ISSN Impresso 1809-3280 | ISSN Eletrônico 2177-1758
www. esmarn.tjrn.jus.br/revistas

Revista Direito e Liberdade

INTERVENÇÃO JUDICIAL E O APERFEIÇOAMENTO NA GESTÃO DE UNIDADES DE MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS: O CASO FUNDAC/RN

JUDICIAL INTERVENTION AND THE IMPROVEMENT IN THE MANAGEMENT OF UNITS OF SOCIO-EDUCATIONAL MEASURES: THE FUNDAC/RN CASE

Pedro Augusto de Paiva Neto*
Aline Virgínia Medeiros Nelson**

RESUMO: O presente trabalho objetivou estudar os principais entraves no gerenciamento das unidades de execução de medida socioeducativa da Fundação Estadual do Rio Grande do Norte, sob a interpretação dos gestores responsáveis, em níveis tático e operacional, comparando-os aos dos órgãos de controle externo, no processo de intervenção judicial, enfrentado atualmente por esta organização. Para tanto, a metodologia é classificada como empírica, qualitativa, por técnicas de estudo de caso. O instrumento de coleta de dados foi análise documental e aplicação de entrevistas semiestruturadas. Nos resultados, destacaram-se com principais entraves: a questão de recursos humanos, que recebeu acentuado destaque; a estruturas arquitetônicas das unidades; e a aplicação da normativa nas ações do dia-dia das unidades, todos convergindo com iniciativas propostas no processo de intervenção judicial.

Palavras-chave: Socioeducação. Entraves. Gestão. Intervenção Judicial.

ABSTRACT: The present study aimed to investigate the main obstacles in the management of the socio-educational measure enforcement units of the State Foundation of Rio Grande do Norte, under the interpretation of the responsible managers, at tactical and operational levels, comparing them to the external control organs, in the process of judicial intervention, currently faced by this organization. In order to achieve this aim, the methodology used is classified as empirical, qualitative, oriented by case study techniques. The instruments used for data collection were documentary analysis and the application of semi-struc-

* Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Coordenador de Programas de Proteção Especial da FUNDAC/RN. Natal – Rio Grande do Norte – Brasil.

** Doutora em Ciências Jurídicas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da mesma universidade. Natal – Rio Grande do Norte – Brasil.

tured interviews. In the results, the following aspects were highlighted as the main obstacles: the issue of human resources, which received strong emphasis; the architectural structures of the units; and the application of the regulations in the day-to-day actions in the units, all of them concurring with initiatives proposed in the judicial intervention process.

Keywords: Socioeducation. Obstacles. Management. Judicial Intervention.

SUMÁRIO: 1 INTRODUÇÃO; 2 REFERENCIAL TEÓRICO; 3 APRESENTAÇÃO DA FUNDAC/RN; 4 METODOLOGIA; 5 DISCUSSÕES E RESULTADOS; 5.1 A INTERVENÇÃO JUDICIAL; 5.2 A PERCEPÇÃO SUBJETIVA DOS GESTORES SOBRE OS ENTRAVES NA GESTÃO EM COMPARAÇÃO AO FORMALIZADO NA INTERVENÇÃO JUDICIAL; **6 CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS.**

1. INTRODUÇÃO

Na expectativa axiológica de gestão pública atual, espera-se o emprego de recursos públicos com eficiência, eficácia e efetividade, no sentido de obter os resultados estabelecidos no plano estratégico, a fim de atingir a missão institucional. Para isso, uma organização deve perseguir a inovação como caminho para responder as exigências impostas pela sociedade com relação à qualidade dos serviços públicos.

Em contraponto a este ideal, a ausência de condução técnica na gestão das unidades de medida socioeducativa da Fundação Estadual da Criança e do Adolescente (Fundac) levou a instituição a quase seu fechamento, pelo absoluto descumprimento de sua missão, em decorrência de fatores de caráter político e administrativo. Desde março de 2015 a condução da Fundac está sob intervenção judicial. Com isto, um processo de reordenamento institucional está em curso.

Nesse contexto, problematiza-se: os órgãos de controle externo - Judiciário, Ministério Público e Governo Estadual -, no processo de tomada de decisão decorrido na intervenção judicial, quanto aos entraves de gestão, consideraram a percepção subjetiva dos que gerenciam no cotidiano a execução do sistema socioeducativo? Parte-se do pressuposto de que sim, não só em decorrência da observância noticiada pelas mídias, de aspectos

positivos de modernização desta instituição, mas, principalmente, pela própria mudança de paradigmas da Administração Pública.

Desde os anos 1990, sob uma perspectiva gerencial, e na atualidade no paradigma de boa-governança, compreende-se que o planejamento na gestão pública deve pautar-se na busca de eficiência, cujo melhor alcance ocorre pela integração colaborativa dos atores em âmbitos interno e externo das organizações. Ao não considerar as dificuldades dos atores que na cotidianidade gerem o sistema, a cúpula governamental pode tomar decisões dissociadas da realidade, frustrando ou dificultando o alcance dos objetivos propostos.

Considerando isto, o presente trabalho tem como objetivo geral diagnosticar a problemática no gerenciamento das unidades da Fundac, como órgão executor de medida socioeducativa – internação provisória, internação e semiliberdade - do estado do Rio Grande do Norte, identificando os principais entraves nos processos de gestão, sob o olhar dos gestores responsáveis, em níveis tático-operacional, pelas respectivas unidades e comparando-os aos dos órgãos de controle externo, no processo de intervenção judicial. Para tanto, apresenta como objetivos específicos: a) analisar o processo de intervenção judicial enfrentado pela Fundac; b) diagnosticar o perfil dos atuais gestores das unidades socioeducativas e compreender o que eles consideram entraves na gestão; c) comparar os dados levantados, a fim de clarificar se as medidas acertadas pelos órgãos de controle externo reconhecem a percepção subjetiva das dificuldades gerenciais, enfrentadas no cotidiano pelos que são responsáveis por prestar o serviço e estão na base da execução do sistema sócio educativo.

Portanto, a relevância do presente do trabalho dá-se pelo próprio reordenamento e reestruturação da Fundac/RN pelo processo de intervenção judicial, o qual é decorrência tanto pela falta de observância das normativas legais, como pela ineficiência da Fundação na execução da política socioeducativa. Além disso, os resultados divulgados nesse estudo podem auxiliar, não somente o aperfeiçoamento organizacional neste processo de reordenação, mas também servir de reflexão para melhoria da execução do sistema socioeducativo de outros estados.

A fim de cumprir os objetivos, a metodologia do trabalho, que pode ser classificada como empírica, com abordagem qualitativa por técnica de estudo de caso e análise documental, será detalhada em tópico apartado. Quanto à estruturação, deve ser dito que após esta introdução, será realizada a delimitação teórica, tratando sobre a gestão de unidades socioeducativas, posteriormente apresentada a metodologia, seguida de discussão e resultados e conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, deve ser dito que a Lei 8.069/90 reflete uma grande conquista para a sociedade. O Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA materializou e regulamentou a Doutrina da Proteção Integral, reiterando em seu art. 4º os preceitos do art. 227 da CF, passando a ser dever de todos a efetivação dos direitos fundamentais da criança e do adolescente.

A constitucionalização dos direitos de crianças e adolescentes brasileiros representou uma superação da doutrina da situação irregular, deixando de vigorar o tratamento desumano dado, principalmente, ao adolescente, passando a primar pela Doutrina da Proteção Integral e fundamentando-se no princípio da Dignidade da Pessoa Humana.

