



GESTÃO DO SISTEMA SOCIOEDUCATIVO: elementos para reflexão

CESCONETO, Eugênia Aparecida¹

Resumo:

O presente artigo aborda a gestão social, entendida como um processo gerencial que visa democratizar as relações sociais na formulação, na implementação, e na avaliação de políticas sociais. Elencou-se como objetivo apresentar como se processa a gestão social do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). O adolescente autor de ato infracional ao ser reconhecido como um problema social demanda de um trabalho coletivo e participativo para a construção de respostas alinhadas a legislação vigente. Os dados foram resgatados de duas experiências da extensão universitária. As principais conclusões referem-se ao modelo de gestão social, pois toma como foco a articulação, planejamento e a formação continuada e, se processa através de planos e programas, com viés de complexidade tal que dificulta a assimilação pelos atores envolvidos no processo.

Palavras-Chave: Política Social, Gestão, SINASE.

1- Introdução

O atendimento ao adolescente acusado e autor de ato infracional é parte integrante da Política de Atendimento a Criança e ao Adolescente, e está expresso de forma mais detalhada no Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). Ao tornar-se público o novo Sistema exige esforços e o trabalho coletivo no sentido de enfrentar o problema social – adolescente autor de ato infracional, o qual demanda uma dinâmica de reuniões, comissões, tomada de posição, votações, deliberações, projetos, programas, ações, etc. A política propõe como forma de ordenamento a existência de instâncias que se responsabilizam pelo planejamento e implantação da mesma, são eles, os Conselhos de Direitos nos três níveis de governo e, na instância municipal os Conselhos Tutelares (CT), os órgãos governamentais e as entidades de atendimento, o trabalho por eles desenvolvido constroem a nova realidade social no atendimento aos adolescentes autores de ato infracional.

¹ Professora Adjunta do Curso de Serviço Social, do Programa de Mestrado em Serviço Social UNIOESTE. Graduação em Serviço Social (FACITOL); Mestrado em História Social (UFF/UNIOESTE); Doutorado em Serviço Social (PUCSP), Pós-Doutoranda em Serviço Social (UFSC). Pesquisadora-Membro do Grupo de Pesquisa e Defesa dos Direitos Humanos Fundamentais da Criança e do Adolescente. Membro do Projeto de Extensão PAPPCA. UNIOESTE/Campus Toledo, Rua da Faculdade 645, Jardim La Salle, CEP 85903-000, Toledo, Paraná - Brasil. E-mail: eucesconeto@gmail.com



O Estatuto da Criança e do Adolescente (1990 e atualizações) requer que a garantia de direitos para crianças e adolescentes esteja vinculada à existência de arranjos institucionais e intersetoriais entre as políticas sociais, conforme consta em sua parte especial, no artigo 86. Para isso, tal legislação pré-estabeleceu a existência de um Sistema de Garantia de Direitos² (SGD) estruturado em três eixos (defesa, promoção, controle da efetivação) integrado e articulado por atuações profissionais e por práticas sociais e políticas comprometidas com a garantia de direitos para a proteção integral.

O SGD expressa uma característica do sistema público de prestação de bens e serviços sociais, ou seja, a organização da política social é totalizante, conforme Castro (2011), e passou a ser organizado em Sistemas que se configuram em **Proteção Social** que visa dar resposta a direitos, riscos, contingências e necessidades sociais; a **Promoção Social** que deve propiciar a geração, utilização e fruição das capacidades de indivíduos e grupos; e, é complementado pelas **Políticas Transversais** onde encontra-se o segmento criança e adolescente, juventude.

O SGD passa a ser compreendido como um sistema estratégico, para além de um sistema de atendimento, mas destaca-se aqui o adolescente acusado e/ou autor de ato infracional, ainda vincula-se a outro sistema, o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). Portanto, a Política de Atendimento a Criança e ao Adolescente é formado por dois sistemas expressando a sua complexidade.

