



A GESTÃO NO PLANO ESTADUAL DECENAL DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO DO ESTADO DO AMAZONAS (2015-2024): A TIMIDEZ COMO EIXO DIRETIVO NA SEGURANÇA PÚBLICA

João Medeiros da Silva¹, Paulo César Diniz de Araújo², Brychtn Ribeiro de Vasconcelos³



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p6483-6520>

Artigo recebido em 3 de Setembro e publicado em 3 de Novembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

Este artigo analisa a gestão como fundamento da organização e racionalização no âmbito das políticas públicas de segurança pública, com ênfase no sistema socioeducativo brasileiro e, em particular, no estado do Amazonas. Inicialmente, apresenta-se a evolução histórica da gestão, desde as concepções clássicas de Taylor, Fayol e Weber até as abordagens contemporâneas que incorporam dimensões sociais, pedagógicas e estratégicas. Em seguida, discute-se a gestão pública em contraste com a privada, destacando-se sua vinculação ao interesse coletivo, aos princípios constitucionais e à governança democrática. O texto aprofunda a análise da gestão de políticas públicas como processo dinâmico de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação, em consonância com a perspectiva de autores como Secchi, Souza e Piovesan. No campo socioeducativo, examina-se o papel do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), do Plano Nacional e do Plano Estadual Decenal do Amazonas, enfatizando a intersetorialidade, a interinstitucionalidade, o financiamento, os desafios da coordenação

¹ Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos pela Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Advogado.

² Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professor da UEA.

³ Doutor em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professor da UEA.



e avaliação. Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental, com foco comparativo entre o Plano Nacional e o Plano Estadual do Amazonas. Os resultados indicam que a efetividade das políticas socioeducativas depende do fortalecimento da capacidade administrativa, da consolidação de instrumentos de governança e da integração entre responsabilização e proteção de direitos dos adolescentes em conflito com a lei.

Palavras-chave: gestão; políticas públicas; socioeducação; SINASE; intersetorialidade.

MANAGEMENT IN THE STATE TEN-YEAR PLAN FOR SOCIO-EDUCATIONAL SERVICES IN THE STATE OF AMAZONAS (2015-2024): SHYNESS AS A GUIDING PRINCIPLE IN PUBLIC SECURITY

ABSTRACT

This article analyzes management as the basis for organization and rationalization within the scope of public security policies, with an emphasis on the Brazilian socio-educational system and, in particular, in the state of Amazonas. Initially, the article presents the historical evolution of management, from the classical concepts of Taylor, Fayol, and Weber to contemporary approaches that incorporate social, pedagogical, and strategic dimensions. It then discusses public management in contrast to private management, highlighting its connection to the collective interest, constitutional principles, and democratic governance. The text delves deeper into the analysis of public policy management as a dynamic process of planning, implementation, monitoring, and evaluation, in line with the perspectives of authors such as Secchi, Souza, and Piovesan. In the socio-educational field, the article examines the role of the National Socio-Educational Service System (SINASE), the National Plan, and the Ten-Year State Plan of Amazonas, emphasizing intersectoral and interinstitutional cooperation, financing, and the challenges of coordination and evaluation. Methodologically, the study adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on a literature review and document analysis, with a comparative focus on the National Plan and the Amazonas State Plan. The results indicate that the effectiveness of socio-educational policies depends on strengthening administrative capacity, consolidating governance



instruments, and integrating accountability and the protection of the rights of adolescents in conflict with the law.

Keywords: management; public policies; socio-education; SINASE; intersectoral approach.

Instituição afiliada: **UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA**

João Medeiros da Silva: joaomedeiros.adv@gmail.com

Paulo César Diniz de Araújo: pcdiniz1@gmail.com

Brychtn Ribeiro de Vasconcelos: brychtn@gmail.com



INTRODUÇÃO

A gestão ocupa lugar central na organização e na racionalização das políticas públicas de segurança pública, sobretudo quando os objetivos combinam proteção de direitos, responsabilização e resultados sociais mensuráveis. No campo socioeducativo, essa centralidade ganha contornos ainda mais desafiadores: articular educação, saúde, assistência social, justiça e segurança exige coordenação contínua, regras claras, financiamento estável e capacidade de avaliação. Nesse cenário, o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) e seus planos correlatos oferecem um desenho institucional que aponta caminhos para integrar serviços, padronizar procedimentos e monitorar resultados.

No estado do Amazonas, o Plano Estadual Decenal de Atendimento Socioeducativo (2015–2024) assumiu a tarefa de traduzir diretrizes nacionais para um território extenso, heterogêneo e com fortes desigualdades regionais. A escolha pela municipalização das medidas em meio aberto e pela criação de instâncias de coordenação revela uma aposta em capilaridade e corresponsabilidade. Contudo, ao olhar detidamente para o eixo de gestão, emergem sinais de “timidez” na explicitação de como se dará a coordenação intersetorial e interinstitucional, o financiamento das ações e a avaliação periódica do sistema.

Essa timidez importa. Quando objetivos, metas, indicadores, fontes de recursos e rotinas de monitoramento não estão suficientemente definidos, a política corre o risco de se fragmentar, de perder previsibilidade e de voltar a práticas desarticuladas. Em políticas voltadas a adolescentes em conflito com a lei, a ausência de um eixo de gestão robusto repercute diretamente na qualidade do atendimento, na continuidade das ações e na capacidade do Estado de conciliar responsabilização com proteção integral. Por isso, discutir gestão não é um apêndice burocrático: é discutir o próprio coração da política.



Este artigo parte dessa premissa e tem como objetivo analisar a gestão como fundamento estruturante da política socioeducativa, com foco no Plano Estadual do Amazonas. A estratégia adotada combina um recorte analítico do conceito de gestão pública e do ciclo de políticas com a leitura normativa e comparativa entre o desenho nacional e a adaptação estadual. Ao fazê-lo, procura identificar avanços, lacunas e oportunidades de aperfeiçoamento que aproximem o plano daquilo que promete: governança democrática, intersetorialidade efetiva, coerência interinstitucional e responsabilização transparente.

Além de caracterizar o lugar da gestão nas teorias administrativas e nas políticas públicas, o texto examina elementos-chave do arranjo socioeducativo: financiamento e planejamento orçamentário, mecanismos de coordenação interfederativa e setorial, integração entre órgãos de justiça e rede de proteção, e dispositivos de avaliação e *accountability*. Ao final, defende-se que superar a “timidez” do eixo diretivo de gestão é condição para transformar diretrizes em resultados: reduzir reincidência, ampliar inclusão escolar e laboral, fortalecer vínculos familiares e assegurar protagonismo juvenil. Em suma, uma gestão clara, intersetorial e avaliável é o elo que converte o plano em política viva.

METODOLOGIA

Metodologicamente, este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, orientada pela análise interpretativa dos fenômenos relacionados à gestão das políticas socioeducativas. Essa opção metodológica busca compreender os significados e as dinâmicas que estruturam o processo de implementação das medidas socioeducativas, especialmente no contexto do Estado do Amazonas, sem a pretensão de generalização estatística, mas com foco na compreensão dos aspectos institucionais, normativos e operacionais que moldam o sistema. A pesquisa ancora-se em uma perspectiva crítica e interpretativa, permitindo analisar as práticas de gestão pública a partir do seu enquadramento jurídico, político e social.



O procedimento metodológico baseou-se na revisão bibliográfica e na análise documental, abrangendo legislações, planos, relatórios institucionais e publicações científicas que tratam do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) e dos Planos Nacional e Estadual de Atendimento Socioeducativo. A análise comparativa entre esses instrumentos buscou identificar convergências e lacunas no modelo de gestão, considerando a efetividade das diretrizes nacionais na realidade amazônica. A partir dessa abordagem, o estudo estrutura-se como um esforço analítico de interpretação e avaliação de políticas públicas, com vistas a contribuir para o aprimoramento da governança e da gestão no campo socioeducativo.

GESTÃO COMO FUNDAMENTO PARA ORGANIZAÇÃO E RACIONALIZAÇÃO

O termo gestão deriva do latim *gestio*, *gestiōnis*, significando ação de gerir, conduzir, administrar. O vocábulo está ligado a *gerere* (carregar, conduzir), indicando o ato de conduzir recursos e pessoas para um fim (Michaelis, 2025). Com o tempo, passou a ser utilizado como sinônimo de administração, embora em contextos acadêmicos alguns autores diferenciem os termos, considerando administração mais normativa e gestão mais prática e estratégica.