Deste modo, são estabelecidos no artigo 227 da Constituição três princípios que são a base da legislação infanto-juvenil, quais sejam, o de absoluta prioridade, o de proteção especial e o de respeito à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento. Sobre esses princípios comenta Costa (2011, p. 12):

> De modo específico, os artigos 227 e 288 tratam da proteção especial das crianças e adolescentes. Portanto, além da explicitação normativa da condição peculiar em que se encontram, como pessoas em desenvolvimento, ao positivar tais direitos, o texto constitucional chama atenção para o tratamento prioritário que deve receber o público de crianças e adolescentes, como estratégia na efetivação de uma outra realidade social para essa parcela da população.

O infante, que era apenas objeto do processo, passou a ser caracterizado no art. 2º do Estatuto como criança e adolescente, extinguindo-se o termo menor. Mais do que mera preocupação com nomenclaturas, com essa nova visão, as crianças e os adolescentes tornaram-se respeitados como sujeitos de direitos, indivíduos íntegros e autônomos, dotados de personalidade e vontade próprias, não podendo ser tratados, em suas relações como seres passivos, subalternos, mas como partícipes das decisões que lhes dizem respeito, sendo ouvidos e considerados em conformidade com suas capacidades e grau de desenvolvimento. (BRASIL, 2006).

Emerge-se, desta forma, o sistema de Garantia de Direitos, fundado nos princípios constitucionais, que inclui profundo arcabouço normativo, a regulamentar as ações promovidas pelos Entes Federativos, pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e, também, pela sociedade civil, em eixos de promoção, de defesa e de controle social (SPOSATO; ANDRAD, 2013).

Assim, a concretização dos direitos das crianças e dos adolescentes deve ocorrer através de políticas públicas, a serem planejadas e geridas pelo Estado, mas em articulação com os demais atores sociais. Realizando-se um recorte nesse sistema de garantias dos direitos da criança e do adolescente, apresenta-se como enfoque deste trabalho a análise de uma organização da administração indireta, vinculada ao Governo do Estado do Rio Grande do Norte, que objetiva gerir unidades de atendimento socioeducativo.

Sob essa perspectiva, a gestão pode ser compreendida como a junção de métodos e recursos para execução de uma missão institucional, a qual deve ser compreendida como a razão de existir de uma organização, a orientar o seu processo de gestão, ou seja, as atividades de planejar, organizar, executar, avaliar e controlar o trabalho e seus resultados (ZEHR, 2012).

A problemática do gerenciamento parece permear todo o Estado, já que as ferramentas de gestão, em regra, são construídas pela iniciativa privada e sofrem dificuldade de adequação pela Administração Pública e resistência de utilização, dificultando modernização organizacional. Sobre o tema descreve Ribeiro (2013, p. 1) que as "reformas pragmáticas, conduzidas por meio de formalidades; ausência de identificação das prioridades das

reformas e das metas; políticas de reformas sem transparência e fechadas; reformas descontínuas".

Deste modo, a demanda por soluções dessa problemática tem sido tema constante nos ambientes das instituições públicas e meio acadêmico por necessidade de inovação, de utilização do erário de maneira eficaz, de novas ferramentas ou metodologias de gestão, bem como de atender as demandas da sociedade. Usando o exemplo da gestão por resultado no governo de Minas Gerais, assim coloca Gomes (2009, p. 158):

> Gestão por resultado: definição clara dos resultados e das metas a serem atingida, concessão de autonomias referentes aos meios, e incentivo ao desempenho por meio de, dentre outras medidas, recompensas pecuniárias aos servidores em caso de alcance das metas.

As necessidades de inovações vão desde a normativa até a busca de uma reestruturação de toda organização no sentido de proporcionar melhorias significativas no desempenho das atividades e consequentes aprimoramento no cumprimento da missão institucional, bem como na qualidade de vida da comunidade.

As críticas ao serviço público, quanto a sua eficiência, acabam gerando também conclusões equivocadas sobre o tema. Sobre o assunto temos que:

> Torna se cada vez mais necessária a mudança de atitude, de pensamento e, sobretudo, a mudança comportamental, visto que se evidencia que não há mais espaço para a gestão irresponsável e amadora, assim como também não há mais espaço para a má aplicação dos recursos públicos e inadequações na implementação das políticas sociais da educação (CORDEIRO *et al.* 2012).

No caso de gerenciamento da socioeducação, uma política pública bastante complexa, a articulação com os recursos do ambiente externo é necessária, tendo em vista a interdependência da rede de atendimento de outras políticas sociais, ofertadas pelo estado e pelo município, o que é

chamado de incompletude institucional, ou seja, a inter-relação com a rede pública de atendimento, que por questão de normativa deve atuar diretamente nas unidades.

O Sistema Nacional de Atendimento socioeducativo (Sinase) foi instituído pela Lei Federal nº 12.594/12, que regulamenta a execução das medidas destinadas a adolescentes acusados da prática de ato infracional. Além disso, estabelece os parâmetros para a execução destas em meio aberto, sob responsabilidade dos municípios, bem como as fechadas e semiabertas de competência dos estados. Entre os parâmetros estabelecidos estão: a normativa da estrutura física das unidades de atendimento, a composição das equipes de recursos humanos que irão operar as unidades de atendimento socioeducativo, a participação da rede pública de atendimento – saúde, educação, arte, cultura, esporte, lazer e profissionalização – e as diretrizes pedagógicas norteadoras da execução da medida.

Portanto, salienta-se que a Doutrina da Proteção Integral se dirige a todas as crianças e adolescentes, visando assegurar-lhes os direitos que foram consagrados como fundamentais, sem deixar de haver limites e obrigações para os seu atos. São pessoas em desenvolvimento, que passam a ser respeitadas e tratadas de forma diferenciada, pela situação peculiar em que se encontram (VERONESE, 1999).

Sob essa perspectiva, o conceito de medida socioeducativa se estabeleceu a partir do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/90), sendo aplicável aos adolescentes que praticarem ato infracional, com caráter prementemente pedagógico ao punitivo. Assim, não se impede que se operem contenções de adolescentes que se envolvam em eventos considerados conflitantes com a lei (RAMIDOFF, 2008).

Isso significa que o adolescente será sentenciado a uma medida socioeducativa e a cumprirá apenas em instituição que possua caráter pedagógico, objetivando assim o seu aprendizado em termos de formação integral da pessoa em desenvolvimento. Para alcançar este fim, as ações socioeducativas nas unidades de atendimento são desenvolvidas por equipe técnica multidisciplinar. Sobre o tema, o Estatuto da Criança e do Adolescente, em seus artigos 103 e 112, faz as seguintes conceituações:

> Art. 103. Considera-se ato infracional a conduta descrita como crime ou contravenção penal.
>
> Art. 112. Verificada a prática de ato infracional, a autoridade competente poderá aplicar ao adolescente as seguintes medidas: I – Advertência; II – Obrigação de reparar o dano; III – Prestação de serviço à comunidade; IV – Liberdade Assistida; V – Inserção em regime de semiliberdade; VI – Internação em estabelecimento educacional; VII – Qualquer uma das previstas no art. 101, I a VI.

