



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
TOCANTINS – CAMPUS PALMAS**

**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**AIRLANDER BRUNO SILVA BARROS**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO CENTRO DE ATENDIMENTO  
SOCIOEDUCATIVO – CASE, DO TOCANTINS.**

Palmas  
2020

**AIRLANDER BRUNO SILVA BARROS**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO CENTRO DE ATENDIMENTO  
SOCIOEDUCATIVO – CASE, DO TOCANTINS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do CST em Gestão Pública como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo Superior em Gestão Pública, do Instituto Federal do Tocantins - Campus Palmas.

Orientador: Prof.º Me. Joel do Santos Brandão.

Palmas  
2020

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins**

B227d    Barros, Airlander Bruno Silva  
          DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO CENTRO DE  
          ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO – CASE, DO TOCANTINS. /  
          Airlander Bruno Silva Barros. – Palmas, TO, 2020.  
          53f.: il. Color.

          Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública)  
          – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins,  
          Campus Palmas, Palmas, TO, 2020.

          Orientador: Me. Joel dos Santos Brandão.

          1. Sistema Socioeducativo. 2. Gestão estratégica. 3. Análise  
          SWOT. I. Dos Santos Brandão, Joel. II. Título.

**CDD 350**

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos pelo (a) autor (a).**

AIRLANDER BRUNO SILVA BARROS

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO CENTRO DE ATENDIMENTO  
SOCIOEDUCATIVO – CASE, DO TOCANTINS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Coordenação do CST em Gestão Pública do  
Instituto Federal do Tocantins – Campus  
Palmas, como exigência à obtenção de grau  
de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA AVALIADORA**

---

Prof.º Me. Joel dos Santos Brandão (Orientador)  
IFTO – Campus Palmas

---

Prof. Me. Ana Carolina Nogueira Falcão  
IFTO – Campus Palmas

---

Prof.º Me Luiz Antônio Lopes Toledo  
IFTO – Campus Palmas

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a DEUS por me dar forças e coragem para nunca desistir mesmo diante das dificuldades.

Agradecer a toda minha família pelo apoio e incentivo, por sempre acreditarem em mim.

Ao meu orientador, Prof. Me Joel dos Santos Brandão, pela orientação na elaboração deste trabalho.

Ao demais professores que tive a satisfação em conhecer e pelos ensinamentos comigo compartilhados.

A todos os meus amigos que fiz no decorrer do curso de Gestão Pública, pelos momentos de convivência.

Enfim a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, me ajudaram a vencer mais essa etapa da minha vida.

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema “desafios e oportunidades na gestão do Centro de Atendimento Socioeducativo – CASE, do Tocantins”. A pesquisa problematiza quais os principais problemas e desafios do CASE e quais as propostas para solucioná-los. A relevância constitui-se por levantar as principais dificuldades enfrentadas no ano de 2020 na gestão do Centro de Atendimento Socioeducativo - CASE por meio da matriz SWOT. O objetivo geral deste trabalho foi identificar os principais pontos fortes/fracos, oportunidades/ameaças na gestão do CASE e apresentar propostas de melhorias. Para tanto foi necessário identificar no ambiente interno as forças e fraquezas, e avaliar o ambiente externo, identificando as ameaças e as oportunidades da unidade em estudo, e apontou soluções para os problemas encontrados. Realizou-se, então, uma pesquisa descritiva pois utilizou-se de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário, e a observação sistemática é caracterizada como bibliográfica e documental, além da própria ferramenta de análise SWOT. Diante disso, com a intenção de atender os objetivos deste trabalho, verificou-se, por meio da aplicação da ferramenta, os pontos fortes e fracos do ambiente interno e externo da instituição, e foram levantadas algumas propostas de melhorias para a gestão e planejamento estratégico futuro, o que impôs a constatação de que alguns ajustes deveriam serem feitos para a manutenção e sucesso da gestão institucional.

**Palavras-chave:** Sistema Socioeducativo. Gestão estratégica. Análise SWOT.

## **ABSTRACT**

The theme of this work is "challenges and opportunities in the management of the Socio-educational Care Center – CASE, of Tocantins". The research problematizes the main problems and challenges of CASE and what are the proposals to solve them. The work raised the main difficulties faced in 2020 in the management of the Socio-educational Care Center (CASE) through the SWOT matrix. The overall objective of this work was to identify the main strengths/weaknesses, opportunities/threats in case management and to present proposals for improvements. To this end, it was necessary to identify the strengths and weaknesses in the internal environment, and evaluate the external environment, identifying the threats and opportunities of the unit under study, and pointed out solutions to the problems encountered. A descriptive research was then carried out because standardized data collection techniques were used, such as questionnaire and systematic observation, and is characterized as bibliographic and documentary, in addition to the SWOT analysis tool itself. Therefore, with the intention of meeting the objectives of this work, it was verified through the application of the tool the strengths and weaknesses of the internal and external environment of the institution, and some proposals for improvements for the management and future strategic planning were raised, which imposed the finding that some adjustments should be made for the maintenance and success of institutional management.

