão, ou crítica em relação à pesquisa ou à sua participação, pode procurar a pesquisadora responsável para explicação das mesmas. Eventuais dúvidas ou informações quanto às questões éticas da pesquisa podem ser esclarecidas no:

Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) UFMG
Endereço Av. Antônio Carlos, 6627, Unidade administrativa II, sala 2.005
Município: Belo Horizonte Telefone (31) 3409-4592
Horário de Atendimento: 09:00 às 11:00 / 14:00 às 16:00

5. Consentimento livre e esclarecido:

Eu, _____, RG n° _____ declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário (a), do projeto de pesquisa acima descrito.

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2024.

Nome e assinatura do(a) Terapeuta Ocupacional/Gestor/Profissional participante da pesquisa.

Nome e assinatura de uma das pesquisadoras ou outro(a) responsável.

ANEXO III - PARECER COEP UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Atuação da Terapia Ocupacional com jovens em conflito com a lei em Minas Gerais.

Pesquisador: Rosângela Gomes da Mota de Souza

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 40387120.6.0000.5149

Instituição Proponente: Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.684.110

Apresentação do Projeto:

Este projeto, que possui um parecer anterior (n. 4.520.798), trata-se de uma pesquisa qualitativa que será desenvolvida por meio de um estudo descritivo e exploratório. A Terapia Ocupacional tem desenvolvido práticas com jovens em conflito com a lei, desde a época das Fundações Estaduais do Bem-Estar do Menor (Febens) até os serviços de Medidas Socioeducativas. Em Minas Gerais, local de interesse deste estudo, este profissional é previsto para compor a equipe técnica de atendimento socioeducativo há alguns anos. Na literatura há uma escassez de publicações científicas sobre essa atuação, tanto no cenário nacional quanto em relação ao cenário mineiro. Este estudo investigará as práticas dos terapeutas ocupacionais no sistema socioeducativo de Minas Gerais, junto aos jovens em conflito com a lei. Assim, este projeto visa traçar um perfil dos profissionais de terapia ocupacional que atuam nas unidades de internação e semiliberdade; e levantar as ações dos terapeutas ocupacionais com os jovens em conflito com a lei inseridos no sistema socioeducativo (unidades de internação e semiliberdade). Não foram apresentadas hipóteses em relação aos resultados esperados. Como desfecho primário, espera-se mapear o número aproximado de profissionais que atuam no sistema socioeducativo de MG e o perfil destes profissionais, bem como da sua atuação no sistema. As/os participantes deste estudo serão 70 terapeutas ocupacionais que trabalham com jovens em conflito com a lei em cumprimento de medida socioeducativa no Estado de Minas Gerais, sendo elegíveis para este estudo todas/os terapeutas ocupacionais, que estejam atualmente trabalhando nas unidades socioeducativas de

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005

Bairro: Unidade Administrativa II

CEP: 31.270-901

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

Continuação do Parecer: 4.684.110

privação de liberdade ou semiliberdade do estado, e que aceitem participar desta pesquisa. Será utilizado um questionário semiestruturado com questões de identificação, trajetória acadêmica, trajetória profissional e sobre a prática do terapeuta ocupacional no socioeducativo. As/os profissionais serão contactadas/os por meio de redes sociais, tais como, WhatsApp, FaceBook, Instagram dentre outros, e serão convidadas/os a participar livremente desta pesquisa. Dado, o contexto de pandemia, e incerteza de quando será possível o retorno da realização de atividades presenciais, tanto na universidade, quanto nos serviços socioeducativos, esta pesquisa será realizada por meio de recursos digitais (formulário online). Neste projeto, os dados da planilha Excel, resultantes das questões com alternativas de resposta limitadas, serão tratados por meio estatística simples; as questões abertas serão agrupadas por semelhança de respostas a partir das quais poderão ser eleitas categorias analíticas, as quais integrarão a discussão dos resultados. Assim, os resultados serão apresentados por meio de tabelas, gráficos e trechos literais das respostas abertas.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Investigar as práticas dos terapeutas ocupacionais no sistema socioeducativo de Minas Gerais, junto aos jovens em conflito com a lei.