O adolescente autor de ato infracional deve cumprir os objetivos propostos no Título III do ECA (BRASIL, 1990 e atualizações), e os programas de medidas socioeducativas, cujos parâmetros foram estabelecidos pelo Conselho Nacional de Direitos que se organizaram sob a configuração do Sistema Nacional Socioeducativo, através da Resolução 119/2006, no seu processo de atualização pode-se dizer que subsumiu elementos teóricos importantes para a compreensão e operacionalização do sistema. Foi atualização na Lei nº.12.594/2012, esses dois documentos são resultado do processo de construção iniciado em 1999 e, o Plano Nacional Socioeducativo (2013 a 2023), que detalham o artigo 112 do ECA, ou seja, são os dispositivos político-administrativos coordenados em torno de um objetivo explícito, qual seja, executar a socioeducação.

O Brasil conta com aproximadamente 29 milhões de adolescentes e jovens com idade entre 12 e 21 anos (IBGE, 2018). Já a socioeducação, segundo Levantamento Anual SINASE

² A configuração do Sistema de Garantia dos Direitos (SGD) da criança e do adolescente está expressa na Resolução nº 113/2006/CONANDA, no Capítulo I, Artigo 1º, atualizada pela Resolução nº 117/2006/CONANDA. (BRASIL/CONANDA, 2006), disponível em: <https://www.direitosdacrianca.gov.br>



2015, divulgado em 2018, o país contava com **484 unidades** de restrição e privação de liberdade, 26.209 adolescentes (12 a 21 anos) encontravam-se em cumprimento de medida privativa de liberdade (internação = 18.381, internação provisória = 5.480 e semiliberdade = 2.348) e 659 em outras modalidades de atendimento (atendimento inicial, internação sanção, medida protetiva e tratamento de saúde) no **total 26.868 autores de ato infracional**. A faixa etária concentrava-se entre os 16 e 17 anos, dado esse que se mantém ao longo da série histórica de acompanhamento. 61,03% foram considerados de cor parda/preta. O ato infracional praticado foi o análogo a roubo com 46% (acrescido de 1% tentativa de roubo); 24% análogo ao tráfico de drogas; 10% análogo ao homicídio (acrescido de 3% de tentativa de homicídio) dos 27.428 atos infracionais registrados na totalidade do sistema (BRASIL, 2018a).

Os dados contrariam a mídia e alguns políticos ao falarem dos adolescentes autores de ato infracional e seu potencial ofensivo, a realidade da sociedade capitalista e da socioeducação está envolta pelo preconceito. Assim, questiona-se todo o ato análogo a roubo demanda medida de internação, ou as medidas protetivas trariam resultados diferenciados? Isso pode indicar que ainda se mantém a cultura de institucionalização, e expressa a intolerância social arraigada as políticas públicas. Como nos diz Barroco (2014, p. 472), a tolerância³ no Brasil, em pleno século XXI, tem retomado práticas do estágio histórico pré-civilizatório e, desvelado um cenário de barbárie intolerável, a exemplo do adolescente e jovem autor de ato infracional. A liberdade na sociedade burguesa passa pelo fingimento de tolerância.

O SINASE, no contexto da política pública apresenta fragilidades e desafios, ao reconhecer sua incompletude institucional, ao ser perpassada pelas práticas sociais que espelham a história, pelos elementos diversos e heterógenos que expressam o jogo de força nela presente, estigma/preconceito quanto ao público atendido, baixa qualidade no atendimento, ou seja, apresenta dificuldade de entendimento e de implementação.

A lacuna conceitual e teórica sobre a socioeducação⁴ e as práticas socioeducativas tem dificultado a função dos profissionais da área de atendimento da criança e do adolescente,

³ Tolerância pressupõe uma relação social mediada pela presença e aceitação de uma diferença. Tolerar é “julgar-se em condições de dominar, julgar; é ter de si mesmo um conceito o bastante positivo para aceitar o outro com todos os seus defeitos” (JACQUARD, 1997 *apud* BARROCO, 2014, p. 471). Portanto, na tolerância a diferença é reconhecida e respeitada, embora não seja compartilhada, na intolerância a identidade do outro é rechaçada justamente por ser diferente (BARROCO, 2014).