**Keywords:** Socio-Educational system. Strategic management. SWOT Analysis.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Distribuição Regional SSE-TO..... | 27 |
| Figura 2 - Matriz SWOT/FOFA.....             | 34 |

## LISTA DE QUADRO

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Matriz SWOT (CASE) ..... | 40 |
|-------------------------------------|----|

## LISTA DE SIGLAS

|         |                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------|
| CASE    | Centro de Atendimento Socioeducativo                       |
| CEDCA   | Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente |
| CEIP    | Centro de Internação Provisória                            |
| CIACA   | Centro Integrado de Atendimento a Criança e ao Adolescente |
| CONANDA | Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente |
| CSE     | Centro Socioeducativo                                      |
| DOE     | Diário Oficial do Estado                                   |
| EC      | Emenda Constitucional                                      |
| ECA     | Estatuto da Criança e do Adolescente                       |
| ENS     | Escola Nacional de Socioeducação                           |
| FOFA    | Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças                  |
| FUNABEM | Fundação de Bem-Estar ao Menor                             |
| LA      | Liberdade Assistida                                        |
| ONU     | Organizações das Nações Unidas                             |
| POP     | Plano Operacional Padrão                                   |
| PPP     | Projeto Político Pedagógico                                |
| PSC     | Prestação de Serviço à Comunidade                          |
| SAM     | Serviço de Assistência ao Menor                            |
| SDH/PR  | Secretária de Direitos Humanos da Presidência da República |
| SECIJU  | Secretária de Cidadania e Justiça                          |
| SEDH    | Secretária Especial de Direitos Humanos                    |
| SEDS    | Secretária de Defesa Social                                |
| SETAS   | Secretária de Estado de Trabalho e Assistência Social      |
| SWOT    | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats              |
| SINASE  | Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo             |
| UNICEF  | Fundo das Nações Unidas para Infância                      |
| USL     | Unidade de Semiliberdade                                   |

## SUMÁRIO

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                     | <b>12</b>  |
| 1.1 Problema.....                                             | 13         |
| 1.2 Justificativa.....                                        | 14         |
| 1.3 Objetivos .....                                           | 15         |
| 1.3.1 Objetivo Geral.....                                     | 15         |
| 1.3.2 Objetivos Específicos.....                              | 15         |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                             | <b>166</b> |
| 2.1 Marco Legal.....                                          | 166        |
| 2.1.1 Marco Legal do Sistema Socioeducativo no Brasil .....   | 166        |
| 2.1.2 Marco Legal do Sistema Socioeducativo no Tocantins..... | 188        |
| 2.2 Breve Histórico .....                                     | 20         |
| 2.2.1 Sistema socioeducativo no Brasil .....                  | 20         |
| 2.2.2 Sistema Socioeducativo no Tocantins .....               | 24         |
| 2.2.3 Histórico institucional (CASE) .....                    | 27         |
| 2.3 Planejamento Estratégico.....                             | 30         |
| 2.4 Análise SWOT .....                                        | 32         |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                    | <b>37</b>  |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>                         | <b>39</b>  |
| 4.1 Análise do Ambiente interno (Forças/Fraquezas) .....      | 39         |
| 4.2 Análise do Ambiente externo (Oportunidades/Ameaças) ..... | 40         |
| 4.3 Matriz SWOT (CASE).....                                   | 42         |
| 4.4 Propostas de melhorias.....                               | 44         |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                           | <b>48</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                       | <b>50</b>  |
| <b>APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO .....</b>              | <b>53</b>  |

## 1 INTRODUÇÃO

Há tempos o Brasil passa por problemas no processo de gestão institucional, que envolvem os indivíduos, as organizações e a sociedade, cuja prática é marcada por contradições, desafios, ameaças e oportunidades. As instituições públicas, igualmente, estão inseridas neste contexto. Em grande parte, esses problemas decorrem da falta de planejamento que possibilitem às organizações enfrentarem adequadamente os desafios.

O foco deste estudo é o Centro de Atendimento Socioeducativo – CASE, do estado do Tocantins, vinculado à Secretaria de Cidadania e Justiça - SECIJU, que é a unidade gestora responsável por fazer cumprir as medidas socioeducativas em restrição de liberdade, a pena mais severa para crianças e adolescentes que cometem ato infracional.

Sua infraestrutura foi projetada para atender 42 adolescentes do sexo masculino e sua função é executar as medidas socioeducativas aplicadas pelo poder judiciário aos adolescentes autores de atos infracionais cometidos por menores de 18 anos, podendo, em caso excepcional, cumprir suas medidas de reclusão até os 21 anos completos, como determina o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA.

Como toda organização, o CASE enfrenta problemas e possui também pontos fortes e oportunidades que devem ser analisados a fim de entender a instituição e melhorar seus processos de gestão. Para essa finalidade, torna-se útil o uso de ferramentas apropriadas. Neste trabalho foi utilizada a análise SWOT, instrumento administrativo bastante aplicado em análises de ambientes.

A análise SWOT, dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, é uma técnica utilizada na gestão e no planejamento para que a empresa tenha percepção da realidade em que está inserida, ou seja, por meio dela se faz “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 49).

O referido assunto surgiu a partir do interesse de analisar, por meio da matriz SWOT, os desafios e oportunidades que existem na gestão do CASE.

Almejou-se com o presente estudo, a verificação do ambiente externo e interno, e a identificação dos pontos fortes e fracos, determinando ações a serem

tomadas para melhor atender os usuários desses serviços e entender os obstáculos e os progressos que o CASE terá na manutenção do atendimento a crianças e adolescentes em conflito com a lei.

O trabalho está estruturado em seis seções. A primeira explana sobre o marco legal do sistema socioeducativo no Brasil e no Tocantins. Na segunda seção, tem-se o breve histórico tanto do sistema socioeducativo no Brasil quanto do Tocantins e apresenta o histórico institucional do objeto em estudo. Na seção seguinte identificam-se os conceitos básicos atribuídos ao Planejamento Estratégico. A quarta seção descreve a matriz SWOT e suas variáveis, visto que ela será a ferramenta com a qual realizou-se a análise da gestão do CASE. A próxima seção, descreve-se a abordagem metodológica utilizada para elaboração do trabalho. A quinta seção aborda sobre os resultados e discursões. Por fim, a última seção, no qual traz as considerações finais.