Objetivos secundários: 1) Traçar um perfil dos profissionais de terapia ocupacional que atuam no sistema socioeducativo em Minas Gerais (nas unidades de internação e semiliberdade). 2) Realizar um levantamento das ações de terapeutas ocupacionais junto aos jovens em conflito com a lei inseridos no sistema socioeducativo das unidades de internação e semiliberdade do Estado de Minas Gerais.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo o proponente, a pesquisa é considerada de baixo risco, uma vez que não será realizada uma intervenção experimental junto ao voluntário, sendo aplicado apenas um questionário. Esta pesquisa não envolverá nenhum participante considerado vulnerável ou que seja menor de 18 anos de idade. Ainda segundo o proponente, serão realizados os devidos procedimentos éticos, por meio dos quais os participantes serão esclarecidos sobre a natureza desta pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodos que esta pesquisa possa lhes causar. Os métodos utilizados não causarão constrangimento aos voluntários. Também segundo o proponente, os benefícios desta pesquisa serão gerais, sendo relacionados aos resultados que podem auxiliar na elucidação da atuação da Terapia Ocupacional com Jovens em

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad Sl 2005

Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901

UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

Continuação do Parecer: 4.684.110

conflito com a lei em Minas Gerais, produzindo um mapeamento e abrindo novas questões.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Este projeto tem como origem um trabalho de conclusão de curso, da Terapia Ocupacional. Não possui coparticipante. Seu custo é baixo, sendo arcado por recurso próprio. Não foi solicitada dispensa do TCLE. Segundo o parecer da câmara departamental, o projeto apresenta justificativa e fundamentação teórica, sendo relevante para a sua área. Ainda, apresenta metodologia adequada e respeita os princípios éticos pertinentes a pesquisas que envolvam humanos. No parecer também é afirmado que a pesquisadora responsável possui capacitação para realizar tal pesquisa, no prazo determinado. O cronograma foi atualizado nesta versão, mas isto foi explícito apenas na carta resposta, sendo descrito diferente no projeto detalhado e nas informações básicas do projeto. Em cada um destes documentos, consta um cronograma diferente.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados os seguintes termos: carta resposta ao CEP, projeto detalhado, informações básicas do projeto, parecer do departamento, questionário que será aplicado, cronograma, folho de rosto assinada e o TCLE atualizado. No parecer anterior foram solicitadas alterações no TCLE, que foram atendidas por completo.

Recomendações:

O proponente deve assumir o cronograma apresentado na carta resposta ao CEP, estando ciente que não deve começar a etapa de coleta de dados antes da aprovação do CEP.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Visto que foram resolvidas as pendências do parecer anterior, além de que seja atendida a recomendação deste parecer, sou, s.m.j, favorável à aprovação do projeto.

Considerações Finais a critério do CEP:

Tendo em vista a legislação vigente (Resolução CNS 466/12), o CEP-UFMG recomenda aos Pesquisadores: comunicar toda e qualquer alteração do projeto e do termo de consentimento via emenda na Plataforma Brasil, informar imediatamente qualquer evento adverso ocorrido durante o desenvolvimento da pesquisa (via documental encaminhada em papel), apresentar na forma de notificação relatórios parciais do andamento do mesmo a cada 06 (seis) meses e ao término da pesquisa encaminhar a este Comitê um sumário dos resultados do projeto (relatório final).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005
Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 **E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 4.684.110