As medidas socioeducativas de semiliberdade e de internação são aplicáveis a atos mais gravosos, sendo imprescindível a profissionalização e escolarização, priorizando o atendimento da rede de publica de serviços. Assim normatiza o Estatuto, quando as medidas de semiliberdade e internação:

> Art. 120. O regime de semiliberdade pode ser determinado desde o início, ou como forma de transição para o meio aberto, possibilitada a realização de atividades externas, independentemente de autorização judicial. § 1º São obrigatórias a escolarização e a profissionalização, devendo, sempre que possível, ser utilizados os recursos existentes na comunidade. § 2º A medida não comporta prazo determinado aplicando-se, no que couber, as disposições relativas à internação
>
> Art. 121. A internação constitui medida privativa da liberdade, sujeita aos princípios de brevidade, excepcionalidade e respeito à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento. [...]
>
> Art. 122. A medida de internação só poderá ser aplicada quando: I - tratar-se de ato infracional cometido mediante grave ameaça ou violência a pessoa; II - por reiteração no cometimento de outras infrações graves; III - por descumprimento reiterado e injustificável da medida anteriormente imposta. [...]
>
> Art. 123. A internação deverá ser cumprida em entidade exclusiva para adolescentes, em local distinto daquele destinado ao abrigo, obedecida rigorosa separação por critérios de idade, compleição física e gravidade da infração.

> Parágrafo único. Durante o período de internação, inclusive provisória, serão obrigatórias atividades pedagógicas.
>
> Art. 125. É dever de o Estado zelar pela integridade física e mental dos internos, cabendo-lhe adotar as medidas adequadas de contenção e segurança. (BRASIL, 1990).

Observa-se que há necessidade de verificação de condições objetivas ou de pressupostos para a imposição da medida, não se limitando ao crivo de gravidade de conduta e sendo taxativo ao determinar que a internação só será aplicada em último caso, pois a medida socioeducativa não deve ser vista somente como instrumento de defesa social, mas também e, principalmente, como meio de intervenção no desenvolvimento do jovem (MINAHIM; SPOSATO, 2011).

Percebe-se, também, que as medidas socioeducativas constituem um conjunto de ações interventivas estruturadas num plano pedagógico com fito a mudança comportamental de adolescente autor de ato infracional. Para implementação de uma proposta pedagógica, faz- necessária toda uma estrutura logística e de recursos humanos.

Por fim, salienta-se que a socioeducação como política pública, tem sido tema de muitos debates nos últimos anos, principalmente em consequência dos sérios problemas de violência urbana, ocorridos no país. A medida socioeducativa, em particular, é muito questionada quanto a sua eficácia, bem como considerada, no senso comum, como uma forma de proteção exacerbada ao adolescente autor de ato infracional. Neste questionamento, cabe-se avaliar em que medida o Estado tem priorizado na agenda governamental essa política, pois, conforme coloca Celina Souza (2006, p. 22): "Na área do governo propriamente dito, a introdução da política pública como ferramenta das decisões do governo é produto da Guerra Fria e da valorização da tecnocracia como forma de enfrentar suas conseqüências"

A política de socioeducação visa atender um grupo vulnerável, socialmente marginalizado e sem acesso a uma rede de atendimento social pelo Estado. E nessa perspectiva, o caminho do desmerecimento na agenda

governamental parecer ter sido a solução encontrada na última década pelos governos estaduais. Essa análise será aprofundada no curso do trabalho.

Depois de breve reflexão doutrinária sobre a temática abordada em relação a questão da gestão pública, bem como da normativa vigente sobre ação socioeducação, apresenta-se o ambiente da pesquisa, a Fundac/RN.

3. APRESENTAÇÃO DA FUNDAC/RN

A Fundac é o órgão da administração indireta do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, vinculada à Secretaria do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social – Sethas. Criada pela Lei nº 6.682 de 11 de Agosto de 1994, é uma instituição sucessora da Fundação de Bem Estar do Menor – Febem/RN, instituída pelo Decreto Estadual nº 7.819 de 29 de janeiro de 1980, portanto, anterior ao ECA, Lei 8.069 de 13 de Julho de 1990, o qual veio a estabelecer novos parâmetros na política da socioeducação brasileira, tendo como área de atuação a execução de medida socioeducativa de internação e semiliberdade.

A fundação conta hoje com 09 unidades de atendimento socioeducativo nas regionais dos territórios, Terras dos Potiguares (Natal e Grande Natal), Assu/Mossoró (Mossoró) e Seridó (Caicó).

Tendo como missão construir junto ao adolescente em conflito com a Lei, possibilidades de convivência social, fortalecendo vínculos familiares e comunitários, buscando novas alternativas de estilo de vida, que gere atitudes positivas para o compromisso de mudanças com relação ao ato infracional cometido, e suas consequências para sua vida, assumindo-se como protagonista de suas ações (RIO GRANDE DO NORTE, SETHAS; FUNDAC, 2015).

O caso em estudo foca sobre a gestão das unidades de medida socioeducativas, em que a missão institucional, a socioeducação, está intrinsecamente relacionada ao fator humano, já que trata primordialmente na intervenção comportamental de pessoas, no caso o adolescente autor de ato infracional, sujeito em desenvolvimento, em que a inovação torna-se

um grande desafio. Sobre recursos humanos, assim coloca Eduardo Granha (2009, p.46):

> As políticas públicas de gestão são iniciativas que buscam o compartilhamento dos objetivos, traduzidos aqui em produtos e resultados, principalmente por meio de técnicas de planejamento; uma maior produtividade do fator "recursos", como é o caso de políticas específicas de recursos humanos.

Em sua estrutura socioeducativa, a Fundac possui 09 unidades de sócio-atendimento (FUNDAC, 2017). Nesse sentido, o artigo 8° da Portaria Nº 270/15-GP da Fundac/RN a descreve, conforme quadro ilustrativo abaixo:

Quadro 1 – Unidades da Fundac

Unidade	Natureza da medida	Localização
Ceduc Pitimbu	Internação Masculina	Parnamirim
Ceduc Nazaré	Semiliberdade Masculina	Natal
Ceduc Santa Catarina	Semiliberdade Feminino	Natal
CIAD NATAL	Internação Provisória e Pronto Atendimento	Natal
Ceduc Caicó	Internação Masculina	Caicó
Ceduc Mossoró	Internação Masculina	Mossoró
CIAD Mossoró	Internação Provisória e Pronto Atendimento	Mossoró
Ceduc Santa Delmira	Semiliberdade Masculina	Mossoró
Ceduc Padre João Maria	Internação e Internação Provisória Feminino	Natal

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

No processo socioeducativo, a estrutura pode estabelecer: o grau de dificuldade com relação ao desenvolvimento das atividades pedagógicas; viabilizar ou não a qualidade de vida e o clima da instituição, de acordo com suas condições de habitabilidade; bem como é fator determinante no sistema de segurança interna e externa. Como segurança interna, entende-se como a sensação de segurança dos atores envolvidos no processo socioeducativo, envolvendo, portanto, servidores, adolescentes, parceiros e familiares. No de segurança externa é a sinalização da garantia de que a unidade está resguardada de agentes da comunidade alheios ao processo socioeducativo da instituição.