### **1.1 Problema**

A Escola Superior de Formação e Qualificação Profissional, responsável pela formação continuada dos servidores, em conformidade com o modelo metodológico da Escola Nacional de Socioeducação - ENS, promoveu, em parceria com a SECIJU e o governo do Tocantins, no ano de 2019, o III encontro, módulo: Formação Gestão de Pessoas, tendo em vista o fortalecimento da gestão em suas unidades socioeducativas por meio de uma gestão estratégica.

A gestão das unidades socioeducativas é, com certeza, um dos fatores que merece um diagnóstico mais aprofundado, pois as inúmeras unidades encarregadas do cumprimento das medidas socioeducativas são coordenadas por pessoas, gestores públicos, na maioria das vezes não muito capacitados para a difícil atribuição ou até mesmo falta de condições administrativas para gerir esses locais, e ainda o obstáculo se mostra muito maior quando se observa a inexistência de uma construção estratégica e estruturada que direciona tal tarefa.

Diante desse desafio, surgiu a importância de se realizar um estudo no Centro de Atendimento Socioeducativo - CASE, com o uso da ferramenta de planejamento estratégico, análise SWOT, e responder o seguinte questionamento: **quais os principais problemas e desafios do CASE e quais as propostas para solucioná-los?** A partir deste estudo e na presença dos resultados obtidos no final

da pesquisa, fica a expectativa do trabalho produzir mecanismos que possam orientar os gestores públicos, nos mais variados níveis institucionais, a aprimorem seus métodos de gestão e encontrarem a direção mais acertada para um melhor atendimento à sociedade. E podendo até servir de informações a futuras pesquisas, e potencialmente ser aplicado, inclusive, em outras unidades do estado.

## **1.2 Justificativa**

O presente trabalho justifica-se por levantar as principais dificuldades enfrentadas, nos dias de hoje, na gestão do Centro de Atendimento Socioeducativo - CASE, e demonstrar, por meio da análise SWOT, o ambiente interno e externo em que se insere, com intuito de evidenciar os desafios e oportunidades o qual ele precisa lidar para realização do atendimento a crianças e adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de internação, e o que pode ser feito para maximizar as forças, aproveitar as oportunidades, extinguir ou diminuir as fraquezas e afastar as ameaças.

É importante destacar o vínculo pessoal que o autor possui com o tema, visto que é servidor público estadual desde de 2017 e trabalha no CASE como Agente de Segurança Socioeducativo, o que despertou a curiosidade em entender como seu local de trabalho irá se portar no decorrer dos anos. Outro fator que impulsiona o trabalho são as poucas ou a inexistência de pesquisas acadêmicas que priorizam de fato a gestão do Centro de Atendimento Socioeducativo - CASE.

Essa dinâmica ajudará tanto o CASE como as outras unidades de atendimento socioeducativo do estado a planejar estrategicamente suas ações em prol de um sistema com capacidade para atender com eficiência, eficácia e efetividade a população infanto-juvenil privada de liberdade, como também aqueles que contribuem com suporte administrativo, técnico e operacional.

Por fim, a pesquisa torna-se ainda mais relevante quando se entende que atualmente um dos principais problemas do Brasil é a falta de planejamento que impacta na gestão de políticas públicas eficazes, capazes de se antecipar a problemas e conduzir a instituição por um caminho seguro.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Realizar uma análise SWOT na gestão do CASE.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- I. Identificar no ambiente interno as forças e fraquezas da unidade em estudo.
- II. Avaliar o ambiente externo, identificando as ameaças e as oportunidades da unidade.
- III. Apresentar sugestões que contribuam para a solução dos problemas encontrados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marco Legal

A seguir serão apresentadas as normas que regem o sistema socioeducativo no Brasil e no Estado do Tocantins.

#### 2.1.1 Marco Legal do Sistema Socioeducativo no Brasil

Baseado na Declaração Universal dos Direitos da Criança e na Convenção sobre o Direito das Crianças, a Constituição Federal Brasileira de 1988 estabelece que:

Art. 227 - É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência em família e comunitária, além de colocá-la a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (BRASIL, 2016, p. 68).

Desse modo, com a inserção do Art. 227 no ordenamento jurídico brasileiro, iniciou-se o processo de proteção da criança e do adolescente, mobilizando inúmeras instituições e diversos atores sociais.

Nesse cenário, surge a Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990, Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, o qual trouxe consideráveis mudanças, conquistas e garantias para o público infanto-juvenil, estabelecendo a organização de um conjunto de políticas públicas cujos princípios basilares é a proteção integral dos direitos da criança e do adolescente, assim permitindo o seu crescimento para que se tornem adultos bons, inseridos na sociedade.

De acordo com o ECA:

Art. 1º - Esta lei dispõe sobre a proteção integral à criança e ao adolescente.

Art. 2º - Considera-se criança, para todos os efeitos desta lei, a pessoa até doze anos de idade incompletos, e adolescente aquela entre doze e dezoito anos de idade.

*Parágrafo único.* Nos casos expressos em lei, aplica-se excepcionalmente este Estatuto às pessoas entre dezoito e vinte e um anos de idade.

Art.3º - A criança e o adolescente gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se lhes, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, a fim de lhes facultar o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade (BRASIL, 2015, p. 25).