⁴ O termo Socioeducação, segundo Raniere (2014, p. 182 -183), foi cunhado pelo pedagogo Antônio Carlos Gomes da Costa, quando dos debates e redação do Estatuto da Criança e do Adolescente – década de 80 – ao expor um conceito retirado do “Poema Pedagógico”, de Anton S. Makarenko (1888 - 1939): Socioeducação. O qual permitirá enfatizar o caráter pedagógico das novas políticas públicas direcionadas aos adolescentes em conflito com a lei e



deixando margem para práticas discricionárias atreladas a cultura sociopolítica de caráter punitivo de atenção ao adolescente autor de ato infracional, com base em crenças e experiências pessoais distintas ou distantes da defesa de direitos, e a sua redução a uma atividade de cunho técnico-burocrático.

Entende-se por práticas discricionárias, a margem de interpretação que os agentes implementadores das políticas públicas têm das mesmas, ou seja, eles vão além da “decisão de aplicá-las ou não e isso inclui o julgamento sobre o que elas significam e que resultados elas almejam”, torna-se explícito que além dessa intervenção repleta de intencionalidade, são ainda perpassadas por “fatores relacionais, institucionais e organizacionais” (OLIVEIRA, 2012, p.1554; LOTTA, 2008, p.3).

O SINASE se orienta por normativas nacionais (Constituição Federal e o Estatuto da Criança e do Adolescente) e internacionais das quais o Brasil é signatário (Convenção da ONU sobre os Direitos da Criança, Sistema Global e Sistema Interamericano dos Direitos Humanos: Regras Mínimas das Nações Unidas para Administração da Justiça Juvenil; Regras de Beijing; Regras Mínimas das Nações Unidas para a Proteção dos Jovens Privados de Liberdade). A síntese desse conjunto de direitos deve estar expresso no atendimento socioeducativo, que pressupõe a capacidade de ofertar a partir de medidas socioeducativas, a experimentação, a resignificação e a participação do adolescente em um projeto social compartilhado, cujo fundamento seja o da constituição autônoma do ser social (BRASIL, 2012). Que conforme os autores consultados ainda não se concretizou.

Quanto as discussões teóricas destaca-se a gestão do SINASE, que por um lado priorizou a **municipalização** dos programas de meio aberto, mediante a articulação de políticas intersetoriais em nível local e, a constituição de redes de apoio nas comunidades; e por outro lado, a **regionalização** dos programas de privação de liberdade, que fica sob a responsabilidade do Estado, a fim de garantir o direito à convivência familiar e comunitária dos adolescentes internos, bem como, as especificidades culturais. O modelo de gestão social adotado expressa as determinações das agências multilaterais, ao definir a coordenação como “um processo de múltiplas dimensões (política e técnica, participativa e concertada, vertical e horizontal) e de diferentes alcances (macro, meso, micro), envolvendo diferentes atores e setores” (DRAIBE, 2015, p.488).

ao mesmo tempo realizar uma crítica aos códigos anteriores. Este novo conceito, ao lado da terminologia já disposta pelos Códigos de Mello Matos e Código de Menores – Medidas – estabelece a fusão: Medidas Socioeducativas.



O artigo ora apresentado é parte da investigação em andamento junto ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, na Universidade Federal de Santa Catarina; da experiência da extensão desenvolvida junto ao Projeto de Apoio à Política de Proteção à Criança e ao Adolescente (PAPPCA), na União e; das capacitações ofertadas aos conselheiros tutelares e de direitos na região oeste e sudoeste do Estado do Paraná em parceria com as demais universidades estaduais e a Secretaria Estadual da Família e Desenvolvimento Social (SEDS).