Assim, a estrutura arquitetônica das unidades é fator determinante na questão da segurança, que por consequência estabelece o sucesso no desenvolvimento da ação pedagógica. Sobre este aspecto o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda), estabelece na Resolução 46/96, Art. 3º, os parâmetros para a concepção das estruturas das unidades de internação, como sendo: "O espaço arquitetônico que unifica, concentra, integra o atendimento ao adolescente com autonomia técnica e administrativa, com quadro próprio de pessoal, para o desenvolvimento de um programa de atendimento e um projeto pedagógico específico" (CONANDA, 1996). Na mesma resolução, também estabelece critérios básicos para a concepção das unidades destinados as medidas de semiliberdade que: "devem ser assemelhadas a moradias residenciais, localizadas em bairros comunitários, o número de atendidos deve ser de até 20 adolescentes" (CONANDA, 1996).

Em sua estrutura de Recursos Humanos, a Fundac/RN tem atualmente 626 servidores efetivos, distribuídos entre as nove unidades de execução de medida socioeducativa e na sede da Fundação, no centro administrativo. Apresentada a instituição passa-se ao esclarecimento sobre a metodologia da pesquisa.

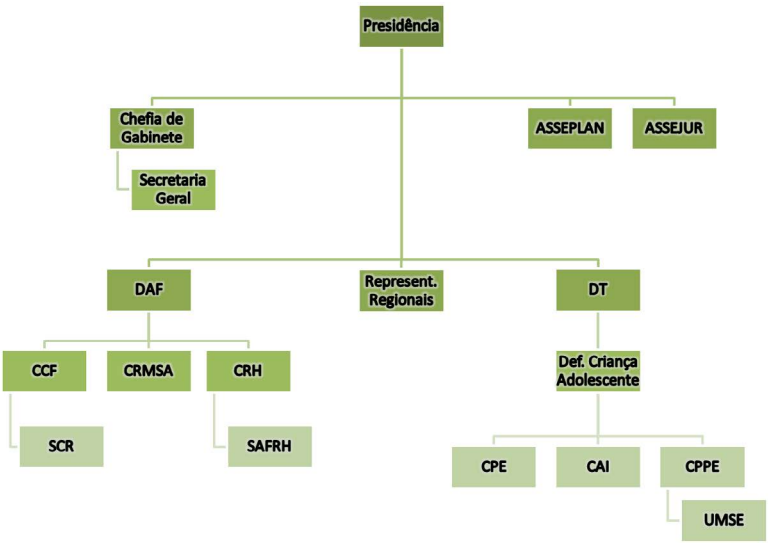
4. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é empírica qualitativa, por técnica de estudo de caso e análise documental. Foi desenvolvida por meio da utilização dos instrumentos, adequados conforme objetivos específicos. Assim, para análise do processo de intervenção judicial na Fundac/RN, utilizou-se técnica de análise documental, focados em três instrumentos jurídicos: a decisão interlocutória de autorização e abertura; a decisão de prorrogação da intervenção; e o acordo judicial na fase de cumprimento de sentença, todos proferidos nos autos do processo judicial nº0108149-70.2014.8.20.0001, que tramita na 3ª Vara da Infância e Juventude da Comarca de Natal/RN.

Já para diagnosticar o perfil dos atuais gestores das unidades socioeducativas, bem como compreender sobre o que eles consideram entraves na gestão, o instrumento utilizado para coleta de dados foi a en-

trevista semiestruturada, aplicada aos responsáveis pelo processo decisório da Fundação, com exercício de lideranças determinantes na execução da política socioeducativa do estado.

Figura 1 – Estrutura da Fundac



Fonte: Rio Grande do Norte, Fundac (2015).

Deste modo, o universo da pesquisa é composto por 22 gestores, lotados nos setores destacados na figura abaixo, que compreende o organograma da instituição, construído a partir dos dados da Portaria nº 270/15-GP-RN (RIO GRANDE DO NORTE; SETHAS, FUNDAC, 2015).

No Quadro 2 temos a legenda do organograma, o qual clarifica sobre o universo da pesquisa.

Quadro 2 – Legenda da setorização da Fundac/RN

Sigla	Nome
ASSEJUR	Assessoria Jurídica
ASSEPLAN	Assessoria de Planejamento
DAF	Diretoria Administrativa e Financeira
DT	Diretoria Técnica
CCF	Coordenadoria de Controle Financeiro
CRMSA	Coordenadoria de Recursos Materiais e Serviços Auxiliares
CPE	Coordenadoria de Programas Específicos
CAI	Coordenadoria de Ações Integradas
CPPE	Coordenadoria de Programas de Proteção Especial
UMSE	Unidades de Medida Socioeducativa

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Assim, para compor a amostra, foram selecionados os cargos de chefias, distribuídos por todo o organograma da instituição. O critério para participação do levantamento decorreu da relação destes atores com a condução das unidades, de forma direta ou indireta: cargos da área administrativa, responsáveis por toda a logística da Fundação junto às unidades de execução, recursos materiais, recursos humanos, veículos, obras e manutenção, compras, entre outros; cargos de caráter técnicos que são responsáveis pela condução técnico/pedagógico da instituição, os de assessoramento que participam da elaboração do planejamento e elaboração de normativas e as Coordenadorias que tem ligação direta com o comando das unidades e são repensáveis pelo monitoramento das ações junto aos adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa. Foram excluídos da amostra, os três setores que não possuem atuação direta com a socieducação: finanças (DAF), compras (CRMSA) e o jurídico (ASSEJUR).

Deste modo, a amostra da pesquisa foi composta pelo corpo de gestores dos setores e unidades, distribuídos tal qual o Quadro 3.

As entrevistas foram realizadas diretamente nos setores e unidades de atuação dos entrevistados, após agendamento de horário, entre os dias 16 e 31 de janeiro de 2017. Separada em duas partes, na primeira o pesquisador realizou a apresentação, com informações sobre a pesquisa e o caráter confidencial das respostas, agradecimentos à colaboração do respondente e

solução de dúvidas; na segunda, foram realizadas as perguntas partindo-se de um roteiro previamente elaborado, mas com abertura para comentários, esclarecimentos e explicações. Salienta-se ainda que, na construção do roteiro de entrevistas foram consideradas as sugestões de Richardson (1999) e de Viegas (1999) quanto a utilizar frases claras, curtas e com proposição direta, a fim de não causar ambiguidades, dúvidas ou manipulação de respostas.

Quadro 3 – Dados da amostra pesquisada

FUNÇÃO	CÓDIGO DE ENTREVISTADO	QUANTITATIVO DE ENTREVISTADOS
Diretores	D1, D2	2
Coordenadores	C1 a C3	3
Diretores de unidades	DU1 a DU8	8
Assessorias	AS1 a AS5	5
TOTAL	**--**	**18**

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A elaboração do roteiro teve como enfoque: a) estabelecer o perfil do entrevistado; b) seu tempo de atuação em cargos de gestão no serviço público; c) tempo de atuação em socioeducação; d) opinião do pesquisado/gestor sobre os três principais entraves na condução das unidades; e) conhecimento das ferramentas de gestão utilizadas para o enfrentamento dos supracitados entraves; f) a satisfação do gestor com a utilização de tais ferramentas e o grau de concordância, por escala Likert – com pontuação de 1 a 5, onde 1 corresponde a discordância plena e 5 a concordância plena – com 14 pontos de entraves previamente apresentados e selecionados, tendo por base as questões gerenciais internas do processo judicial de intervenção.

Deve ser dito, ainda, que quanto ao tratamento dos dados foi realizada análise qualitativa em que, apesar de elaborados gráficos com quantificação de respostas, estes não tiveram fins estatísticos, mas sim de facilitação para compreensão dos resultados.