Cabe ressaltar a criação de outra norma de caráter social que auxilia na construção desses direitos. A Lei nº 8.242, de 12 de outubro de 1991 que institui o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente - CONANDA, é regulamentada pelo Decreto nº 5.089, de 20 de maio de 2004, e em conformidade com a Resolução nº 105 de 2005. Esse conselho integra a estrutura básica da Secretária de Direitos Humanos da Presidência da República - SDH/PR, e é o nível máximo de formulação, deliberação e controle das políticas para infância e adolescência em âmbito federal.

O CONANDA é o responsável por fazer cumprir os direitos, princípios e diretrizes determinados no ECA. Sua composição é formada por 28 conselheiros, sendo 14 representantes do Governo Federal, indicados pelos ministros, e 14 representantes das instituições da sociedade civil, estruturada em esfera nacional, eleitos a cada dois anos (IPEA, 2015).

Fundamentado no progresso da Constituição Cidadã e no ECA, o CONANDA aprovou e publicou a resolução nº 119/2006 que criou a Lei nº 12.594 de janeiro de 2012, que constitui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo - SINASE, responsável por regulamentar a execução das medidas socioeducativas destinadas a adolescentes que se encontram em conflito com a lei.

Conforme o SINASE:

Art.1 – Esta Lei institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase) e regulamenta a execução das medidas destinadas a adolescente que pratique ato infracional.

§ 1 – Entende-se por Sinase o conjunto ordenado de princípios, regras que envolve a execução de medidas socioeducativas, incluindo se nele por adesão, os sistemas estaduais, distrital e municipais, bem como todos os planos, políticas e programas específicos de atendimento a adolescentes em conflito com a lei (BRASIL, 2012).

Alicerçado nesses marcos legais, o amparo aos adolescentes em execução de medidas socioeducativas conta com dispositivos para a participação dos Estados, Distrito Federal e Municípios, que ocorre por meio da resolução do CONANDA nº 160, que aprova em 18 de novembro de 2013 o Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo, que diz:

Art. 1 - 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 se encontram 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 assegurar sua publicidade, disponibilizando-o, a partir desta data em: [www.direitoshumanos.gov.br](http://www.direitoshumanos.gov.br) (BRASIL, 2013).

O plano Nacional de Atendimento Socioeducativo é a demonstração do aspecto jurídico do sistema socioeducativo, o qual é estruturado em 4 (quatro) eixos: Gestão do SINASE; Qualificação do Atendimento Socioeducativo; Autonomia dos adolescentes e Sistema de Justiça e Segurança – com 13 objetivos e 73 metas (BRASIL, 2013).

Por meio dessa configuração, o referido plano ainda indica o planejamento, a construção, a execução, o monitoramento e a avaliação dos Planos Decenais Estaduais, Distrital e Municipais do SINASE, tornando-se uma poderosa ferramenta que prepara o sistema de atendimento socioeducativo no Brasil para os obstáculos.

#### 2.1.2 Marco Legal do Sistema Socioeducativo no Tocantins

Algumas legislações fazem referência ao Sistema Socioeducativo do Tocantins - SSE-TO, a exemplo do Plano Estadual de Atendimento Socioeducativo (2016 – 2025), em respeito ao parágrafo 2º do art. 7º da Lei 12.594/2012 – Lei do SINASE, elaborado pelo Governo do Estado em parceria com a Secretaria de Cidadania e Justiça - SECIJU, juntamente com o Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente - CEDCA. Esse Plano Estadual descreve as diretrizes e objetivos para o aprimoramento das medidas socioeducativas em meio fechado e meio aberto, indicando as metas e ações para o fortalecimento e a garantia da proteção integral para um período de 10 anos (MORREIRA; QUEIROZ; PARFIENIUK, 2016).

Por meio do Diário Oficial do Estado nº 5.265, de 27 de dezembro de 2018 estabeleceu-se o Regimento Interno que aplicam normas aos Centros de Internação Provisória – CEIP, e Centro de Atendimento Socioeducativo - CASE, cuja a finalidade é fazer com que os centros de atendimentos e toda estrutura organizacional da Gerência Estadual de Atendimento Socioeducativo elaborem seus Projetos Políticos Pedagógicos - PPP, a fim de ajustar suas ações em conformidade com orientações

constitucionais e das legislações federal e estadual em vigência (TOCANTINS, 2018, p. 18).

Outro aspecto legal imprescindível para o Sistema foi a instituição da Lei 2.808/13, publicada no Diário Oficial do Estado nº 4.033, no dia 26 de dezembro de 2013, que criou os cargos tanto para o Sistema Prisional quanto para o Sistema Socioeducativo.

Art. 13. É criado, no Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração de que trata a Lei 2.669, de 19 de dezembro de 2012, o Grupo “Defesa Social e Segurança Penitenciária”, integrado dos seguintes cargos de provimento efetivo: I - Técnico em Defesa Social; II - Técnico Socioeducador; III - Analista em Defesa Social; IV - Analista Socioeducador; V - Assistente Socioeducativo (TOCANTINS, 2013).

No dia 7 de outubro de 2020 por meio da portaria SECIJU/TO nº 725, lançado no diário oficial do estado nº 5702 do dia 09/10/2020 nas páginas 18 e 19 instituiu-se a organização administrativa das unidades, grupos e núcleos no âmbito da Secretaria da Cidadania e Justiça e dá outras providências. Conforme o DOE/TO nº 5702:

Art. 1º. Instituir a organização administrativa das Unidades, Grupos e Núcleos de execução das atividades de atribuição da Secretaria da Cidadania e Justiça - SECIJU.