A gestão pode ser entendida como o processo sistemático de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, pessoas e estratégias para alcançar objetivos previamente definidos. Mais do que uma técnica, a gestão envolve também uma dimensão política e social, pois orienta o funcionamento de organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Entender a administração como processo que se compõe de outros processos ou funções é a essência do chamado enfoque funcional, ou abordagem funcional da administração, criado por Henri Fayol, no início do século XX. O mais importante do enfoque funcional proposto por Fayol está em separar a tarefa da administração das tarefas operacionais e técnicas, como fazer as máquinas funcionar ou prestar serviços aos consumidores. Essa distinção é particularmente importante para as pessoas que administram organizações (Maximiano, 2000, p. 27).



Os primeiros estudos sistematizados sobre gestão surgem no início do século XX, marcados por três grandes correntes: a Administração Científica de Frederick Taylor, com foco na racionalização do trabalho; a Teoria Clássica de Henri Fayol, que estabeleceu as funções administrativas universais; e a Burocracia de Max Weber, que trouxe a perspectiva da racionalidade legal, hierarquia e normatização dos processos.

A partir do início do século XX, a organização eficiente do trabalho nas empresas tornou-se a base do desenvolvimento da teoria e da prática da administração. Muitas pessoas e grupos participaram desse processo. Eram pesquisadores e estudiosos, como Frederick Taylor, industriais, como Henry Ford; executivos, como Henri Fayol; cientistas, como Max Weber. Essas pessoas formam a chamada escola clássica da administração (Maximiano, 2000, p. 55).

Taylor (1990, p. 93, 101) destacou a racionalização do trabalho como meio de ampliar a eficiência administrativa. Sua Administração Científica propôs substituir o empirismo por métodos padronizados, organizar tarefas de forma sistemática e separar funções de planejamento e execução.

A história da evolução da administração científica até a presente data reclama uma palavra de advertência. O modo de funcionamento da administração não deve ser confundido com a sua filosofia fundamental. Precisamente, o mecanismo que produzirá em um caso, resultados desastrosos, em outro trará os maiores benefícios; assim, a serviço dos princípios fundamentais da administração científica, alcançará o melhor êxito, enquanto conduzirá à falência ou insucesso se for erroneamente orientado (Taylor, 1990, p. 93).

[...]

Resulta disso nova divisão de responsabilidades entre as duas partes e cooperação íntima e cordial, que não comportam os antigos sistemas de administração. É, ainda, tudo isto não poderia existir, em muitos casos, sem auxílio de mecanismos que foram gradualmente aperfeiçoados.

A administração científica não constitui elemento simples, mas uma combinação global que pode ser assim sumariada:

- 1º) Ciência, em lugar de empirismo.
- 2º) Harmonia, em vez de discórdia.
- 3º) Cooperação, não individualismo.
- 4º) Rendimento máximo, em lugar de produção reduzida.
- 5º) Desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade (Taylor, 1990, p. 101).



Max Weber (1999, p. 283), por sua vez, ressaltou a relevância da burocracia racional-legal como mecanismo indispensável para assegurar previsibilidade, estabilidade e uniformidade às instituições, consolidando um modelo de organização pautado na racionalidade formal e no respeito às normas.

Mas a falta de sistemática na organização da administração inglesa e a mistura de organizações patriarcais com outras puramente destinadas a determinado fim foi a consequência do fato de a burocracia racional ter sido incluída como simples remendo, segundo necessidades particulares concretas, na antiga administração de portadores de honra. Politicamente importante era esta última devido à grande habilidade adquirida das classes possuidoras na gerência de assuntos políticos, em conexão com a forte dedicação convencional e a identificação com o Estado (Weber, 1999, p. 283).

Posteriormente, autores como Chiavenato (2003, p. 62) ampliaram as bases da administração clássica ao incorporar perspectivas humanas, comportamentais e estratégicas. Diferentemente das correntes anteriores, centradas prioritariamente na racionalização do trabalho e na eficiência técnica, essa abordagem passou a considerar o fator humano como elemento central da gestão.

Verificou-se que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga (Chiavenato, 2003, p.62).

Entre os principais elementos que caracterizam a gestão, destacam-se: planejamento, organização, direção/liderança, controle e tomada de decisão. Esses elementos foram inicialmente sistematizados por Fayol (2009, p. 62) e permanecem como pilares até hoje.

Enquanto Ford e Taylor cuidaram da empresa de baixo para cima, com base no chão-de fábrica, Fayol cuidou da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo (Figura 2.3). Algumas de suas idéias estão ligadas a uma noção de empresa hierárquica, em que o dirigente é a principal fonte de energia para as operações. Mesmo que essa noção viesse a ser aprimorada mais tarde, com os grupos inteligentes e autogeridos, as idéias fundamentais continuam válidas em qualquer espécie de organização ou sistema de administração (Maximiano, 2000, p.62).



Aplicável a diferentes contextos, a gestão está presente no setor empresarial, na busca de eficiência e produtividade; no setor público, promovendo políticas públicas e atendimento ao interesse coletivo; no campo educacional e socioeducativo, orientando processos pedagógicos e administrativos; e no campo social e comunitário, promovendo articulação intersetorial e desenvolvimento local.

Na tradição clássica, a gestão configura-se como processo racional de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos em prol de objetivos coletivos. Fayol (2009, p. 130) sublinha a observação e a colaboração como mecanismos de unificação estratégica, distinguindo funções administrativas das operacionais. Esse enfoque funcional consolidou a gestão como campo autônomo de saber, orientado pela racionalidade organizacional. A ênfase na eficiência e na coordenação institucional projetou bases para modelos posteriores. Sua permanência revela a centralidade do paradigma clássico na arquitetura contemporânea da gestão pública e privada.

Nenhum processo é superior à conferência para assegurar a unidade de direção e a convergência dos esforços, para levar a uma colaboração espontânea os diversos chefes de serviço chamados à persecução de um objeto comum. O compartimento estanque desaparece quando todos os chefes de serviço devem esclarecer e entender-se na presença da autoridade superior (Fayol, 2009, p. 130).

Maximiano (2010, p. 98) destaca que a definição de objetivos é elemento essencial para enfrentar a complexidade dos problemas na gestão. Nesse sentido, todo agrupamento humano, ao lidar com recursos, tarefas e processos de transformação, tende a estruturar-se como organização. Essa configuração torna-se ainda mais evidente quando os desafios envolvem sistemas complexos, exigindo coordenação funcional e capacidade coletiva para alcançar resultados:

Em todo grupo sempre há algum grau de definição de objetivos, uso de recursos, divisão de trabalho e processos de transformação. Para resolver problemas com algum grau de complexidade, ou para administrar sistemas complexos de recursos, os grupos primários comportam-se eventualmente como organizações (Maximiano, 2010, p. 98).



Bastos *et al.* (2007, p. 158) aponta esse conjunto característico de gestão contemporânea à existência de articulação de conhecimentos e atores que possam manejar interferência na estrutura organizacional:

Nesta perspectiva, a noção de estrutura organizacional incorpora a existência de um conjunto de conhecimentos sociais e tácitos dos indivíduos que, emergindo da sua interação com o meio social, envolve elementos da sua história pessoal, personalidade e educação. Esse corpo articulado de conhecimentos, crenças e expectativas interferem diretamente nas decisões organizacionais. Downey e Brief (1986) também exploram o conceito de teoria implícita de organização e a concebem como sendo teorias ou percepções formuladas de como as organizações se estruturam e que nos ajudam a entender de que forma os indivíduos respondem às estruturas da organização (Bastos *et al.*, 2007, p.158).

Segundo o mesmo autor, as características da gestão contemporânea incluem a intencionalidade pedagógica, a intersetorialidade, a participação social e a adaptação contínua às transformações sociais.

A GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão, enquanto prática organizacional, manifesta-se de forma distinta nos setores público e privado. Enquanto a administração privada orienta-se pela busca da eficiência econômica, do lucro e da competitividade, a administração pública vincula-se ao atendimento do interesse coletivo e à observância dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme disposto no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988).