2- A Gestão Social do Sistema Socioeducativo

A gestão segue sendo um termo ambíguo e elástico, difícil de ser definido de forma cabal e mais difícil ainda de ser teorizado, pode designar o termo administração (antigo), ato de governar, dirigir e manter sobre controle. Mais recentemente, gestão “colocar em prática as decisões tomadas pelos vértices administrativos, uma função, portanto, de caráter executivo, implementadas por gerentes ou gestores” (SANT’ANNA, 2015, p. 392).

Já a gestão social passou a fazer parte da discussão das políticas públicas e sociais nos anos 1990, “um novo modo de administração das carências que afetam o bem-estar de grande parte da população”. Essa modalidade de gestão também é entendida como “processo gerencial, que democratiza as relações sociais e incentiva as práticas de cidadania na formulação, na implementação e na avaliação das políticas públicas”. Pode-se dizer que a participação social e a ação coletivizada de diferentes atores que se encontram imbricados na gestão social é fundante de seu entendimento (TENÓRIO, 2015, p. 411). A gestão social constitui-se uma ação em permanente construção coletiva.

O Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo incorporou em seu desenho a modalidade de gestão social que propõe processos decisórios participativos e coletivizados, ou conforme Carvalho (1999, p. 88), a gestão social, enquanto gestão das ações públicas tem “com a sociedade e com os cidadãos, o compromisso de assegurar, por meio das políticas e programas públicos, o acesso efetivo a bens, serviços e riquezas da sociedade. Por isso mesmo, precisa ser estratégica e consequente”. Apresenta-se o modelo de gestão proposto, nas três instâncias de governo é composto, segundo SINASE (2012) por: **órgãos de deliberação**, os Conselhos de Direitos⁵ são responsáveis por formular de maneira

⁵ O Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente em 2019, sofre um duro golpe por parte do Governo Federal através do Decreto nº 10.003 de 4 set. 2019, que cassou mandatos de conselheiros, mudou funcionamento e reduziu a participação da sociedade deixando o controle absoluto nas mãos do governo (BRASIL,



democrática e participativa a política de atendimento socioeducativa, há indicativos que o Plano Decenal Socioeducativo é o seu norte. Cabe ainda aos conselhos fiscalizar a implementação de políticas e planos; promover e/ou articular campanhas e ações à sociedade; deliberar sobre a utilização dos recursos do fundo; incentivar a integração operacional dos órgãos que compõe o SGD, entre outros.

Como forma de apoio são constituídas comissões de trabalho, o destaque é a **Comissão Intersectorial de Acompanhamento do SINASE** responsável por elaborar o plano decenal de atendimento socioeducativo e acompanhar a sua implantação, expressando o processo de decisão participativo e coletivo indicado pela gestão social. Considera-se o planejamento como uma ferramenta de gestão, disponível aos Conselhos de Direitos e também de quem decida governar estrategicamente.

Problemas identificados nesse primeiro item da gestão, resultado de ações extensionistas desenvolvidas junto aos municípios da região oeste e sudoeste do Paraná, em cursos de capacitação de conselheiros tutelares e de direitos, aponta-se: a ausência de cadastro dos programas socioeducativos junto aos conselhos de direitos; ausência de comissões intersectoriais, planos municipais socioeducativos “figurativos”, pois constam como aprovados pelo conselho de direitos, mas não é de conhecimento dos agentes executores das medidas socioeducativas; dificuldades de participar da elaboração do orçamento público e de acompanhar a utilização dos recursos do fundo; e os problemas estruturais listados no próprio Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo (2013) e repete-se nos Estados e Municípios e, que por vezes, ainda não foram sanados.

Os **órgãos de gestão e execução** da política socioeducativa na grande maioria dos Estados estão vinculados diretamente à administração pública (Ministério, Secretaria, Departamento, Setor, Fundação Pública, etc.), alguns vinculam-se a entidades não-governamentais e, são responsáveis pela coordenação e articulação do sistema socioeducativo (políticas, planos, programas e ações) voltado ao atendimento do adolescente submetido a processo judicial de apuração de ato infracional, a aplicação de quaisquer medidas previstas.