Desta maneira, como etapas da pesquisa, primeiramente foi analisado o processo de intervenção judicial na Fundac/RN; posteriormente, realizado o diagnóstico do perfil dos atuais gestores das unidades e setores, bem como a compreensão sobre o que eles consideram entraves a uma

gestão. E, já dentro desta análise, foi realizada a comparação para clarificar se as medidas acertadas pelos órgãos de controle externo reconhecem a percepção subjetiva das dificuldades gerenciais enfrentadas no cotidiano pelos que são responsáveis por prestar o serviço e estão na base da execução do sistema sócio educativo.

5. DISCUSSÕES E RESULTADOS

Esclarecida a metodologia, passa-se a apresentação e análise dos dados, que ocorreu conforme já descrito em duas etapas da pesquisa, que seguem.

5.1 A INTERVENÇÃO JUDICIAL

A fim de facilitar a compreensão sobre o processo de intervenção judicial na Fundac/RN, esta será esclarecida sob a perspectiva de três grandes momentos. A primeira fase foi a da propositura da ação, ocorrida em 2014, pelo processo judicial nº 0108149-70.2014.8.20.0001, a qual deu-se em razão de inúmeros problemas na condução da Fundação, que acarretaram em sérios prejuízos a política socioeducativa do Estado.

Entre os problemas mais graves, destacam-se rebeliões, estado precário das unidades de socioatendimento, morte de adolescentes internos nas unidades, grande número de evasões, entre outros. Na decisão interlocutória para antecipação de tutela, o titular da 3ª Vara da Infância e Juventude, após fazer às justificativas quanto à normativa pertinente a atuação da Fundação, como também de todo o embasamento legal que justificam o processo de intervenção judicial, intima o Estado à nomeação de uma interventora, bem como fazer o repasse do orçamento cabível às ações administrativas da Fundação e descreve as respectivas obrigações no desempenho da função.

A intervenção do Poder Judiciário em ações próprias do Poder Executivo pode ser encarada como fator excepcional, temporal ou transitória. Sobre essa forma de "ativismo judicial", assim coloca Andersom Teixeira (2012, p. 38): "O ativismo judicial representa, em última instân-

cia, a deslegitimação da política em relação à sua tarefa essencial de buscar a realização dos valores determinados pela sociedade no cotidiano dessa mesma sociedade".

Intervenção judicial em fundações governamentais ou administrativas pode ocorrer quando for observado pelos órgãos fiscalizadores, em especial o Ministério Público, que não está havendo o fiel cumprimento de sua missão institucional o qual, no caso específico da Fundac/RN, é a execução de medida socioeducativa. Essa perspectiva é construída desde os anos 1970. Nesse sentido, define Ferreira (1977) que a intervenção é medida jurídica, revestida de cunho administrativo, político, processual, envolvendo interferência em função ou procedimento.

No deferimento da sentença, o juiz elenca sete pontos primordiais para o cumprimento da intervenção: recursos humanos, estrutura física, aquisição de materiais, realização de atividades socioeducativas, contratação de consultoria e reordenamento institucional. Estabelecido o processo de intervenção judicial, uma interventora assume o comando da Fundação e adota medidas e encaminhamentos para garantir o funcionamento da Instituição.

Neste sentido, foram deflagrados processos de contratação temporária em caráter emergencial e abertura de processo de concurso público, com os quais busca a recomposição dos quadros funcionais para atender a necessidade do sistema socioeducativo do Estado.

Sobre a peculiaridade dos Recursos Humanos em unidades de atendimento socioeducativo, assim descreve o Sinase:

> Art. 12. A composição da equipe técnica do programa de atendimento deverá ser interdisciplinar, compreendendo, no mínimo, profissionais das áreas de saúde, educação e assistência social, de acordo com as normas de referência.
>
> Art.11. A indicação da equipe técnica, cuja quantidade e formação devem estar em conformidade com as normas de referência do sistema (SINASE) e dos conselhos profissionais e com o atendimento socioeducativo a ser realizado. (BRASIL, 2012).

Na segunda fase, o processo de intervenção é renovado por mais um ano em abril de 2015, para fiel cumprimento do disposto na sentença judicial, incluindo-se sua reorganização e modernização administrativa. A prorrogação do processo de intervenção na Fundação se dá com o objetivo fundamental de consolidar o processo através da mudança na normativa, que irá proporcionar o reordenamento institucional. Dá-se também em razão da inexistência das ações da rede de atendimento público junto às unidades socioeducativas. Sobre a prorrogação, assim coloca o Procurador Geral de Justiça Rinaldo Reis: "Vemos um avanço muito grande para o Estado e para todo o Rio Grande do Norte. A FUNDAC vai ser um modelo para o Brasil de como se deve tratar o adolescente em conflito com a lei, mas é preciso dar um passo adiante agora para concretização disso." (TJRN, 2014).

Considerado como uma terceira fase, para finalização do processo de intervenção judicial, foi celebrado em dezembro de 2016, entre o governo do Estado, a 21º Promotoria de Justiça da Comarca de Natal e a Procuradoria Geral de Justiça, um termo de acordo judicial na fase de cumprimento de sentença, com fito de estabelecer as medidas necessárias para sanar as dificuldades apresentadas no processo final de intervenção, tais como: envio a Assembleia Legislativa do Estado de projeto de lei que trata do reordenamento institucional, garantido assim uma estrutura voltada a execução da socioeducação; projeto de Plano de Cargos Carreiras e Remuneração, que venha a estabelecer toda uma política de recursos humanos voltada para a socioeducação do Estado; formulação de uma proposta pedagógica voltada a socioeducação; política de profissionalização, atividades de cultura, esporte e lazer; formulação de um Plano de Segurança voltado para a socioeducação (TJRN, 2014).

Sobre o acordo, assim coloca o procurador geral, Rianaldo Reis: "Com vistas que sejam adotadas as medidas necessárias e disponíveis à recuperação/ampliação das vagas do Sistema Socioeducativo, bem como ao completo reordenamento institucional." (TJRN, 2014).

Conforme já salientado, o ponto mais grave da problemática é o de recursos humanos, que nos últimos anos tem apresentado significativa redução no seu quadro, devido ao processo de aposentadoria de servidores, além de gozo de licenças-prêmio e de saúde. A redução dos recursos

humanos habilitados para socioeducação tem inviabilizado qualquer ação pedagógica, principalmente pela deficiência de seu quadro técnico especializado para operacionalização das ações desta natureza nas unidades e em desacordo com a normativa (TJ/RN, 2014).

Com relação aos entraves no processo de gestão nas unidades de execução em todo o estado, tinha seu quadro classificado como caótico pelos órgãos de fiscalização da execução de medida socioeducativa e considerado que a gestão não possui comprometimento no sentido de enfretamento da problemática administrativa. Assim descreve a decisão interlocutória da intervenção judicial da Fundac/RN

> O Órgão Ministerial discorreu acerca de toda a trajetória percorrida pelo sistema socioeducativo Potiguar, partindo de meados de 2010 (dois mil e dez) até os dias atuais, procurando explicitar de maneira clara e precisa todas as causas e motivos que ensejaram o quadro grave e caótico em que se apresenta a Fundação responsável por administrar todo o sistema de aplicação de medidas socioeducativas de competência do Estado do Rio grande do Norte.
>
> Restou alegado na exordial que a FUNDAC – *Fundação Estadual da Criança e do Adolescente* encontra-se em "*situação de completo caos administrativo e gerencial*", bem como que está, não possui qualquer autonomia financeira e administrativa, uma vez que seu gerenciamento fica sempre adstrito a decisões "*superiores*" emanadas da Secretaria Estadual do Planejamento, fato que motivou a deflagrarem a presente Ação Civil Pública, onde busca-se em sede de tutela de urgência .(TJRN, 2014).