De acordo com Brulon *et al.* (2012, p. 271), a administração pública gerencial, introduzida no Brasil a partir da Reforma do Estado dos anos 1990, proposta por Bresser-Pereira (1998), buscou aproximar práticas de eficiência e qualidade típicas da gestão privada, preservando, entretanto, o caráter de prestação de serviços voltados ao cidadão e não ao mercado. Nesse sentido, a gestão pública passou a operar em um ambiente de controle social, *accountability* e prestação de contas, o que a diferencia essencialmente da gestão privada.



Ao caracterizar a reforma que ele mesmo planejou, Bresser-Pereira (2009) afirma que essa pode ser chamada de gerencial por ser inspirada na administração de empresas privadas, visando tornar a administração pública mais eficiente (Brulon et al., 2012, p. 271).

A gestão na administração pública pode ser definida como o conjunto de práticas, processos e instrumentos destinados a planejar, organizar, executar e avaliar as ações do Estado, de forma a atender ao interesse coletivo e garantir a efetividade das políticas públicas. Diferencia-se da gestão privada, uma vez que não tem como finalidade o lucro, mas a promoção de direitos e a prestação de serviços voltados à cidadania (Secchi, 2013, p.43-62).

Essas formulações indicam que a gestão pública moderna envolve dimensões políticas, jurídicas e sociais, exigindo transparência, *accountability* e participação cidadã. Trata-se, portanto, de um campo no qual a técnica administrativa deve conviver com o controle democrático e a busca pela legitimidade das decisões.

Na perspectiva contemporânea, a gestão pública adota práticas de governança, que pressupõem cooperação interinstitucional, descentralização, monitoramento por indicadores e articulação em redes. Tais práticas mostram-se particularmente relevantes em áreas complexas, como a socioeducação, nas quais o êxito das políticas depende da integração entre setores governamentais e da efetiva participação da sociedade civil.

Não obstante, a gestão pública ainda enfrenta entraves estruturais, tais como insuficiência orçamentária, sobreposição de competências, burocracia excessiva e dificuldades na avaliação de políticas. Esses desafios evidenciam a necessidade de fortalecer a capacidade administrativa do Estado e de consolidar uma cultura de gestão orientada por resultados, sem perder de vista os princípios da justiça social e da equidade.

A GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



Conforme Secchi (2013, p. 2), a política pública pode ser compreendida como uma diretriz destinada ao enfrentamento de problemas de natureza coletiva, exigindo gestão para sua efetivação. Tal diretriz envolve tanto ações quanto omissões estatais. Em ambas as situações, entretanto, permanece o objetivo de atender ao interesse público e orientar a atuação estatal de forma racional e legitimada socialmente.

Uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público. Vejamos essa definição em detalhe: uma política é uma orientação à atividade ou à passividade de alguém; as atividades ou passividades decorrentes dessa orientação também fazem parte da política pública (Secchi, 2013, p. 2).

Secchi (2013, p. 31) alerta para diferença entre políticas públicas essencialmente políticas para as de conteúdo técnico, sendo aquelas que apresentam “conflitos relevantes no estabelecimento de objetivos e no ordenamento de objetivos” enquanto que as de conteúdo técnico “apresentam poucos conflitos com relação aos objetivos”.

No âmbito das políticas públicas, gestão refere-se ao conjunto de processos de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de ações estatais voltadas à garantia de direitos e ao desenvolvimento social, ao que Secchi (2013, p. 43-62) denomina de ciclo que políticas públicas, envolvendo processo desde a identificação do problema, passando pela tomada de decisão e eclodindo na avaliação da política pública.

Para Souza (2006, p. 26), políticas públicas é o resultado da ação de governos democráticos, que se traduz em programas, projetos e ações voltados a setores da sociedade. A gestão dessas políticas exige a articulação entre diferentes atores, recursos e instituições, em um ambiente marcado por disputas de poder e interesses.

Pode-se, então, “resumir política pública como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real (Souza, 2006, p. 26).



A peculiaridade da gestão pública de políticas está, portanto, na necessidade de conciliar: planejamento técnico e estratégico; participação social e controle democrático; gestão intersetorial e descentralizada; e avaliação de resultados não apenas quantitativos (eficiência), mas também qualitativos (equidade, inclusão e justiça social).

Ao tratar da responsabilidade do Estado no processo de consolidação da cidadania, Piovesan (2023, p. 535) assevera a necessidade de atender a especificidades de grupos vulneráveis na instituição de políticas públicas, o que demanda uma gestão mais humanizada.

Por fim, com relação ao processo de especificação do sujeito de direito, cabe ao Estado instituir políticas públicas que introduzam um tratamento diferenciado e especial aos grupos sociais que, por exemplo, sofram forte padrão discriminatório (Piovesan, 2023, p. 535).

A referida autora aponta três elementos como essenciais à cidadania plena e que deve nortear a instituição de políticas públicas, ao atingimento da cidadania plena, quais sejam: “a indivisibilidade e a universalidade dos direitos humanos e o processo de especificação do sujeito de direito” (Piovesan, 2023, p. 535).

A GESTÃO DAS POLÍTICAS SOCIOEDUCATIVAS

A gestão na seara socioeducativa foi possível graças ao integrado conjunto normativo que definiu a necessidade de elaboração de um plano modelo de governança em nível nacional, a ser seguido por estados, municípios e Distrito Federal, conforme Resolução Nº 160/2013 do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente – CONANDA (Brasil, 2013), em atendimento ao disposto na Lei 12.594/2012 (Brasil, 2012), que instituiu o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – SINASE (Brasil, 2013), e ao Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (Brasil, 1990).

RESOLUÇÃO Nº 160 DE 18 DE NOVEMBRO DE 2013

Aprova o Plano Nacional de



Atendimento Socioeducativo.

O CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE - CONANDA, no uso de suas atribuições estabelecidas no art. 2º da Lei nº 8.242, de 12 de outubro de 1991 e no art. 2º do Decreto nº 5.089, de 20 de maio de 2004, e

Considerando os princípios, as diretrizes e as normativas que estabeleceram o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo - SINASE como política pública, de caráter intersetorial, destinada especificamente ao adolescente que pratique ato infracional, resolve:

Art. 1º Aprovar o Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo que prevê ações articuladas, para os próximos 10 (dez) anos, nas áreas de educação, saúde, assistência social, cultura, capacitação para o trabalho e esporte para os adolescentes que encontram-se em cumprimento de medidas socioeducativas, e apresenta as diretrizes e o modelo de gestão do atendimento socioeducativo.

Parágrafo único. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, conforme disposto no parágrafo 2º do art. 7º da Lei 12.594/2012 deverão, com base no Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo, elaborar seus planos decenais correspondentes em até 360 (trezentos e sessenta) dias a partir da publicação desta Resolução que aprova o Plano Nacional e assegura sua publicidade, disponibilizando-o, a partir desta data em: www.direitoshumanos.gov.br.

A governança das políticas socioeducativas é estruturada a partir do Plano de Atendimento Socioeducativo, concebido como instrumento de planejamento em âmbito nacional, estadual, municipal e distrital. Esse plano define diretrizes, metas e responsabilidades para a rede de atendimento, orientando gestores e instituições na consolidação do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) e na execução das medidas aplicadas a adolescentes em conflito com a lei (Brasil, 2012).

O Plano de gestão das políticas públicas socioeducativas exige articulação de diferentes setores como educação, saúde, assistência social, segurança e justiça, a fim de assegurarem a efetividade das medidas socioeducativas estabelecidas na Lei 12.594/2012 – SINASE (Brasil, 2012).

Art. 8º Os Planos de Atendimento Socioeducativo deverão, obrigatoriamente, prever ações articuladas nas áreas de educação, saúde, assistência social, cultura, capacitação para o trabalho e esporte, para os adolescentes atendidos, em conformidade com os princípios elencados na Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente).