A realidade indica que não há homogeneidade na gestão e execução da política socioeducativa, Tenório (2015), demonstra que as políticas públicas inserem-se no contexto macroeconômico neoliberal ao abandonar a tentativa de resolução de problemas sociais de ordem estrutural, delegando-os ao terceiro setor (organizações não-governamentais). Ainda



no contexto da gestão pública, onde o Estado é o regulador a sociedade civil exerce o controle social, “criou-se na esfera dos serviços públicos a função de gestor de políticas públicas” (WANDERLY, 2013, p.22), ele deve ser capaz de no trabalho interdisciplinar “adotar decisões relacionais no processo de gestão, cuja aplicação pode ser positiva ou não [...]” (SPOSATI, 2006, p.135).

No Estado do Paraná, a responsabilidade das medidas socioeducativas de internação tem oscilado entre a Secretaria da Justiça (órgão executor Centro de Socioeducação) e a Secretaria de Assistência Social (órgãos executores CREAS, CRAS e órgão gestor), sendo essa última responsável pelas medidas socioeducativas em meio aberto permanentemente. O diagnóstico Estadual para elaboração do plano socioeducativo detectou-se os seguintes problemas na execução: espaço físico inadequado (CENSEs e, falta de CREAS e quando há, inadequação do mesmo); falta de profissionais, especialmente equipe específica; fragilidade de articulação com a rede, fragilidade com o sistema de justiça e, o foco nos adolescentes das camadas mais pauperizadas (PARANÁ, 2015). Acrescenta-se a isso a dificuldade de estabelecer uma relação de horizontalidade entre as instâncias governamentais, com insulamento em núcleos decisórios.

As **entidades de atendimento** desempenham uma função eminentemente pública e, são responsáveis pela instalação e pela manutenção da unidade, pelos recursos humanos e pelos materiais necessários ao desenvolvimento de programas de atendimento. Levando-se em consideração a responsabilidade das entidades de atendimento, as situações que ainda se mantêm inalteradas no Paraná: falta de adequação da infraestrutura física às normas de referência; frágil planejamento e autoavaliação do projeto político pedagógico (quando existente) e da proposta socioeducativa; política de formação de recursos humanos é frágil. A gestão no atendimento muitas vezes fica a nível da atenção a curto prazo, ou atende as demandas emergenciais do cotidiano, pois a problemática socioeducativa tende a criar tensões (rebelião, risco de vida, substituição de profissionais em licenças diversas, problemas de infraestrutura, etc.), prejudicando a atenção a longo prazo (FERRAZ, CESCNETO, 2016).

Os **órgãos de controle** tem por função garantir a legitimidade e a eficiência das ações, uma vez que, o exercício da função pública e o desempenho de suas atividades, de acordo com a Constituição/1988, devem estar sujeito a controle interno e externo à própria administração pública. Nesse sentido, tem-se os órgãos de controle administrativo instituído nos três níveis de governo (Controladorias, Tribunal ou Conselho de Contas, Órgãos de Controle Interno); já o controle externo é exercido pelo Poder Legislativo, o Poder Judiciário



e o Ministério Público sobre os atos do executivo e a sua legalidade; e a sociedade (Conselhos de Direitos) inspeciona as políticas públicas e fiscaliza a execução orçamentária.

O controle social é um dos atributos do conceito de público, sendo os demais a visibilidade e transparência nas decisões, sustentabilidade e cultura pública. O controle social destacado por Luiz Eduardo Wanderley (*apud* Wanderley, 2013, p. 25), tem sido “possibilitado pela fiscalização, que informa as regras vigentes, a aplicação de recursos públicos e a prestação de contas”.