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1660544.pdf	02/03/2021 20:15:24		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	BrochuraProjetoPesquisaCOEPMar2021.pdf	02/03/2021 20:14:42	Rosangela Gomes da Mota de Souza	Aceito
Cronograma	CronogramaAtualizado.pdf	02/03/2021 20:11:19	Rosangela Gomes da Mota de Souza	Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	CartaResposta.pdf	02/03/2021 20:09:25	Rosangela Gomes da Mota de Souza	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEREformulado.pdf	02/03/2021 20:08:59	Rosangela Gomes da Mota de Souza	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	DTOUFGMParecerProjetoPesquisaRosangelaSocioeducativo.pdf	24/11/2020 15:54:13	Rosangela Gomes da Mota de Souza	Aceito
Brochura Pesquisa	BrochuraPesquisaQuestionario.pdf	24/11/2020 15:53:10	Rosangela Gomes da Mota de Souza	Aceito
Folha de Rosto	FolhaRostoProjetoSocioeducativo2020.pdf	24/11/2020 15:21:33	Rosangela Gomes da Mota de Souza	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BELO HORIZONTE, 30 de Abril de 2021

Assinado por:
Corinne Davis Rodrigues
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005
Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 **E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

ANEXO IV - DOCUMENTO AUTORIZAÇÃO SUASE/SEJUSP

28/08/2023, 18:20

mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=835a647f2a&attid=0.1&permmsgid=msg-f:176372031974...

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública****Superintendência de Atendimento ao Adolescente**

Memorando.SEJUSP/SAAD.nº 575/2023

Belo Horizonte, 19 de abril de 2023.

Para: Afonso Rodrigues Mariano Junior

Assessor da Subsecretaria de Atendimento Socioeducativo

Assunto: Manifestação SAAD acerca da solicitação de autorização para realização de Projeto de Pesquisa - Profa. Rosangela Gomes da Mota de Souza**Referência:** [Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 1450.01.0053315/2023-34].

Senhor Assessor,

Em atenção ao Despacho nº 380/2023/SEJUSP/SUASE, o qual solicita manifestação acerca da possibilidade de realização de Projeto de Pesquisa intitulado "Atuação de Terapia Ocupacional com jovens em conflito com a lei em Minas Gerais" da Profa. Rosangela Gomes da Mota de Souza (64074782), após análise realizada, informamos que não foram identificados impedimentos para a realização da referida pesquisa na unidade.

Contudo, considerando que poderá ser realizada a autoaplicação de questionário semiestruturado pelos sujeitos alvo desta pesquisa, bem como a realização de entrevista, com roteiro semiestruturado, com parte dos sujeitos alvo previsto nesta pesquisa, reforçamos a importância de que esses documentos sejam apresentados previamente para o corpo diretivo das unidades, antes de serem aplicados, e que as orientações apresentadas sejam seguidas.

Ademais, cabe evidenciar a dificuldade recente de se contratar terapeutas ocupacionais para o trabalho nas unidades socioeducativas de Minas Gerais e, dessa forma, o projeto de pesquisa pode favorecer e fomentar o interesse dos acadêmicos neste campo de trabalho e atuação da Terapia Ocupacional. Nesse sentido, percebemos um baixo volume de publicações acadêmicas da temática do socioeducativo no âmbito da Terapia Ocupacional, o que se faz necessário para melhor embasamento e orientação para construção do trabalho dos profissionais atuantes no sistema.

Outrossim, ao término da pesquisa, tendo em vista a relevância do estudo para o aprimoramento das ações socioeducativas, solicitamos que os resultados sejam remetidos a esta Superintendência.

Sendo o que se apresenta no momento, colocamo-nos à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

<https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=835a647f2a&attid=0.1&permmsgid=msg-f:1763720319742223502&th=1...> 1/2

28/08/2023, 18:20

mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=835a647f2a&attid=0.1&permmsgid=msg-f:176372031974...

Wilson Alves Pereira Junior

Superintendente de Atendimento ao Adolescente



Documento assinado eletronicamente por **Wilson Alves Pereira Junior, Superintendente**, em 19/04/2023, às 16:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **64502691** e o código CRC **AB90DF2F**.

Referência: Processo nº 1450.01.0053315/2023-34

SEI nº 64502691