Na perspectiva de Meneses (2008), a interdisciplinaridade constitui elemento essencial na compreensão das medidas socioeducativas, uma vez que sua própria natureza está vinculada ao ato de educar. Essa concepção ultrapassa a dimensão estritamente jurídica da medida, ao incorporar aspectos pedagógicos, sociais e psicológicos que dialogam entre si na construção de um processo formativo. Assim, educar, no contexto socioeducativo, não se reduz a transmitir conhecimentos ou impor sanções, mas significa criar condições para que o adolescente em conflito com a lei desenvolva competências relacionais, cognitivas e éticas, capazes de favorecer sua reinserção social e o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários.

Se a medida socioeducativa tem, como acredito, o caráter do aprender a conviver, a viver junto – um dos pilares da concepção de educação em Edgar Morin -, sua natureza é interdisciplinar, da ordem jurídica, social, educativa. Cada ciência poderá identificar a natureza da medida, cabendo ao operador do direito a todas reconhecer (Meneses, 2008, p.86).

A gestão das medidas socioeducativas apoia-se em um arcabouço de instrumentos de planejamento normativamente instituídos pelo Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). Entre esses instrumentos, destacam-se o Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo, que funciona como guia orientador para os planos estaduais, municipais e distrital, e o Plano Individual de Atendimento (PIA). Enquanto o primeiro estabelece diretrizes gerais para a consolidação do sistema, o segundo constitui-se como mecanismo singular e personalizado de gestão.

O PIA, em especial, ocupa posição central na execução das medidas socioeducativas, uma vez que materializa o planejamento individualizado do percurso de responsabilização e ressocialização de cada adolescente. Elaborado por equipe técnica multidisciplinar, o PIA pressupõe a participação ativa do adolescente e de sua família, fortalecendo vínculos e estimulando o protagonismo juvenil no processo socioeducativo. Essa característica garante não apenas o cumprimento formal da medida, mas também a internalização de valores pedagógicos que favorecem a reintegração social.



Além disso, o PIA funciona como instrumento de monitoramento e avaliação contínua, permitindo ajustes durante a execução da medida e possibilitando que os princípios estruturantes previstos no art. 35 e no art. 52 da Lei nº 12.594/2012 (Brasil, 2012) sejam efetivamente cumpridos. Entre tais princípios, destacam-se a legalidade, a proporcionalidade, a mínima intervenção e o fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários. Dessa forma, o PIA assegura que as medidas socioeducativas não se restrinjam a um caráter sancionatório, mas mantenham sua natureza pedagógica, promotora de direitos e de responsabilização cidadã.

Art. 35. A execução das medidas socioeducativas reger-se-á pelos seguintes princípios:

I - legalidade, não podendo o adolescente receber tratamento mais gravoso do que o conferido ao adulto;

II - excepcionalidade da intervenção judicial e da imposição de medidas, favorecendo-se meios de autocomposição de conflitos;

III - prioridade a práticas ou medidas que sejam restaurativas e, sempre que possível, atendam às necessidades das vítimas;

IV - proporcionalidade em relação à ofensa cometida;

V - brevidade da medida em resposta ao ato cometido, em especial o respeito ao que dispõe o art. 122 da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente) ;

VI - individualização, considerando-se a idade, capacidades e circunstâncias pessoais do adolescente;

VII - mínima intervenção, restrita ao necessário para a realização dos objetivos da medida;

VIII - não discriminação do adolescente, notadamente em razão de etnia, gênero, nacionalidade, classe social, orientação religiosa, política ou sexual, ou associação ou pertencimento a qualquer minoria ou **status** ; e

IX - fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários no processo socioeducativo.

[...]

Art. 52. O cumprimento das medidas socioeducativas, em regime de prestação de serviços à comunidade, liberdade assistida, semiliberdade ou internação, dependerá de Plano Individual de Atendimento (PIA), instrumento de previsão, registro e gestão das atividades a serem desenvolvidas com o adolescente.

Parágrafo único. O PIA deverá contemplar a participação dos pais ou responsáveis, os quais têm o dever de contribuir com o processo ressocializador do adolescente, sendo esses passíveis de responsabilização administrativa, nos termos do art. 249 da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), civil e criminal.



De acordo com Secchi (2013, p. 43-62), a análise de políticas públicas não se limita à compreensão dos processos decisórios, mas envolve também a verificação da capacidade administrativa necessária à sua execução, o que evidencia a complexidade inerente ao tema.

Nessa perspectiva, a gestão socioeducativa assume papel estratégico para a consolidação do SINASE, uma vez que articula diferentes políticas setoriais em torno de dois eixos fundamentais: a responsabilização e a garantia de direitos dos adolescentes em conflito com a lei.

Dantas (2022, p. 21), ao examinar os mecanismos de gestão no sistema socioeducativo, ressalta a importância de priorizar investimentos na qualidade da gestão, de modo a enfrentar os desafios estruturais e transformar a realidade ainda marcada por fragilidades institucionais.

A realidade mostra que toda a problemática do sistema socioeducativo requer não apenas aumentos em investimentos, mas de qualidade de gestão. Desse modo, mais ações precisam ser feitas, tendo em mente que a complexidade do fenômeno requer um modelo de gestão com incentivos compatíveis (Dantas, 2022, p.21).

A gestão das políticas públicas no campo socioeducativo requer a integração de múltiplas áreas, como educação, saúde, assistência social, segurança e justiça, com o objetivo de garantir a efetividade das medidas estabelecidas pelo SINASE.

Nesse processo, o ciclo de políticas públicas mostra-se relevante ao organizar ideias, simplificar a complexidade da ação estatal e oferecer um referencial comparativo que auxilia políticos, gestores e pesquisadores na análise e formulação de respostas diante de realidades diversas.

No contexto do Amazonas, observa-se que a gestão do sistema socioeducativo tem recebido expressivo respaldo do poder judiciário, especialmente por meio do Relatório de Gestão de 2024 (GMF/TJAM, 2024), elaborado pelo Grupo de



Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e Socioeducativo do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas.

Eixo 2– Socioeducativo: Com o objetivo de qualificar o atendimento socioeducativo no Estado do Amazonas o Eixo 2 é voltado para incidir no aprimoramento dos fluxos de atendimento inicial de adolescentes em contexto infracional; no desenvolvimento dos sistemas de informação e no aperfeiçoamento das interfaces do Poder Judiciário durante a execução das medidas socioeducativas; na qualificação do desligamento de adolescentes das medidas; e no acompanhamento de adolescentes e jovens após o período de privação ou restrição de liberdade (GMF/TJAM, 2024, p.7).

No plano nacional, a gestão do sistema socioeducativo tem tido acompanhamento do Conselho Nacional de Justiça – CNJ por meio de Relatórios de Acompanhamento (Brasil, 2021), publicações temáticas envolvendo a socioeducação de forma garantir o aprimoramento da gestão do sistema socioeducativo.

Além de apresentar a arquitetura institucional do programa de acompanhamento, a publicação reúne elementos sobre a implementação de procedimentos técnicos e de modelos metodológicos de atendimento e de monitoramento e avaliação, com enfoque no aprimoramento da gestão e na complementariedade das políticas públicas. Este é o caminho que o Conselho Nacional de Justiça propõe para a construção de intervenções estruturantes e fundamentadas no papel do Judiciário para uma responsabilização apoiada no Sistema de Garantia de Direitos (Brasil, 2021, p.9).

1. PLANO NACIONAL DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO

O Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo é um instrumento de planejamento e gestão que orienta a implementação do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) em todo o país (Brasil, 2012).

Ele foi instituído pela Resolução nº 160, de 18 de novembro de 2013, Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente – CONANDA, e tem como finalidade definir diretrizes, metas e estratégias para a execução das medidas socioeducativas previstas no ECA e Lei do SINASE (Brasil, 2013).



O Plano Nacional busca consolidar, em cada ente federativo, um sistema capaz de assegurar a execução das medidas socioeducativas em conformidade com os princípios do ECA e do SINASE (Brasil, 2012).

A finalidade do Plano Nacional (Brasil, 2023) é estruturar a rede de atendimento socioeducativo, definir fluxos e metas, orientar a alocação de recursos e garantir que a política socioeducativa tenha caráter pedagógico e de responsabilização, e não meramente punitivo.