Art. 2º Ficam organizadas, nos termos desta Portaria, as Unidades: II - Do Sistema Socioeducativo, o qual é coordenado pela Gerência do Sistema Socioeducativo, subordinado à Superintendência de Administração dos Direitos da Criança e do Adolescente;

Art. 9º São vinculadas à Superintendência de Administração do Sistema de Proteção dos Direitos da Criança e do Adolescente: 1. Centro de Atendimento Socioeducativo de Palmas - CASE 2. Centro de Internação Provisória de Palmas - CEIP MASCULINO 3. Centro de Internação Provisória Feminina de Palmas - CEIP FEMININO 4. Centro de Internação Provisória de Gurupi - CEIP SUL 5. Centro de Internação Provisória da Região Norte - CEIP NORTE - de Santa Fé do Araguaia 6. Unidade de Semiliberdade de Palmas - USL MASCULINA 7. Unidade de Semiliberdade Feminina de Palmas - USL FEMININA 8. Unidade de Semiliberdade de Gurupi - USL SUL 9. Unidade de Semiliberdade de Araguaína - USL NORTE (TOCANTINS, 2020)

Baseado em tais considerações, percebe-se que, apesar do sistema socioeducativo do Tocantins ter seu surgimento no final dos anos 90, o registro de suas 9 unidades ocorreu 21 anos depois. Diante desse contexto, nota-se que a luta ainda é grande, mas caminha para a direção correta. Esses foram os marcos regulatórios o qual fazem menção ao sistema socioeducativo do Tocantins encontrados pelo autor no momento da pesquisa.

## 2.2 Breve Histórico

A seguir será apresentado o contexto em que surgiu o sistema socioeducativo no Brasil e no Estado do Tocantins.

### 2.2.1 Sistema socioeducativo no Brasil

O surgimento do sistema socioeducativo no Brasil tem sua origem datada do início do século XX. A população menos favorecida era entregue aos cuidados da Igreja Católica e de algumas entidades sociais ligadas a ela, das quais a mais conhecida era a Santa Casa de Misericórdia, fundada em 1543 na capitania de São Vicente (Vila de Santos). Essas entidades tinham como objetivo principal acolher crianças órfãs e receber doações (LORENZI, 2016).

Em meados 1700, houve as primeiras iniciativas de atendimento à criança abandonada no Brasil, com a instalação das Santas Casas de misericórdia, seguindo o padrão europeu. Nelas eram encontradas as rodas dos expostos ou roda dos enjeitados, que era um objeto cilíndrico, semelhante a um tambor de madeira, dividido ao meio por uma divisória com uma janela em uma de suas extremidades, que era fixada no muro da instituição, cuja finalidade era fazer doações e colocar bebês que se pretendia abandonar. Essa engenharia ajudava no anonimato das mães, que não poderiam assumir, pelos princípios sociais da época, a qualidade de mães solteiras (MARCILIO, 2016, p.55).

Anos mais tarde, em 1927, o Código de Menores surgiu com o lema da conservação da ordem social, em que o Estado era responsável por promover a assistência às crianças e adolescentes abandonados, com o propósito de “reeducá-los” ou “recuperá-los”. Esse Código tinha na figura do juiz um enorme poder, pois a vida de muitas crianças e adolescentes ficava a cargo da vontade e dos princípios morais do magistrado (LORENZI, 2016).

Zanella e Lara (2015, p.116) acrescentam que o Código de menores foi instituído pelo Decreto nº 17.943, e trata-se da primeira escritura legal destinada ao público menor de 18 anos. Esse código abrangia regras como o trato da infância abandonada, trabalho infantil, amparo natal, poder e liberdade assistida.

Segundo Lorenzi (2016), o ensino obrigatório no Brasil foi estabelecido por volta de 1854, o que não produziu muito efeito, uma vez que a lei não se aplica

universalmente, pois eram de uso somente da elite. Por consequência, estas limitações afetaram crianças de famílias que não tinham acesso a procedimentos de saúde, que assim como o ensino, também não tinha caráter universal, promovendo uma dupla exclusão social.

Assim como a educação, no trabalho também ocorriam mudanças. Em 1871, a Lei do Ventre Livre resultou em um paradoxo, pois ao passo em que protegia crianças do trabalho escravo, elevou consideravelmente a população de infanto-juvenil moradores de rua, porque para essas crianças havia apenas dois destinos. O primeiro era ficar com seus senhores até os 21 anos, sendo essa a mais comum, visto que futuramente esses jovens se tornavam a mão de obra barata de seus próprios senhores. Já o segundo era serem entregues ao governo, assim posteriormente acabariam nas ruas (BRASIL, 1871).

Em suma, as crianças e adolescentes livres continuavam trabalhando para seus antigos senhores ou se aventuravam em busca de outro trabalho. O fato é que acabavam retornando para a tutela do estado e, novamente, para a Casa dos Expostos.

O Decreto nº 1.313, de 1891, veio para regulamentar o trabalho infantil ao fixar em 12 anos a idade mínima para se trabalhar. Entretanto, tal determinação não se verificou na prática, pois ainda havia crianças trabalhando em lavouras e fábricas (LORENZI, 2016).

Lorenzi (2016) explana ainda que em 1917 ocorreu a greve geral, causada pelas lutas sociais dos trabalhadores, no qual uma das suas reivindicações era a proibição do trabalho para menores de 14 anos e do trabalho noturno para mulheres, assim como os menores de 18 anos.