Uma vez analisada as principais questões debatidas no processo de intervenção judicial, passa-se a análise da percepção subjetiva dos gestores e respectivo comparativo.

5.2 A PERCEPÇÃO SUBJETIVA DOS GESTORES SOBRE OS ENTRAVES NA GESTÃO EM COMPARAÇÃO AO FORMALIZADO NA INTERVENÇÃO JUDICIAL

Primeiramente foi analisado o perfil dos gestores para identificar correlações com os problemas gerenciais suscitados pela intervenção judicial. Quanto ao gênero o levantamento apresenta um universo de 11 homens e sete mulheres, mostrando um equilíbrio.

Embora se observe que uma grande maioria de adolescentes no cumprimento de medida socioeducativa na atualidade seja do sexo masculino (em torno de 95%), este fator não foi observado como entrave para a gestão, pois as gestoras não apontaram esse dado como um obstáculo. Assim, contatou-se não haver correlação entre o gênero da clientela atendida e a do gestor, mostrando-se totalmente irrelevante e sem interferência na condução das unidades.

Já sobre a formação acadêmica, as normativas do sistema socioeducativo apresentam restrições para a área de conhecimento na gestão das unidades e exige formação específica nos cursos de: Direito, Administração, Psicologia, Pedagogia e Serviço Social, de acordo com a Lei 12.594/12, que institui o Sistema Nacional de Socioeducação (Sinase). Essa normativa tem sido aplicada desde o começo do processo de intervenção, embora a decisão interlocutória da intervenção judicial, não tenha feito menção à formação acadêmica específica.

Destaca-se que o universo pesquisado foi composto também de área meio, dos setores, de caráter administrativo, responsáveis pela logística da Fundação na manutenção das unidades de socioatendimento de todo o estado. Em decorrência, os dados demonstraram certa diversidade na formação acadêmica dos pesquisados, conforme Quadro 4.

Essa diversidade pode acarretar formas diferentes de enfretamento da problemática da socioeducação, bem como se tornar um entrave à gestão, tendo em vista a ausência do conhecimento profissional em administração e, por consequência, do manuseio adequado das ferramentas gerenciais necessárias à condução das unidades. Porém, esse fator também não foi mencionado pelos pesquisados como entrave à gestão.

Quadro 4 – Área de formação dos gestores

CURSO	NÚMERO DE GESTORES
Pedagogia	4
Gestão Pública	2
Serviço Social	2
Direito	2
Outros	8

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

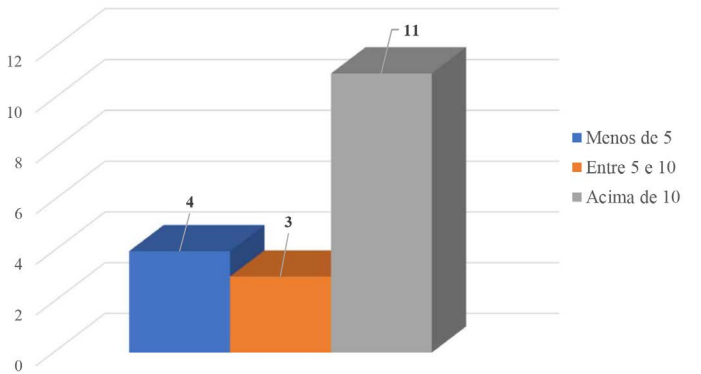
Quanto ao fator experiência, foi considerado o tempo de atuação em unidades de socioeducação, levando-se em consideração o período em que não ocupava cargos de gerenciamento. Os resultados mostram um quadro de renovação dos atores do sistema, tendo em vista 50% terem menos de dois anos de atuação e quase a outra metade (38,88%) mais de 10 anos de atuação. Esse fator tem relação ao grande número de aposentadorias de servidores.

A pesquisa também questionou a experiência em cargos de gestão anteriores ao ingresso na Fundação. O fator de conhecimento empírico na gestão socioeducativa é muito importante, já que a tomada de decisão no dia-dia de uma unidade desta natureza requer, além de conhecimento acadêmico, muita habilidade dentro da especificidade da missão institucional em questão, conforme preconiza o Sinase (BRASIL, 2012).

Ainda de acordo com o Sinase (BRASIL, 2012), a atuação em socioeducação é multidisciplinar, ou seja, requer do operador do sistema um leque de conhecimento bastante amplo. Os gestores de unidade, além das habilidades em gestão de recursos materiais e de pessoal, lidam também com a clientela, onde aparentemente, o fator comportamento humano tem grande destaque. Tem-se que considerar, ainda, que a clientela é formada por público adolescente, potencializando a complexidade do processo de tomada de decisão na gestão cotidiana das unidades, tanto pelas exigências das normativas legais, como também, principalmente, pelo fato de trata-se de pessoas em desenvolvimento.

O tempo de experiência em chefia mostrou um quadro de gestores bastante experiente: 60% deles com mais de 10 anos de atuação em gestão, mesmo que em áreas distintas da socioeducação ou mesmo do serviço público. É o que mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Tempo de experiência dos gestores



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Essa constatação pode ser atribuída à prioridade ofertada pelo processo de intervenção judicial aos servidores de carreira da instituição, na ocupação dos cargos de chefia. Hoje, estes cargos são entendidos, como sendo de confiança e não em comissão, salvo pequenas exceções dentre estas a da presidência, atualmente, ocupada por interventor (TJRN, 2014).

Na perspectiva dos entrevistados, o processo de intervenção judicial ao buscar a probidade administrativa na intervenção, enfocou o caráter técnico na escolha dos gestores, das unidades e setores, ao contrário do que se estabelecia anteriormente a intervenção, que era uma cultura patrimonialista.

Assim, atualmente há o reconhecimento da relevância técnica na escolha dos cargos, o que foi considerado pelos entrevistados como um avanço significativo na condução da Fundac/RN. Inclusive, sendo levantado por eles o receio de retrocesso neste aspecto após o fim do processo de intervenção judicial.

Essa percepção corrobora a análise dos entraves gerenciais, em que o fator recursos humanos foi apontado com total destaque na opinião dos gestores entrevistados: quase 50% destes entenderam ser esse o problema mais grave e fator central para melhoria da gestão.