Os parâmetros previstos para o atendimento socioeducativo elencam diversas políticas estratégicas para a inserção e manutenção de adolescentes em cumprimento de medidas no SDGDCA. Identificar como se dá a articulação destes dois sistemas, a partir das políticas de educação, saúde e profissionalização, é essencial para a construção de agendas conjuntas e estruturadas (Brasil, 2023, p.27).

O Plano Nacional prevê um modelo de gestão de coordenação integrada entre União, Estados, Municípios e o Distrito Federal, sob a responsabilidade da Comissão Intersetorial de Acompanhamento do SINASE. Essa instância tem como finalidade promover a articulação contínua entre as políticas setoriais envolvidas, conferindo à intersectorialidade o papel de eixo estruturante de gestão do sistema. Tal arranjo fortalece processos decisórios organizados e participativos, ampliando a efetividade e o alcance das políticas socioeducativas.

O modelo de gestão ora proposto estabelece uma coordenação nos três níveis do poder executivo, responsável por articular e implantar todas as medidas socioeducativas, qual seja sua natureza. A Comissão Intersetorial de Acompanhamento da Implementação do SINASE¹ objetiva manter permanente articulação interinstitucional, nos três níveis do Executivo, com a participação direta de todas as políticas setoriais pertinentes. A intersectorialidade é um eixo estruturante da organização dos serviços e possibilita processos decisórios organizados e coletivos que culminam em ações capazes de impactar positivamente as políticas socioeducativas (Brasil, 2023, p.22).

Nesse contexto, a gestão assume caráter estratégico para a concretização do SINASE, uma vez que integra políticas setoriais distintas em torno da responsabilização e da garantia de direitos dos adolescentes em conflito com a lei.



Trata-se, portanto, de um campo específico da gestão pública, voltado à implementação de medidas socioeducativas, conforme estabelecem o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (Brasil, 1990; 2012).

O objetivo central dessa gestão é articular dimensões pedagógicas, jurídicas e sociais, garantindo simultaneamente a responsabilização e a proteção integral, de forma a assegurar os direitos fundamentais dos adolescentes.

A gestão no SINASE busca garantir articulação permanente entre União, Estados e Municípios, reunindo as políticas setoriais pertinentes. A intersetorialidade, como eixo estruturante, possibilita decisões compartilhadas e coordenadas, fundamentais para ampliar a eficácia das políticas socioeducativas.

A intersetorialidade é um eixo estruturante da organização dos serviços e possibilita processos decisórios organizados e coletivos que culminam em ações capazes de impactar positivamente as políticas socioeducativas (Brasil, 2013, p.22).

Segundo o que dispõe a Lei do SINASE (Brasil, 2012), a gestão socioeducativa deve ser compreendida como um processo intersetorial, que envolve saúde, educação, assistência social, justiça e segurança, de forma a construir respostas integradas ao ato infracional. Essa intersetorialidade demanda a constituição de arranjos de governança que transcendam a lógica punitiva e priorizem o caráter pedagógico das medidas.

Conforme disposto no Plano Nacional (Brasil, 2013), embora tenham sido realizados esforços no âmbito das políticas de assistência, persiste a ausência de coordenação e de articulações locais capazes de unificar e direcionar as ações necessárias. Essa fragilidade institucional contribui para que a aplicação das medidas socioeducativas, na prática, ainda reproduza concepções minoristas já superadas pela adoção da Doutrina da Proteção Integral, consagrada em nossa legislação.

Além disso, apesar dos esforços empreendidos pelas políticas de Assistência Social, Educação e Saúde (para citar apenas três das políticas



setoriais) há falta de coordenação de articulações locais para unificar e direcionar os esforços necessários, o que contribui para que a aplicação de medidas socioeducativas, na prática, muitas vezes reproduza os conceitos minoristas superados pela adoção da Doutrina da Proteção Integral, refletida em nossa legislação (Brasil, 2013, p.21).

Nesse contexto, observa-se que, a gestão das políticas socioeducativas se aproxima de modelos contemporâneos de gestão por resultados e de *accountability* democrática, participativa. A efetividade dessas políticas está condicionada à institucionalização de mecanismos de monitoramento, avaliação contínua e participação social, possibilitando que a sociedade civil, os conselhos de direitos e os órgãos de controle exerçam acompanhamento e fiscalização, devendo ser compreendida ainda como um processo dinâmico, que articula princípios normativos, arranjos institucionais e recursos humanos e pedagógicos, enfrentando limitações estruturais, mas mantendo como horizonte a efetivação de direitos e a responsabilização cidadã dos adolescentes.

2. PLANO ESTADUAL DECENAL DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO DO ESTADO DO AMAZONAS E A GESTÃO CONTINENTE

O Plano Estadual é uma adaptação do Plano Nacional às realidades regionais, por onde se define estratégias concretas para execução das medidas socioeducativas em cada território, organizando a rede de atendimento local, definindo responsabilidades e recursos disponíveis. Por ele, implementa-se articulação prática entre secretarias estaduais/municipais e órgãos da rede, garantindo a participação dos Conselhos Estaduais/Municipais de Direitos e fóruns locais.

A competência para elaboração do Plano Estadual está prevista na Lei 12.594/2012, batizada como a Lei do SINASE, cujo comando indica conformidade com o Plano Nacional

Art. 4º Compete aos Estados:



[...]

II - elaborar o Plano Estadual de Atendimento Socioeducativo em conformidade com o Plano Nacional (Brasil, 2012);

A adaptação do Plano Nacional às realidades regionais num Plano Estadual busca, portanto, adaptar e operacionalizar as diretrizes nacionais às especificidades locais naquilo que Costa e Rudnicki (2016, p. 398) classificaram como gestão continente.

A gestão de uma instituição continente é aquela que consegue organizar os adultos para que “falem a mesma língua” e executem suas funções de modo a fortalecer as condições de realização da missão institucional (Costa e Rudnicki, 2016, p. 398).

O Plano Estadual Decenal de Atendimento Socioeducativo do Estado do Amazonas foi aprovado pelo Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente em 11.12.2014 após ajustes efetuados quando de sua primeira apresentação ao Conselho em 06.11.2014, conforme Resolução nº 02/2014, de 15.12.2014 (Amazonas, 2014, p. 8).

Conforme o Plano Estadual (Amazonas, 2014), o modelo de gestão adotado no Amazonas busca assegurar o atendimento socioeducativo em todos os municípios, alinhado ao SINASE, priorizando a qualidade e a municipalização das medidas em meio aberto por meio da Comissão Intersectorial atuante na coordenação.

No contexto do Amazonas, o modelo de gestão proposto, considera a dimensão geográfica do Estado, no entanto, se empenha para garantir uma política socioeducativa que atenda os 62 municípios, implantando uma política comprometida com o estabelecido no Plano Nacional do SINASE. Portanto, a criação da Comissão Intersectorial de Acompanhamento terá como tarefa prioritária garantir a qualidade no atendimento socioeducativo em todas as modalidades, e definir com os gestores municipais, as responsabilidades na execução das medidas em meio aberto de Liberdade Assistida e Prestação de Serviços à Comunidade, propondo a municipalização do atendimento socioeducativo (Amazonas, 2014, p.28).



Pelo que dispõe o modelo de gestão do Plano Nacional, o Poder Executivo Estadual é o gestor da privação e gestor da restrição de liberdade, da liberdade assistida e prestação de serviço à comunidade, com funções de coordenar, monitorar, supervisionar e avaliar a implantação e o desenvolvimento do Sistema Socioeducativo (Brasil, 2013, p. 23).

Observa-se, no cotejo do Plano Nacional com a Lei 12.594/2012 (Lei do SINASE), a preocupação com a avaliação da implantação e do desenvolvimento do Sistema socioeducativo (arts.18, 20, 24 e 25), a interlocução com órgãos de justiça (§2º do art.18) e articulação interinstitucional/intersectorial das políticas (inciso IV do art.22) (Brasil, 2012).

Apesar dessas prioridades apontadas pelas diretrizes de âmbito nacional, o Plano Estadual, em seu Eixo operativo 8, mais precisamente no “8.1.Eixo gestão do sistema socioeducativo do Amazonas”, foi construído de forma tímida quando comparado ao modelo nacional e ao disposto na Lei do SINASE (Amazonas, 2014, p.30-31).