Em 1921, o Governo da República por meio da Lei nº 4.242, criou o serviço de assistência e proteção ao menor transgressor, que elevou o envolvimento delituoso do menor infrator de 9 para 14 anos, determinando que a maioridade penal passaria a ser de 18 anos e por consequência surgiram as casas de preservação (OLIVEIRA, 2017).

Em 1923 foi instituído o Tribunal de Menores, que não era amparado por um sistema jurídico próprio, pois as penas aplicadas às crianças e adolescentes que

cometiam atos infracionais ficavam a cargo da justiça comum e da norma criminal vigente (LORENZI, 2016).

Logo após a Revolução de 1930 e com o surgimento do Estado Novo (1930 – 1945), houve uma mudança significativa no Brasil, principalmente no aspecto social ocorreram enormes conquistas, que dentre elas destacam-se a legislação trabalhista, direitos previdenciários e obrigatoriedade do ensino fundamental (LORENZI, 2016).

Conforme Viegas (2017), por meio do decreto Decreto-Lei nº 3.799, de 05/11/1941, criou-se o Serviço de Assistência ao Menor - SAM, que era um órgão diretamente ligado ao Ministério da Justiça que atuava como um sistema prisional para menores de idade, o qual tinha caráter correccional-repressivo e sua forma de atendimento dependia da situação do infrator, se ele era menor abandonado ou autor de ato infracional. Se o infrator se enquadrasse na primeira hipótese, era enviado a escolas agrícolas ou prédios escolares de aprendizagem na cidade. Já na segunda hipótese, a indicação era que fosse internado em reformatórios ou casa de sanção.

Em 1948 estabeleceu-se a Declaração Universal dos Direitos Humanos, das Organizações das Nações Unidas - ONU. Um importante documento do qual o Brasil é signatário, e sua recomendação tinha dimensões internacionais, que além de celebrar a busca pela paz mundial, ainda procurava garantir o mínimo de respeito à dignidade da pessoa humana.

Depois da Segunda Guerra Mundial, frente a existência de milhares de crianças órfãs ou deslocadas de seus pais e famílias, a ONU estabeleceu o Fundo Internacional de Ajuda Emergencial à Infância necessitada; dessa maneira estava instalada as Nações Unidas para a Infância - UNICEF, em 11 de outubro de 1946 (VIEGAS, 2017).

Conforme relata Lorenzi (2016), as políticas públicas no período da redemocratização sofriam duras críticas, em especial as voltadas para área das crianças e adolescentes, que ainda não havia sido alvo de grande mobilização social. Nesse período em que a sociedade civil se encontrava mais organizada e vários movimentos somavam, ainda que depois de uma longa fase de ditadura militar, o SAM não estava sendo muito aceito, pois tinha um caráter repressivo de intervenção. O autor salienta ainda que, em resposta, o Estado, elaborou uma nova instituição: a Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor - FUNABEM, fixada pela Lei nº 4.513 de

1º de dezembro de 1964. Essa Fundação de Bem-Estar ao menor deu origem ao “Sistema FEBEM”. Embora essas instituições tenham sido criadas com a finalidade de enfatizar a assistência à infância, suas raízes ainda mantinham o caráter correcional-repressivo do modelo SAM, tendo a internação sua principal linha de atuação.

Viegas (2017) enfatiza que a FUNABEM com a concepção assistencialista para o cuidado com o público infanto-juvenil, veio para substituir o SAM, no entanto, herdou as construções e maquinários, assim como seus princípios básicos foram mantidos, visto que juiz ainda detinha poder ilimitados, não aceitava a população infanto-juvenil como sujeito dotados de direitos, e a internação ainda se mantinha como fundamental ferramenta de interferência.

Com a redemocratização do Estado em 1980, as questões relacionadas a crianças e adolescentes, já faziam parte da agenda política nacional, isso fez com que surgisse duas importantes ideologias na área da infância e adolescência: a Frente de Defesa dos Direitos das Criança e do Adolescentes e a Comissão Nacional Criança Constituinte. A princípio, existiam dois grupos distintos que defendiam o tema: os estatuístas e os menoristas. Conforme Lorenzi (2016), o primeiro advogava em favor de uma grande mudança no Código de Menores, resguardando novos e amplos benefícios, tornando as crianças e os adolescentes sujeitos de direitos e passariam a contar com proteção integral do Estado. Já os menoristas apoiavam a continuação do Código, propondo a regulamentação da situação das crianças e dos adolescentes que se encontravam em “situação irregular”.

O resultado dessa luta pela assistência social da criança e do adolescente concretizou-se com a inclusão do artigo 227 na constituição de 1988. Esse artigo assegurava às crianças e adolescentes os direitos fundamentais de desenvolvimento individual, social, integridade física, psicológica e moral, além de cuidar de maneira especial, ou seja, por meio de mecanismos legais, contra todo tipo de maus tratos, violência e opressão (BRASIL, 2016).

Através da promulgação da constituição federal de 1988, a constituição cidadã, estavam lançadas as bases para construção de um relevante instrumento jurídico que regem até os dias atuais os direitos da população infanto-juvenil, trata-se do Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA.

Em 13 de julho de 1990 é publicada a Lei nº 8.069, que versa sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, e que teve em sua construção uma múltipla participação, como: movimentos da sociedade civil, juristas, especialmente ligados ao Ministério Público, pastoral da criança, além de técnicos de órgão governamentais e não-governamentais (LORENZI, 2016).

Finalmente o Brasil aplicava o preceito da proteção integral, que por meio do ECA configurou-se como uma lei inovadora e avançada no tocante ao reconhecimento e preservação dos direitos da população menor de idade. No entanto, existe um extenso trajeto a ser percorrido antes que se tenha de fato plena garantia de direitos, com institutos fortes e métodos efetivos. Atualmente existe o sistema socioeducativo em todo o território nacional e sua atuação é sempre pautada no que propõem o ECA e o SINASE.