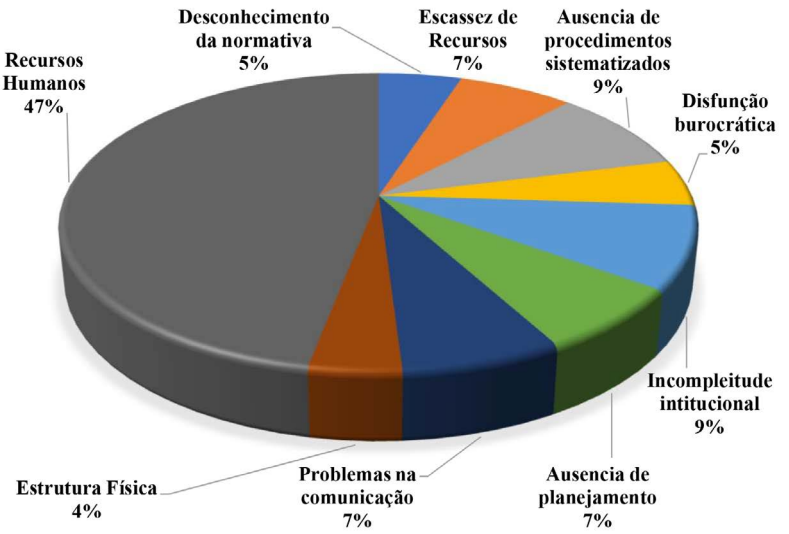
A decisão interlocutória também observa sobre os recursos humanos, mas no sentido de que sejam convocados os servidores da Fundac/RN, cedidos a outras instituições, não mencionando, entretanto, a ausência de política de gestão de pessoas ou de valorização do servidor. Sobre o tema, assim coloca a decisão:

> Adotar as medidas administrativas para a adequação da FUNDAC no que diz respeito aos recursos humanos, providenciando, no mínimo, o cumprimento das Recomendações, bem como o cumprimento do acordo firmado nos autos do processo nº 0126743-69.2013.8.20.0001, no sentido de lotar nas unidades de atendimento os servidores que foram devolvidos por outros órgãos, Poderes e Instituições, por força do Decreto Governamental (TJRN, 2014).

Outros pontos apresentados como entraves gerenciais pelos entrevistados também coincidem com os argumentos da decisão interlocutória, tais como: estrutura; incompletude institucional, escassez de recursos materiais, conforme Gráfico 2.

É preciso esclarecer que, neste ponto da entrevista, ocorreu a percepção estimulada sobre os entraves gerenciais. Partindo-se das proposições do processo de intervenção judicial, selecionou-se 14 pontos de possível entrave na gestão, que foram apresentados aos entrevistados, para que assentissem sobre seu grau de concordância, em escala Likert.

Gráfico 2 – Principais entraves gerenciais

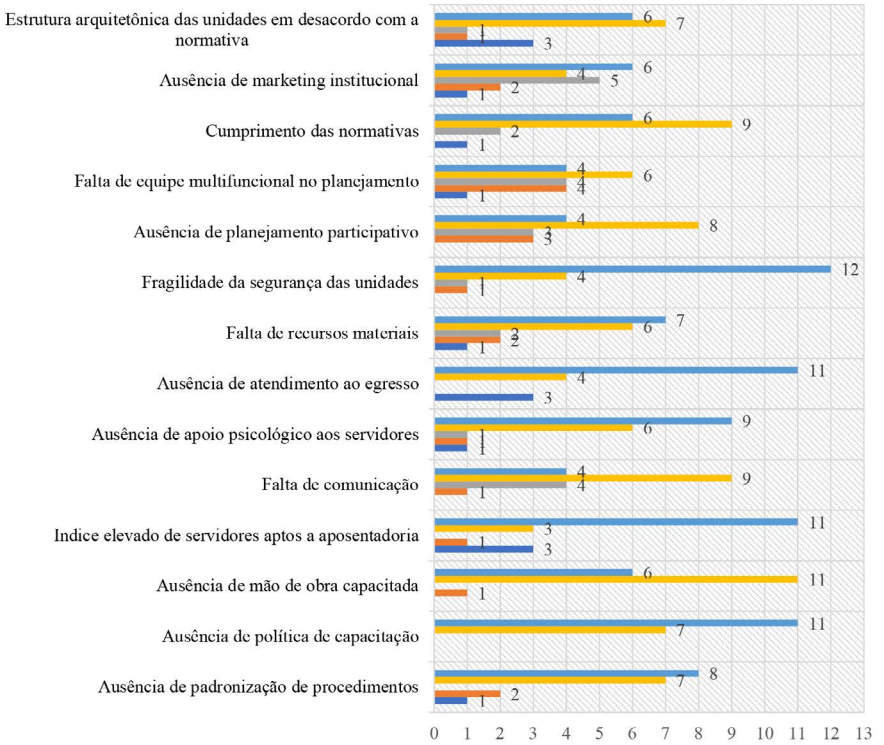


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Nos resultados, os entraves que obtiveram maior concordância (acima de 50%) foram: ausência de política de capacitação; ausência de mão de obra capacitada; fragilidade na segurança das unidades; ausência de planejamento participativo; cumprimento das normativas e estrutura arquitetônica das unidades em desacordo com a normativa. Assim resume o entrevistado DU9: "Falta de recursos materiais, ausência de valorização e capacitação dos servidores e o não cumprimento literal da norma".

Os pontos de discordância em destaque foram: Falta de equipe multifuncional no planejamento e Ausência de marketing institucional. Tudo isto pode ser visualizado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Grau de concordância com entraves sugeridos



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Passada a análise do perfil dos entrevistados, a pesquisa centrou-se, ainda, na utilização de ferramentas de gestão utilizadas pelos entrevistados na condução das unidades, focando nas áreas de comunicação, fluxo de processos, planejamento e normatização. Nesta questão, buscou-se também compreender o que o gestor entendia como ferramenta de gestão, mesmo não tendo formação acadêmica no campo da Administração.

Os dados demonstram preocupação acentuada com instrumentos gerenciais que promovam ou facilitem a comunicação. Constatou-se, ainda, que para a grande maioria dos gestores entrevistados, as ferramentas

gerenciais utilizadas por eles na Fundac/RN não estão surtindo efeito, notadamente para os diretores de unidades.

Dentre as justificas de negação apresentadas em opções previamente estabelecidas no roteiro de entrevista, foram citados por todos da amostra: "Não, pois os entraves se sobressaem à aplicação das ferramentas"; "Não, as ferramentas utilizadas apenas amenizam a problemática"; "Não, as ferramentas personificam o modelo de gestão"; "Não, pois as ferramentas não se mostram eficientes"; "Não, pois a cultura da instituição não abraça as ferramentas utilizadas"; e "Não, pois as ferramentas se tornam impotentes diante dos entraves". Com relação a esta afirmativa especificamente, explicou o entrevistado DU3: "Não. Os entraves tomam proporções maiores do que as ferramentas disponíveis." Ratifica-se que cerca de 70% dos entrevistados mostraram insatisfação com as ferramentas de gestão utilizadas por eles.

Dentre aqueles que assinalaram positivamente para os usos das ferramentas, as justificativas de afirmação para a resposta, encontrou-se nas seguintes assertivas do roteiro de entrevista: "Sim, pois tem surtido efeito na gestão"; "Sim, já que é a única alternativa disponível"; e "Sim, tem melhorado a gestão".

Sobre as ferramentas utilizadas pelos gestores no enfrentamento dos entraves, não há menção direta no processo de intervenção. Porém, reflexamente sim. A disponibilização por parte da instituição e da rede de atendimento de instrumentos de gestão adequados e, principalmente, de respectiva capacitação para o uso delas, aumentaria tecnicamente o potencial de melhoria para a qualidade de prestação de serviço na FUNDAC pelo aperfeiçoamento do fator humano.

Em síntese, numa análise integral dos dados da pesquisa, pode-se entender que a diversidade na formação acadêmica dos gestores pode acarretar também problemas na gestão, tendo em vista formações ou perfis não direcionados a Administração, principalmente na gestão de pessoas, já que a equipe de atuação nas unidades é multidisciplinar, ou seja, uma variedade muito grande de profissionais na atuação da ação pedagógica e de áreas afins.