No Paraná, o Tribunal de contas editou a Instrução Normativa nº 36/2009 que trata da execução orçamentária no atendimento a criança e ao adolescente como prioridade absoluta no âmbito das políticas públicas municipais e, a Resolução nº 14/2009 que institui o Relatório de Gestão que trata da execução das metas fiscais, constando a avaliação qualitativa e quantitativa da execução orçamentária, devendo ser apresentado bimestralmente ao Conselho de Direitos bimestralmente (DIAS, CESCNETO, 2013). Apesar de todo o controle previsto ocorrem irregularidades na inspeção e fiscalização das entidades, dos programas, serviços e ações propostas e, dificuldade de acompanhamento, fiscalização da execução orçamentária por parte dos conselhos de direitos da criança e do adolescente.

O **financiamento** da socioeducação é responsabilidade das três esferas de governo, na Constituição/1988, art. 195, no Estatuto da Criança e do Adolescente art. 204 e, no capítulo VII do SINASE, os recursos advêm do orçamento fiscal e da seguridade social, além de recursos do Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente, pode ser financiado também pelo Fundo Nacional Antidrogas (FUNAD) atendido alguns requisitos.

A alocação dos recursos para o financiamento derivam das “preferências e interesses coletivos que emergem de processos deliberativos e/ou representativos, e determinam a justificativa da atividade gerencial em âmbito público, para que suas ações não se tornem infundadas”. [...] e consideram este processo político de deliberação, representação e decisão como criador de certo tipo de valor – “valor público”, “não se presta a uma medição”, pois é um processo construído a partir de um marco estratégico comprometido em gerar esse valor (MOKATE e SAAVEDRA, 2006, p.11 e 16).

No Estado do Paraná quanto ao financiamento além das previstas, tem-se ainda as fontes não vinculadas: Fundo da Infância e Adolescência: 10% taxa da saúde; 10% taxa de segurança pública; 10% taxa de fiscalização do Departamento de Trânsito (Detran), Fundo Estadual de Assistência Social, impostos, contribuições e, a contribuição voluntária para usuários interessados na escolha de placas preferenciais, quando do primeiro emplacamento de veículos automotores, no valor de R\$ 150,00 a partir de 2013 (PARANÁ, 2015). E de forma



menos frequente ainda tem-se a remuneração por serviços prestados e a celebração de convênios. Os fundos podem ser considerados instrumentos de gestão social, uma vez que incentivam a democratização das informações financeiras, dão visibilidade à alocação realizada pelo governo e, priorizam a sustentabilidade das ações da política (DIAS, CESCNETO, 2013).

No contexto do atendimento socioeducativo apesar da legislação quando ao financiamento ocorre dificuldades como: dificuldade no repasse entre os níveis de governo; não desvinculação dos fundos ou apropriação do mesmo para outros fins; não identificação do percentual específico da política setorial as ações socioeducativas, situação que resolveu-se em alguns municípios com Termo de Ajustamento de Conduta⁶, a exemplo do ocorrido em Toledo-Paraná.

E por fim, o **monitoramento e avaliação** do SINASE executado por meio de diferentes indicadores político-estratégicos que possibilitam produzir informações para a melhoria e publicização dos dados da socioeducação, esses dados alimentam o Sistema de Informação para Infância e Adolescência (SIPIA SINASE) e servem para gerenciamento de estudos e pesquisas possibilitando o acompanhamento e a qualificação dos programas socioeducativos. Como destaca Wanderley (2013, p. 28), a gestão social exige “a construção de conhecimento, e os sistemas de informação são ferramentas importantes”, pois possibilitam o “alargamento da capacidade de articulação e diálogo”, abrindo condições de qualificar os serviços prestados e a sua transparência.