Nesse sentido, o empenho pelos direitos humanos assim como o da criança e do adolescente é uma luta ainda em curso, mas merecedora da insistência de todos os atores que acreditam que é possível um país melhor para todos.

#### 2.2.2 Sistema Socioeducativo no Tocantins

As medidas socioeducativas em meio aberto tiveram início em 1999 no Tocantins e eram de responsabilidade do governo do estado, realizadas por intermédio do Centro Integrado de Atendimento à Criança e ao Adolescente - CIACA (MOREIRA; QUEIROZ; PARFIENIUK, 2016, p. 21).

No mesmo ano, a Secretaria do Trabalho e Ação Social – SETAS deu início aos debates relacionados ao estabelecimento de medidas socioeducativas em meio aberto, na capital do estado, município de Palmas. Essa discussão resultou no projeto de implantação de medidas socioeducativas que previa uma correlação com membros para prestar suporte a medidas de Prestação de Serviço à Comunidade - PSC, e a implementação da Liberdade Assistida - LA.

De acordo com Moreira, Queiroz e Parfieniuk (2016), em consequência da ocorrência de adolescentes enviados para o sistema penitenciário, local destinados para o público adulto, o Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente - CEDCA, criou-se uma comissão interinstitucional designada para a elaboração das medidas socioeducativas no Tocantins, que unida a outras discussões, deu origem ao

Centro Socioeducativo - CSE, uma espécie de sistema prisional adaptado para menores infratores, o qual teve o recurso para sua construção proveniente de convênio com a Secretaria Especial de Direitos Humanos - SEDH, para o atendimento de adolescentes de ambos os sexos, ficando a Secretaria Estadual de Segurança Pública do Estado do Tocantins - SSP/TO responsável por sua direção,

Conforme a assistência se solidificou com o plano para realocação do(a)s adolescentes das cadeias públicas estaduais, houve a necessidade de introdução das demais medidas previstas do ECA e, principalmente, a exigência de descentralização desse atendimento.

Então em 2002, procurando concretizar as formas de atendimento pressupostas no ECA o CSE foi assumido pela SETAS, fazendo as adaptações às exigências de apoio psicossocial, escolarização e assistência à saúde, como também a realização de processo seletivo para primeira formação profissional de nove agentes de segurança socioeducativo para trabalhar no CSE (SEDS, 2014).

Segundo Moreira, Queiroz e Parfieniuk (2016), a SETAS, no ano de 2006, relacionou uma média de 23 adolescentes em regime de internação ou internação provisória alocado em cadeias estaduais; e 22 adolescentes do sexo masculino em internação ou internação provisória em unidades de atendimento socioeducativo; 79 adolescentes do sexo masculino em prestação de serviço à comunidade, apenas em Palmas, pelo fato de o interior do estado não contar ainda com esse serviço, e 3 adolescentes do sexo feminino em processo de internação ou internação provisória. Diante desses fatos, o governo foi forçado, em abril de 2006, a construir o CASE no município de Palmas.

Os autores ainda enfatizam que em decorrência de uma reforma administrativa, ocorrida em janeiro de 2007, a Secretária de Estado e Defesa Social - SEDS substituiu a SETAS na atribuição de desempenhar a política de atendimento a crianças e adolescentes, e do atendimento socioeducativo. Ao município de Palmas, coube a execução das medidas em meio aberto e fechado.

A política de segurança integral ao público infanto-juvenil do Estado do Tocantins teve sua história atrelada à assistência social, e com inúmeras dificuldades, principalmente no tocante ao atendimento em regime fechado, cuja responsabilidade passou ao governo estadual.

A política de atendimento socioeducativo aos adolescentes em conflito com a lei no Tocantins, teve avanço significativo, visto que as medidas de internação, execução da LA e PSC somente eram cumpridas no município de Palmas. Esse progresso, segundo Moreira, Queiroz e Parfieniuk (2016), surgiu em maio de 2007, ano de inauguração da unidade de semiliberdade em Palmas (Região Central), em Araguaína (Região Norte) e em Gurupi (Região Sul), descentralizando o atendimento das medidas.

A SECIJU compôs o atendimento de semiliberdade e internação de maneira regionalizada, o qual foram feitas reformas no CASE, em atendimento às demandas de Palmas (Região Central) e Gurupi (Região Sul), e foi adaptada uma cadeia pública para as demandas de internação da Região Norte.

Os avanços do sistema socioeducativo do estado do Tocantins, continuaram a acontecer. Em 2014, foi realizado um concurso público para a admissão de servidores para o sistema, no qual eram ofertadas 1279 vagas, tanto para o Sistema Prisional quanto para o Sistema Socioeducativo, sendo para o Socioeducativo, 435 vagas. Destas, 317 era para cargo de Agente de Segurança Socioeducativo de nível (médio), 56 vagas para Agente Socioeducativo de nível (médio/técnico) e 62 vagas para Agente Especialista Socioeducativo de nível (superior) (RESENDE, 2019).

O curso de formação da primeira turma iniciou em 15 de janeiro e finalizou dia 19 de fevereiro de 2017; já a segunda turma, composta pelo cadastro de reserva, iniciou dia 14 de janeiro com o encerramento das atividades dia 18 de fevereiro de 2019.