Por se tratar de eixo de gestão e governança, em especial do sistema socioeducativo, o plano não contemplou de forma explícita aspectos como coordenação, regulação, monitoramento, interinstitucionalidade, intersectorialidade, avaliação e controle social, conforme dispõe o Plano Nacional, nos termos previsto na Lei do SINASE (Brasil, 2012).

Há que se dizer que o Plano Estadual é instrumento de governança, e seus objetivos e metas devem guardar sintonia com as diretrizes estabelecidas no sistema nacional.

É importante que a sociedade e o Estado tenham mecanismos para realizar o monitoramento, controle e gestão da atuação do Estado sobre o sistema socioeducativo. As metas devem estar relacionadas com o Sistema de Medidas Socioeducativas preconizadas no Estatuto da Criança e Adolescente (ECA) e na Lei Federal 12.594/2012 que instituiu o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) (Dantas, 2022, p.11).



Esses aspectos, quando inobservados acabam comprometendo a execução de metas estabelecidas, na medida em que o atingimento de objetivos depende da integração e experiência prática de pessoas, conjugada a uma metodologia qualificada.

A gestão das instituições socioeducativas é, certamente, um dos aspectos que merece análise, na medida em que as muitas instituições executoras atuam cotidianamente sob coordenação de pessoas, gestores públicos e não governamentais, pouco preparadas para a difícil tarefa de administrar esses espaços. O desafio é amplificado na medida em que é quase inexistente a consolidação da produção teórica e metodológica orientadora de tal tarefa (Costa e Rudnicki (2016, p. 384).

Analisando o que dispõe a Lei do SINASE (Brasil, 2012), vê-se significativa preocupação do legislador com alguns instrumentos de gestão do sistema socioeducativo como regulação, gestão financeira, intersectorialidade, interinstitucionalidade e avaliação.

2.1. A GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira prevista no art.31 da Lei do SINASE (Brasil, 2012) e Plano Nacional (Brasil, 2013, p. 25) é contemplada como função significativa nesses dois instrumentos regulatórios de gestão socioeducativa, de forma garantir recursos financeiros a programas socioeducativos, implementação das ações e garantia de proposta orçamentária no PPA e LDO.

A configuração do financiamento e gasto é tratado por Boschetti (2009, p. 13) como essencial na concepção de direitos.

Esse aspecto contempla a análise e avaliação das fontes dos recursos, bem como o montante dos gastos na política e/ou programa avaliado, de modo verificar se possui caráter regressivo ou progressivo e quais as implicações na abrangência e concepção dos direitos (Boschetti, 2009, p.13).



Para a referida autora, “a partir da identificação das fontes de financiamento é possível compreender a origem dos recursos e identificar “quem paga a conta” na garantia de políticas sociais.” (Boschetti, 2009, p. 13).

Verifica-se que o Plano Estadual carece de previsão explícita quanto à destinação e às fontes de financiamento para a implementação de ações socioeducativas. Não há indicação de proposta orçamentária vinculada ao PPA ou à LDO, tampouco previsão de utilização de recursos provenientes do Fundo para a Infância e Adolescência (FIA) ou do Fundo Estadual da Criança e do Adolescente do Amazonas (FECA). Essa lacuna compromete a materialização das diretrizes do regime intersetorial, já ressaltado por De Melo e Do Vale (2015, p. 55), na medida em que a ausência de mecanismos financeiros definidos fragiliza a sustentabilidade das políticas e limita a consolidação da rede de atendimento socioeducativo.

No Demonstrativo do Detalhamento da Despesa do Governo do Estado do Amazonas dos anos de 2010, 2012 e 2013 constatou-se que, em 2010, o Fundo Estadual da Criança e do Adolescente (FECA) investiu um total de R\$ 1.430.000 em projetos de construção, reforma e equipamento de unidades de atendimento socioeducativo. Em 2012, o fundo continuou investindo em projetos do sistema estadual de atendimento socioeducativo, aplicando um total de R\$ 1.440.000. Em 2013, o FECA investiu nos mesmos projetos voltados ao sistema estadual de atendimento socioeducativo um total de R\$ 2.383.000. (De Melo e Do Vale, 2015, p. 55)

Apenas de forma ampla estabelece como metas (meta 2) “Garantir recursos humanos e orçamentários ao órgão gestor estadual” e (meta 6), “Assegurar cofinanciamento do fundo estadual da assistência social para os respectivos fundos municipal, para os programas em meio aberto.” (Amazonas, 2014, p. 30), sem qualquer indicação de fontes de financiamento, percentuais, valores, necessidades etc.

2.2. A GESTÃO INTERSETORIAL



Os variados significados de intersetorialidade são resumidos por Araújo *et al.* (2020, p. 35) como a articulação entre setores e sujeitos distintos, integrando saberes e experiências para enfrentar problemas complexos, superar práticas fragmentadas e promover desenvolvimento social.

São variados os significados atribuídos à intersetorialidade, sendo que os conceitos são objetivos e têm, em sua essência, a articulação entre setores, como discorrem Feuerwerker e Costa, (2000, p.32) “as ações intersetoriais são movidas pela articulação entre sujeitos, de setores distintos e construída pela necessidade das pessoas e dos setores para enfrentar os problemas”. Para a gestão pública, demandas recorrentes requerem novas práticas a serem desenvolvidas, não como políticas distintas, mas como setores que complementam-se e isso pode ocorrer por meio da intersetorialidade, que visa a superação das práticas fragmentadas, sendo, geralmente, trabalhadas pelas políticas públicas. Para Junqueira (1998, p.14) ela é vista como uma “articulação de saberes e experiências de planejamento, realização e avaliação de ações para alcançar efeito sinérgico em situações complexas visando o desenvolvimento social, superando a exclusão”. (Araújo *et al.*, 2020, p. 35)

No âmbito da intersetorialidade, destaca-se a constituição de uma ampla rede de integração entre servidores dos centros socioeducativos, profissionais de diferentes áreas e comissões intersetoriais. Esse arranjo busca favorecer a troca de experiências, a participação ativa em Comitês e Colegiados, a padronização de processos formativos e a difusão de normas institucionais, seja por meio de regimentos internos ou outros instrumentos regulatórios pertinentes, em conformidade com o art. 22, IV, da Lei do SINASE (Brasil, 2012) e com as diretrizes do Plano Nacional (Brasil, 2013, p. 23, 25).

A Resolução nº 3 de 2016 do Ministério da Educação apresenta distintas formas de expressão e aplicação da intersetorialidade nas ações socioeducativas, resultando na articulação de diversas políticas públicas e configurando-se como um processo de gestão integrada (Brasil, 2016). Nesse contexto, as intervenções conjuntas dos profissionais que compõem o sistema socioeducativo, aliadas à ampliação da oferta de serviços e ações setoriais, constituem estratégia essencial para garantir o atendimento integral ao adolescente em cumprimento de medida socioeducativa e a seus familiares.



RESOLUÇÃO Nº 3, DE 13 DE MAIO DE 2016 (*)

Define Diretrizes Nacionais para o atendimento escolar de adolescentes e jovens em cumprimento de medidas socioeducativas.

Art. 6º O atendimento educacional a adolescentes e jovens em cumprimento de medidas socioeducativas deve ser estruturado de modo intersetorial e cooperativo, articulado às políticas públicas de assistência social, saúde, esporte, cultura, lazer, trabalho e justiça, entre outras.