O Paraná não aderiu ao sistema nacional de informação SIPIA SINASE, mantém as informações em sistema próprio, o Sistema Informatizado de Medidas Socioeducativas (SMS) e o Business Intelligence (B.I) meio fechado, ambos sistemas possibilitam realizar a gestão das vagas, fornecer dados de atendimentos e prestar informações gerenciais para auxiliar a gestão na tomada de decisões para o aprimoramento do atendimento socioeducativo. O SMS está interligado ao Sistema de Registro de Presos, usado nas Delegacias de Polícia; onde registra-se as movimentações processuais, internas e externas, e os dados colhidos durante os atendimentos técnicos realizados pelas equipes. E ainda houve a integração ao PROJUDI (Processo Judicial Digital – TJPR) para importação dos dados processuais dos/as adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas de restrição ou privação de

⁶ O Termo de Ajustamento de Conduta é um acordo que o Ministério Público celebra com o violador de determinado direito coletivo. Este instrumento tem a finalidade de impedir a continuidade da situação de ilegalidade, reparar o dano ao direito coletivo e evitar a ação judicial, conforme Lei nº 7.347/1985, art.5º, §6º e Recomendação do CNMP nº 16/2010, art. 14.



liberdade (PARANÁ, 2015), condição que pode facilitar o acompanhamento do adolescente e do cumprimento da medida de forma mais próxima e ágil.

Como forma de qualificar o monitoramento e avaliação o Plano Estadual de Atendimento Socioeducativo Paraná (2015) definiu 58 (cinquenta e oito) indicadores que são extraídos do Sistema Informatizado de Medidas Socioeducativas e, ainda formulou instrumentais de coleta de dados específicos aos adolescentes, aos familiares e responsáveis e aos profissionais do sistema que foram aplicados a partir de 2016, mas ainda não divulgados oficialmente.

A proposta de gestão adotada pelo SINASE de certa forma incorporou novos atores sociais com atribuições partilhadas, re-significando as relações de poder em prol de decisões e práticas mais democráticas, ou que assegurem o acesso e a efetivação de direitos. Nos cursos de capacitação ofertado aos gestores do SINASE propõe-se a utilização da perspectiva de 'gestão estratégica'⁷, por meio de um processo de planejamento e monitoramento de tarefas, estabelecidas com o auxílio da metodologia de planejamento estratégico situacional. Aposta portanto, na negociação para construir possíveis acordos coletivos e participativos, disseminada a partir da formação continuada. Mas a gestão social do SINASE, como um processo histórico específico, guarda o gérmen da modalidade anterior de gestão que coexistem no cotidiano de luta pela sua efetivação operacional.

3- Considerações Finais

A gestão do SINASE encontra ainda uma série de situações a serem enfrentadas no seu processo de implementação, muitas delas de difícil resolução, pois demanda posições políticas de grande envergadura, como o rumo das políticas públicas no contexto capitalista de cunho neoliberal e, a construção de uma sociedade onde a liberdade, a justiça social e os direitos de fato sejam respeitados. Mas, enquanto isso não ocorre, precisamos lutar para que o aprimoramento da atenção a criança e ao adolescente se concretize o mais próximo possível da defesa de seus direitos, e a gestão precisa concretizar-se como a ferramenta que torna isso possível. Os planos para a socioeducação ainda estão impregnados da lógica prisional/institucional uma cultura que impregna as ações, os serviços, os programas, mas

⁷ Gestão Estratégica é essencialmente um processo gerencial, que a partir dos anos 1970 passou a revigorar as ideias inicialmente previstas no planejamento estratégico. Significa uma conquista organizacional que se inicia no nível das mudanças conceituais e se desdobra em novas formas de pensar e agir na organização do trabalho (MOTTA, 2015, p.400).



também a sociedade como um todo. Na condição de assistente social continuo acreditando em uma sociedade com justiça social.

4- Referências

BARROCO, Maria L. Reflexões sobre liberdade e (in)tolerância. In: **Serviço Social e Sociedade**, n. 119. São Paulo, jul./set. 2014 (p. 468-481). [Online]

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente** (1990 e atualizações). Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em 20/03/2019.

BRASIL. **Levantamento Anual SINASE 2015**. Ministério dos Direitos Humanos (MDH). Brasília: Ministério dos Direitos Humanos, 2019a.

BRASIL. **Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo**: Diretrizes e eixos operativos para o SINASE. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República - SDH/PR. Brasília, 2013. Disponível em <www.sdh.gov.br>. Acesso em 24/03/2019.