Com relação à experiência do gestor em socioeducação, também se observa um fator preocupante, tendo em vista metade deles ter pouco tempo de experiência de atuação em socioeducação, o que pode acarretar dificuldades nas tomadas de decisões, pela pouca vivência com a temática. Ainda na questão da condução dos recursos humanos, a pesquisa confirma a problemática quando apresenta a opinião dos gestores sobre os três principais entraves na gestão, quando o entrave recursos humanos se destaca em comparativo os demais, bem como quando as ferramentas de gestão utilizadas no enfrentamento dos entraves não têm surtido efeito, como também mostra o resultado da pesquisa. Na parte estimulada da pesquisa, quando são apresentados entraves para concordância do gestor, os resultados são bastante próximos dos apresentados na decisão interlocutória que justifica o processo de intervenção, com grande destaque a problemática de recursos humanos, mas também no tocante a procedimentos, normatização e recursos materiais, o que confirma o pressuposto inicial.

6. CONCLUSÃO

Avaliando os motivos que ensejaram o processo de intervenção, percebe-se que a problemática da socioeducação, missão institucional da Fundac/RN, tem seus problemas bastante enraizados, devido ao longo tempo com má condução no processo de gestão da instituição, conforme relata a decisão interlocutória que estabeleceu a intervenção. Assim, os problemas estruturais e arquitetônicos que comprometem a segurança, questões de habitabilidade, ausência de normativas da instituição no sentido de adequação a normativa da socioeducação e problemas de recursos humanos, são entraves que aparentemente, apenas em médio prazo poderão ter solução.

Analisando os entraves apresentados no processo de gestão das unidades de execução das medidas, vê-se que, diante uma missão tão complexa, com o perfil dos gestores e uma normativa profundamente estruturada, de acordo com os parâmetros preconizados pelo Sinase, serão necessários contínuos esforços no enfrentamento deles.

Também é possível concluir que os pontos argumentados na decisão interlocutória especificamente sobre a gestão, mesmo que colocados

no processo decisório macro e sem especificar os entraves, estão de acordo com o que coloca os entrevistados, confirmando o pressuposto inicial. Foi constatado, ainda, que em ambas as visões, a externa e a interna, apontam que dos entraves gerenciais destacam-se questões relacionadas a recursos humanos, sendo citadas, ainda, infraestrutura, incompletude institucional e normativa e segurança.

Por todo exposto, conclui-se que foi oportuno o levantamento dessa problemática como intuito de fomentar o debate sobre o tema, mas também de contribuir com a melhoria da gestão pública, principalmente no momento em que a ressocialização de adolescentes tem sido tema frequente na nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Federal 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 outras providências. Brasília: Planalto, 2012.

_____. **Lei Federal nº 8.069**, de 13 de julho de 1990: dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília: Planalto, 1990.

_____. **Lei Federal nº 8.242**, de 12 de outubro de 1991: Cria o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda) e dá outras providências. Brasília: Planalto, 1991.

BRASIL. SECRETARIA ESPECIAL DE DIREITOS HUMANOS – (SEDH). **Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa dos Direitos de Crianças e Adolescentes à Convivência Familiar e Comunitária**. Secretaria Especial de Direitos Humanos – SEDH. 2006. Disponível em <http://www.sdh.gov.br/assuntos/criancas-e-adolescentes/programas/pdf/plano-nacional-de-convivencia-familiar-e.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE (CONANDA). **Resolução nº 46** de 29/10/1996. Regulamenta a execução da medida socioeducativa de internação prevista no Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069/90. Brasília: CONANDA, 1996.

CORDEIRO, M. I. G. M. et al. Desafios da Gestão Pública Contemporânea: uma análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – Ifsul. In: **COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA**, 12, Veracruz, México: Universidade Veracruzana, 2012. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97661>. Acesso em: 25 maio 2017.

COSTA, A.P.M. **Os Adolescentes e seus Direitos Fundamentais. Da invisibilidade à indiferença**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2011.

FERREIRA, S.A. A intervenção do Ministério Público nas Fundações. **Rev. Dir. Adm**, Rio de Janeiro, p. 615-622, jan./mar., 1997.

GOMES, E.G.M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. Tese (Doutorado) – Administração Pública e Governo da FGV/EAESP. São Paulo, 2009.

MINAHIM, M.A.; SPOSATO, K.B. A internação de adolescentes pela lente dos tribunais. **Rev. Direito GV**, São Paulo, v .7, n.1, p 277-298, jan./jun., 2011.

RAMIDOFF, M.L. **Lições de Direito da Criança e do Adolescente**. 2. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

RICHARDSON, R.J. *et al*. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, L.M.de P. **Reformas pragmáticas, conduzidas por meio de formalidades: ausência de identificação das prioridades das reformas e das metas; políticas de reformas**. Tese. Programa de Pós-Graduação em Administração, Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2014.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto Estadual nº 7.819** de 29 de janeiro de 1980: institui a Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor – FEBEM/RN, e dá outras providências. Natal: Governo Estadual, 1980.

_____. **Lei Estadual nº 6.682** de 11 de agosto de 1994: Altera a denominação, o regime jurídico e os fins da Fundação do Bem-Estar do Menor e dá outras providências. Natal: Governo Estadual, 1984.

RIO GRANDE DO NORTE. SETHAS; FUNDAC. **Portaria nº 270/15-GP** de 17 de julho de 2015: Instituir, no âmbito da Fundação Estadual da Criança e do Adolescente – FUNDAC/RN, o Regimento Interno das Unidades de Atendimento ao Adolescente em cumprimento de medida socioeducativa de Internação e Semiliberdade, assim como a Internação Provisória. Natal: FUN-

DAC, 2015. Disponível em: <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/fundac/DOC/DOC000000000083488.PDF>. Acesso em: 25 maio 2017.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://ref.scielo.org/qf52wz>. Acesso em: 2 fev. 2017.

SPOSATO, K.B.; ANDRADE, M.M. de. Em busca de justiça ao jovem: a difícil articulação entre os poderes. **Rev. Direito GV**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 555-569, jul./dez., 2013.

TEIXEIRA, A.V. Ativismo judicial: nos limites entre racionalidade jurídica e decisão política. **Rev. Direito GV**, São Paulo, v. 8, n.1, p. 36-43, jan./jun., 2012.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE (TJRN). **Processo Judicial nº 0108149-70.2014.8.20.0001**. Natal: TJRN, 2014.

VERONESE, J. R. P. **Os Direitos da Criança e do Adolescente**. São Paulo: LTr, 1999.

VIEGAS, W. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília: UnB, 1999.

ZEHR, H. **Justiça Restaurativa**. Tradução Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athenas, 2012.

Correspondência | Correspondence:

Aline Virgínia Medeiros Nelson
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Departamento de Ciências Administrativas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Campus Universitário Lagoa Nova, Caixa Postal 1630, CEP 59.078-970. Natal, RN, Brasil.
Fone: (84) 3342-2288. Ramal 182.
E-mail: aline_nelson@hotmail.com

Recebido: 30/05/2017.
Aprovado: 23/02/2018.

Nota referencial:

PAIVA NETO, Pedro Augusto de; NELSON, Aline Virgínia Medeiros. Intervenção judicial e o aperfeiçoamento na gestão de unidades de medidas socioeducativas: o caso FUNDAC/RN. **Revista Direito e Liberdade**, Natal, v. 20, n. 1, p. 209-238, jan./abr. 2018. Quadrimestral.