Parágrafo único Para a consolidação do princípio da intersetorialidade entre os diversos órgãos que compõem o SINASE e com vistas à estruturação da política de atendimento educacional de adolescentes e jovens em cumprimento de medidas socioeducativas os sistemas de ensino devem:

I - definir, no âmbito de sua administração, instância gestora responsável pela implementação e acompanhamento da escolarização de adolescentes e jovens em cumprimento de medidas socioeducativas e dos egressos;

II - formalizar instrumentos para a cooperação técnica com outros órgãos setoriais para a efetivação de políticas no âmbito do SINASE;

III - participar dos espaços políticos institucionais responsáveis pela definição das políticas e acompanhamento do SINASE;

IV - observar os parâmetros definidos pelos sistemas de ensino e pelo SINASE ligados ao campo educacional;

V - manter interlocução constante entre a escola e os programas de atendimento socioeducativo;

VI - disponibilizar, a qualquer tempo e sempre que necessário, documentação escolar de adolescentes e jovens, em especial para subsidiar a definição da medida e a construção do Plano Individual de Atendimento;

VII - fortalecer a participação dos profissionais da educação na elaboração e acompanhamento do Plano Individual de Atendimento;

VIII - articular organizações, serviços, programas e projetos disponíveis no território que potencializem e complementem as experiências educacionais em curso;

IX - manter compromisso com a garantia do sigilo, conservando dados referentes à situação do adolescente ou jovem em atendimento socioeducativo restritos àqueles profissionais a quem tal informação seja indispensável;

X - articular o Plano Individual de Atendimento com as ações desenvolvidas nas unidades escolares, com o projeto institucional e com o projeto político-pedagógico da unidade socioeducativa (Brasil, 2016).



Cardoso (2020, p. 65) destaca que um dos maiores desafios das políticas socioeducativas consiste em assegurar que a intersetorialidade assuma caráter estrutural e articulado na formulação e execução das ações. Isso significa superar práticas fragmentadas e promover uma integração efetiva entre diferentes setores, como educação, saúde, assistência social, segurança e justiça, de modo a compor uma rede coesa de atendimento.

No caso do atendimento socioeducativo, a intersetorialidade é um dos maiores desafios para sua concretização, levando em consideração que a articulação de rede é a espinha dorsal para que possa ser garantida a proteção integral do adolescente em cumprimento de medida socioeducativa (Cardoso, 2020, p.65).

O Eixo 8.1. de gestão do Plano Estadual não evidencia a estruturação dessa espinha dorsal garantidora da intersetorialidade que pudesse concretizar a articulação de políticas socioeducativas, o que torna evidente o desafio esposado por Cardoso (2020, p.65).

2.2. A GESTÃO INTERINSTITUCIONAL

A interinstitucionalidade prevista nos arts. 4º, VII e Art.22, IV do SINASE (Brasil, 2012) e Plano Nacional (Brasil, 2013, p.25) tem como objetivo a integração de órgãos do Judiciário, Ministério Público, Defensoria, Segurança Pública e Assistência Social (art.88, V do ECA (Brasil, 1990) e a sociedade civil com a realização de fóruns de discussão, com a participação dos Conselhos de Assistência Social e dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes na construção de uma agenda de atuação.

Art. 4º Compete aos Estados:

[...]

VII - garantir o pleno funcionamento do plantão interinstitucional, nos termos previstos no inciso V do art. 88 da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente);

[...]



Art. 22. A avaliação da gestão terá por objetivo:

[...]

IV - a articulação interinstitucional e intersetorial das políticas (Brasil, 2012)

Art. 88. São diretrizes da política de atendimento:

[...]

V - integração operacional de órgãos do Judiciário, Ministério Público, Defensoria, Segurança Pública e Assistência Social, preferencialmente em um mesmo local, para efeito de agilização do atendimento inicial a adolescente a quem se atribua autoria de ato infracional (Brasil, 1990);

O eixo 8.1 de gestão do sistema socioeducativo do Amazonas constante do plano de governança não trata acerca das intenções e formas operacionais de integração de órgãos do Judiciário, Ministério Público, Defensoria, Segurança Pública e Assistência Social como previsto no ordenamento jurídico, o que deixa uma lacuna interinstitucional.

É relevante destacar a atuação de instituições como o Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, por meio do Grupo Permanente de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e Socioeducativo (GMF/TJAM), da Defensoria Pública do Estado do Amazonas, com o programa “Ensina-me a sonhar” e do Ministério Público Estadual, em suas visitas institucionais, órgãos estes de instâncias operacionais fundamentais no processo de gestão interinstitucional de formulação e acompanhamento de políticas socioeducativas.

Além disso, a atuação do Grupo Permanente de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e Socioeducativo - GMF/TJAM também se volta para a fiscalização e o monitoramento do Sistema Socioeducativo, fomentando e articulando ações que visem efetivar o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) (GMF/TJAM, 2024, p.4).



Para a defensora pública Monique Cruz, que integra a coordenação do “Ensina-me a sonhar”, a iniciativa busca despertar esperança e abrir perspectivas para os jovens (DPE/AM, 2025).

A visita institucional se insere no cronograma de fiscalizações periódicas promovidas pelo MPAM nas unidades socioeducativas do Estado, com o propósito de assegurar a observância dos parâmetros legais e o aprimoramento contínuo das políticas públicas destinadas à proteção integral da infância e juventude (MP/AM, 2025).

2.3. A GESTÃO AVALIATIVA

A avaliação como instrumento de gestão tem previsão em diversos artigos da Lei do SINASE, em especial Capítulo V (Brasil, 2012) e Plano Nacional (Brasil, 2013, p.23; 25), cujos meios de verificação podem ser realizados por relatórios de gestão, atas de reuniões, coleta de dados, relatórios da corregedoria, entre outros.

Segundo a lição de Thoenig (2000, p. 62-66) a avaliação é ferramenta de produção de informação e, para ser vista como boa prática de gestão, necessita se submeter a princípios metodológicos para atingir seu fim, alcançar metas com os recursos que se tem disponível, aumentando assim a eficiência.

Analisando o Plano Estadual, não se verifica no Eixo Gestão do sistema socioeducativo, previsão de meios de verificação das metas estabelecidas no referido eixo, tais como atas de reunião, relatórios de avaliação da implantação e do desenvolvimento do Sistema socioeducativo. Tem-se ainda, dentro do eixo gestão, ausência quanto a interlocução com órgãos de justiça e articulação interinstitucional/intersectorial das políticas socioeducativas, o que, a princípio, geraria dificuldades na efetividade do plano por ausência de mecanismos claros de atuação.

Nesse contexto, as dificuldades de gestão mostram-se aparente, onde a escassez de aparato técnico, de sistemas e ações padronizadas nos centros de medidas aumentam os problemas, o que inclui a falta de informações e de



transparência, portanto, a ausência de accountability, entendida aqui como prestação de contas (Brasil-MDH, 2020; Silva, 2020).

Constata-se, no âmbito da meta 3 do eixo de gestão estadual, que a previsão relativa à comissão de avaliação restringe-se à sua mera instalação por decreto, vinculada ao prazo de vigência de dez anos do Plano Estadual. Não há, contudo, indicação de mecanismos de avaliação periódica, em desconformidade com o que dispõe o art. 18 da Lei do SINASE, que exige monitoramento contínuo da implementação e do desenvolvimento do sistema socioeducativo.

Importante frisar que a avaliação é ferramenta hábil a produzir informações valiosas, tornando o produto dela conhecimento utilizável como ferramenta de gestão, evitando o que Thoenig (2000, p. 68) classifica como esforços mal direcionados.

O enfoque sobre informação empírica e as consequências das ações de reforma, por meio de métodos modernos de avaliação, pode oferecer proteção contra esforços mal direcionados, especialmente em uma época em que reformas mal sucedidas podem muito bem provar serem tão insatisfatórias e danosas quanto a recusa em realizar a reforma propriamente dita (Thoenig, 2000, p. 68).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise desenvolvida evidenciou que a gestão é fundamento estruturante para a organização e a racionalização das políticas públicas de segurança pública, especialmente no campo socioeducativo. Do percurso clássico (Taylor, Fayol e Weber) às abordagens contemporâneas, consolidou-se a compreensão de que a gestão pública, diferentemente da privada, subordina-se ao interesse coletivo e aos princípios constitucionais, devendo operar sob parâmetros de governança democrática, intersetorialidade, transparência, monitoramento e avaliação.

No plano normativo, o SINASE e o Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo delineiam um modelo de gestão que exige coordenação interfederativa, articulação



setorial e institucional, financiamento adequado e avaliação contínua. À luz desse referencial, o exame do Plano Estadual Decenal do Amazonas indicou avanços pontuais, como o reconhecimento da necessidade de municipalização das medidas em meio aberto e a previsão de instâncias de coordenação, mas também fragilidades substantivas no Eixo 8 (Gestão), cuja formulação mostrou-se tímida frente às diretrizes nacionais.