BRASIL. **Lei n. 12.594**, de 18 jan. 2012. Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 2012. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2012/Lei/L12594.htm>. Acesso em 27/03/2019.

CARVALHO, Maria Carmo Brant de. Gestão social: alguns apontamentos para debate. RICO, Elisabeth. M.; RAICHELIS, Raquel. **Gestão social: uma questão em debate**. São Paulo: EDUC, IEE-PUCSP, 1999.

DIAS, Rodrigo R.; CESCNETO, Eugênia A. Rotinas de intervenção dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. IN: PARANÁ. Secretaria de Estado da Família e Desenvolvimento Social. **Curso inicial para conselheiro municipal dos direitos da criança e do adolescente**. Caderno II, Disciplina 6. Curitiba: SEDS, 2013. (p.128 a 148).

DRAIBE, Sonia M. Intersetorialidade. In: GIOVANI, Geraldo Di; NOGUEIRA, Marco A. (Orgs.). **Dicionário de Políticas Públicas**. 2ª ed. 1ª reimp. São Paulo: Editora da Unesp; Fundap, 2015.

FERRAZ, Terezinha; CESCNETO, Eugênia A. Serviço Social e Socioeducação nas regiões oeste e centro-oeste do Paraná. **Revista Em Pauta**, n.38, v.14. Rio de Janeiro, 2º semestre, 2016. [Online].

IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Brasil. Projeção da população: resultados do universo. IBGE, 2018. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=&t=resultados>>. Acesso em 03/04/2019.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Estilos de Implementação: ampliando o olhar para análise de políticas públicas. In: **Encontro de Administração Pública e Governança** (ENAPG). Salvador: ANPAD, 2008. (p.1-16). Disponível em <www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG208.pdf>. Acesso em 06/05/2019.

MOKATE, Karen; SAAVEDRA, José J. Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. In: **Banco Interamericano de Desarrollo**. Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social



(INDES). 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-56. Disponível em
<file:///G:/Gestao_Mokate-Saavedra.pdf>. Acesso em 06/05/2019.

MOTTA, Paulo. R. Gestão Estratégica. In: GIOVANI, Geraldo Di; NOGUEIRA, Marco A. (Orgs.). **Dicionário de Políticas Públicas**. 2ª ed. 1ª reimp. São Paulo: Editora da Unesp; Fundap, 2015. (p. 400 – 402).

OLIVEIRA, Antonio. Burocratas da linha de frente: executores e fazedores das políticas públicas. **Rev. Adm. Pública**, 46(6). Rio de Janeiro: nov./dez. 2012. (p.1551-1573). [Online].

PARANÁ. **Plano Estadual de Atendimento Socioeducativo**. Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos. Curitiba - Paraná, 2015. Disponível em
<http://www.dease.pr.gov.br/arquivos/File/PEAS_PR_2015.pdf>. Acesso em 20/03/2019.

RANIERE, Édio. **A invenção das medidas socioeducativas**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2014.

SANT'ANNA, Vania. Gestão. In: GIOVANI, Geraldo Di; NOGUEIRA, Marco A. (Orgs.). **Dicionário de Políticas Públicas**. 2ª ed. 1ª reimp. São Paulo: Editora da Unesp; Fundap, 2015. p. 392 – 294.

SPOSATI, A. Gestão pública intersetorial: sim ou não? comentários de experiência. In: **Serviço Social e Sociedade**, nº 85. São Paulo: Cortez, 2006. (p. 133-141).

TENÓRIO, Fernando G. Gestão Social. In: GIOVANI, Geraldo Di; NOGUEIRA, Marco A. (Orgs.). **Dicionário de Políticas Públicas**. 2ª ed. 1ª reimp. São Paulo: Editora da Unesp; Fundap, 2015. (p.411- 413).

WANDERLEY, Mariângela B. Discussão sobre a gestão social: conceitos e protagonistas. In: **Serviço Social em Revista**, nº1, V.16. Londrina, 2013. (p.19-29). [Online]