Entre as lacunas identificadas, sobressaem: a) a insuficiente explicitação de mecanismos operacionais de coordenação, regulação e monitoramento; b) a ausência de desenho claro de intersetorialidade e interinstitucionalidade como espinha dorsal do arranjo de serviços; c) a falta de critérios, periodicidade e instrumentos de avaliação compatíveis com o art. 18 da Lei do SINASE; d) a carência de parametrização financeira (fontes, montantes, vinculações a PPA/LDO/LOA e uso estratégico do FIA), o que enfraquece a viabilidade das metas e compromete a efetividade do sistema.

Do ponto de vista prático, tais insuficiências tendem a produzir descontinuidade de ações, baixa capacidade de resposta e risco de regressão a práticas menoristas, contrariando a Doutrina da Proteção Integral. Em contrapartida, o alinhamento ao modelo nacional, com ênfase em governança por resultados, *accountability* e avaliação formativa e somativa, oferece um caminho factível para elevar a qualidade do atendimento, integrando responsabilização e garantia de direitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como desdobramento propositivo, este estudo recomenda a reformulação do Eixo de Gestão do Plano Estadual, com a definição de objetivos operacionais, metas mensuráveis, indicadores de processo e resultado, linhas de base e cronogramas. Ressalta-se, ainda, a institucionalização de instâncias intersetoriais e interinstitucionais, com competências claramente definidas — deliberar, pactuar, monitorar e avaliar —, bem como rotinas de trabalho que assegurem a participação dos Conselhos e da sociedade civil. Igualmente, é necessária uma arquitetura de financiamento explícita,



vinculada ao PPA, LDO e LOA, com mecanismos de cofinanciamento entre Estado e municípios e uso qualificado dos fundos FIA e FECA, acompanhados de critérios transparentes de distribuição e prestação de contas.

Recomenda-se também a criação de um sistema de informação e monitoramento com painéis de indicadores, metas anuais e relatórios públicos, fortalecendo o controle social e a transparência. Soma-se a isso a necessidade de uma política de formação continuada voltada às equipes gestoras e técnicas, orientada pela gestão por resultados, pela avaliação e pelo trabalho em rede. Por fim, propõe-se a instituição de calendário de avaliação periódica, com comissões instaladas, termos de referência metodológicos e devolutivas públicas, em conformidade com o art. 18 da Lei do SINASE.

Do ponto de vista científico, o artigo evidencia o hiato entre o desenho nacional e a execução estadual das políticas socioeducativas no Amazonas, oferecendo parâmetros analíticos e operacionais para o fortalecimento do eixo de gestão. Reconhece-se, contudo, a limitação decorrente da natureza documental da análise e da ausência de dados primários, recomendando-se que futuras pesquisas adotem métodos mistos e comparações interestaduais para ampliar a compreensão sobre os fatores que influenciam a efetividade da política.

Em síntese, superar a fragilidade do eixo de gestão é condição essencial para converter diretrizes em resultados concretos: reduzir reincidência, ampliar inclusão escolar e laboral, fortalecer vínculos familiares e promover o protagonismo juvenil. Uma gestão robusta, intersetorial e avaliável constitui, ao mesmo tempo, requisito de legalidade, expressão de justiça social e instrumento de proteção integral.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. **Plano Estadual Decenal de Atendimento Socioeducativo do Estado do Amazonas (2014–2024)**. Manaus: CEDCA/AM, 2014.

ARAÚJO, Paulo César Diniz de; GONÇALVES, Jaqueline de Oliveira ; OLIVEIRA JÚNIOR, Nilson José de; PINHEIRO DE LIMA, Orlem ; MADURO, Márcia Ribeiro; SOUZA, Andréa Lanza Cordeiro de ; ZOGAHIB, André Luiz . Intersetorialidade como estratégia da gestão



pública: um estudo de caso sobre do Programa Bolsa Família. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, p. 149-170, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/intersectorialidade>. Acesso em: 25.09.2025.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. *et al.* Teoria implícita de organização e padrões de inovação nos processos de gestão. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 20, p. 157-166, 2007.

BOSCHETTI, Ivanete. Avaliação de políticas, programas e projetos sociais. **Serviço social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS, ABEPSS, p. 1-20, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

BRASIL. **Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA). Resolução nº 160, de 18 nov. 2013**. Aprova o Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo. Brasília, 2013. Disponível em: ... Acesso em: **15 set. 2025**.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Brasília: DOU, 1990.

BRASIL. Lei nº 12.594, de 18 jan. 2012. **Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE)**. Diário Oficial da União, Brasília, 19 jan. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº3 de 13 de maio de 2016**. Define diretrizes nacionais para o atendimento escolar de adolescentes e jovens em cumprimento de medidas socioeducativa. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. **Levantamento Nacional de dados do SINASE - 2023**. Brasília: Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, 2023.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Direitos Humanos (SDH). **Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo: Diretrizes e eixos operativos para o SINASE**. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. **A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção**. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1793/1/A%20reforma%20gerencial%20brasileira%20em%20quest%C3%A3o_contribui%C3%A7%C3%B5es%20para%20um%20projeto%20em%20constru%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em 11.09.2025.

CARDOSO, Priscila Carla. OS DESAFIOS DA INTERSETORIALIDADE NO ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO. **Cadernos da Pedagogia**, v. 14, n. 30, 2020.



CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Guia para programa de acompanhamento a adolescentes pós-cumprimento de medida socioeducativa de restrição e privação de liberdade** (internação e semiliberdade) [recurso eletrônico] : Caderno II: Governança e arquitetura institucional / Conselho Nacional de Justiça, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento ; coordenação de Luís Geraldo Sant’Ana Lanfredi ... [et al.]. Brasília : CNJ, 2021.

COSTA, Ana Paula Motta; RUDNICKI, Dani. Sistema Socioeducativo: uma proposta de gestão institucional “continente” e garantidora de direitos humanos. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, v. 17, n. 2, p. 383-408, 2016.

DANTAS, Regis Façanha. Desenho do mecanismo para gestão por resultado no sistema socioeducativo: Problema de agente-principal . **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 23, n. 61, p. 8–23, 2022. DOI: 10.5007/2175-8077.2021.e75976. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/75976>. Acesso em: 24 set. 2025.

DPE/AM. **Programa “Ensina-me a sonhar”**. Defensoria Pública promove diálogo de experiências para socioeducandos do Dagmar Feitosa. 12 de setembro de 2025. Disponível em: <https://defensoria.am.def.br/2025/09/12/ensina-me-a-sonhar-defensoria-publica-promove-dialogo-de-experiencias-para-socioeducandos-do-dagmar-feitosa/>. Acesso em: 27.09.2025.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed., 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GMF/TJAM. **Relatório de Gestão. Grupo de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e Socioeducativo do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas**. Disponível em: https://www.tjam.jus.br/joomlatools-files/docman-files/gmf-grupo-de-monitoramento-carcerario/relatorios-1/relatorios-de-atividades/RELATORIO_DE_GESTAO_2024-GMFTJAM.pdf. Acesso em: 19.08.2025.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DE MELO, Lucilene Ferreira; DO VALE, Marla Maciel. Fundos Públicos: um estudo sobre o destino dos recursos do fundo da infância e adolescência no Amazonas. **RP3-Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, n. 2, 2015.

MENESES, Elcio Resmini. **Medidas socioeducativas: uma reflexão jurídico-pedagógica**. Livraria do Advogado Editora: Porto Alegre, 2008.



MICHAELIS. **Dicionário online**. Editora Melhoramentos. 2025. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gest%C3%A3o/>. Acesso em: 15.09.2025.

MP/AM. **MP realiza visita institucional ao Centro Socioeducativo de Internação Feminina**. 2025. Disponível em: <https://www.mpam.mp.br/noticias-portal/18440-mp-realiza-visita-institucional-ao-centro-socioeducativo-de-internacao-feminina>. Acesso em: 27.09.2025.

PIOVESAN, Flávia. **Temas de direitos humanos**. 12.ed. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, **2013**.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v. 8, n. 16, p. 20–45, 2006.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THOENIG, Jean-Claude. A avaliação como conhecimento utilizável para reformas de gestão pública. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 54, 2000.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB; São Paulo: Imprensa Oficial, 1999.