Desse modo, o sistema socioeducativo do Tocantins é formado por uma equipe multidisciplinar, que se encontra inserida no cenário das unidades em regime de semiliberdade, internação provisória e internação, desempenhando o atendimento direcionado a ressocialização e a garantia dos direitos dos adolescentes em conflito com a lei.

O Sistema Socioeducativo do Tocantins conta atualmente com: 8 unidades de atendimento, localizadas em 4 municípios (Palmas, Araguaína, Santa Fé e Gurupi), distribuídos conforme Moreira, Queiroz, e Parfieniuk (2016), dessa forma: na região central, em Palmas, estão instaladas, 1 Centro de Internação (CASE - Masculino) com

42 vagas, 1 Unidade de Semiliberdade (USL - Masculino) com 20 vagas, 1 Unidade de Semiliberdade (USL - Feminina) com 20 vagas e 1 Centro de Internação Provisória (CEIP - Masculino/Feminino) com 40 vagas. Na região sul, em Gurupi, 1 Centro de Internação Provisória (CEIP - Masculino) com 32 vagas e 1 Unidade de Semiliberdade (USL - Masculino) com 20 vagas. Na região norte, em Araguaína, 1 Unidade de Semiliberdade (USL - Masculino/Feminino) com 20 vagas e no município de Santa Fé, 1 Centro de Internação Provisória (CEIP - Masculino) com 12 vagas. Desse modo, todo o sistema socioeducativo do Tocantins comporta atualmente 206 adolescentes de ambos os sexos.

A figura 1 abaixo mostra a distribuição regional do Sistema Socioeducativo do Tocantins.

**Figura 1** - Distribuição regional do SSE-TO



Fonte: SEDS, 2014 (adaptado)

### 2.2.3 Histórico institucional - CASE

O Centro de Atendimento Socioeducativo – CASE foi inaugurado em 27 de abril de 2006, localizado na Avenida NS 06, Quadra T42, no Setor Jardim Taquari na região sul da cidade de Palmas-TO.

Segundo Relatório da Força Tarefa de Atuação nas Unidades Socioeducativas do Estado do Tocantins, produzido pela Defensoria Pública (2015), o CASE é composto por 03 (três) blocos, A, B e C. Os blocos possuem 04 (quatro) alojamentos e 02 (duas) salas de reflexão em cada bloco. Todos os alojamentos

dispõem de um vaso sanitário, pia e chuveiros coletivos que ficam fora dos quartos. 01 (um) refeitório, que é utilizado também como espaço para reuniões e celebrações. 01 (uma) quadra poliesportiva, piscina e aparelhos para educação física ao ar livre. Para as atividades de cunho religioso o CASE possui o espaço ecumênico.

Na assistência escolar, dispõem-se da Escola Estadual Mundo Sócio do Saber que oferta o ensino fundamental e médio, na modalidade regular. Possuem (04) salas de aula, uma (01) sala para os professores, sala para direção e coordenação e uma Biblioteca. Além de um edifício em separado que funciona a administração da unidade (DPE-TO, 2015).

Ainda conforme o relatório da força tarefa da defensoria pública (2015), o CASE tem espaço para acolher 42 adolescentes do sexo masculino com idades entre 12 a 18 anos, em caso especial até os 21 anos, em execução de medidas socioeducativa privativa de liberdade em consonância com o ECA e com as recomendações do SINASE.

No tocante a normas, o CASE é dotado de um Regimento Interno publicado no Diário Oficial do Estado do Tocantins nº 5.265 de 27 de dezembro de 2018, um Projeto Político Pedagógico - PPP, elaborado em 2015, que tem como objetivo nortear a política de atendimento socioeducativo do CASE, possibilitando ao adolescente, autor de ato infracional, a participação em ações articuladas que favoreçam o desenvolvimento biopsicossocial e a construção de um projeto de vida, visando sua autonomia e emancipação (SECRETARIA DE DEFESA E PROTEÇÃO SOCIAL, 2015).

De acordo com informações obtidas informalmente pela coordenação do CASE, há também um Plano Operacional Padrão – POP, em processo de elaboração que coordena medidas que garantem o funcionamento desta unidade socioeducativa, mediante vigilância, disciplina e aplicação correta das normas de segurança.

Segundo a escala dos servidores referente ao mês de março/2020, a unidade conta com 89 funcionários, número que poderá se alterar no decorrer da pesquisa, o qual é composta por uma equipe multidisciplinar formada por: equipe administrativa; 1 Coordenador, 1 Chefe de Escolta, 1 Assistente Administrativo, 1 Assistente de Manutenção, 5 Auxiliar de Serviços Gerais. O Corpo Técnico é composto por: 1 Assistente Jurídico; 2 Assistente Social; 3 Psicólogos; 2 Pedagogos;

1 Médico; 1 Odontólogo; 1 Enfermeiro; 4 Técnicos em Enfermagem; 1 Nutricionista; 1 Educador Físico; 1 Terapeuta Ocupacional. No Projeto Horta há 5 funcionários. A equipe operacional é composta por: 54 Agentes de Segurança Socioeducativo, distribuídos em 4 plantões em regime de 24 horas, sendo destes 47 do sexo masculino e 7 do sexo feminino, e ainda 4 Motoristas (SECIJU, 2020).

O CASE tem como missão: proporcionar o acompanhamento integral aos socioeducandos a partir da intervenção multiprofissional, buscando impulsionar mudanças significativas no seu projeto de vida com estímulo a serem protagonistas, autores de sua própria identidade na relação com o outro, fortalecendo os laços familiares, educacionais e comunitários, e visão marcada em ser referência estadual na medida de internação e no atendimento ao adolescente autor de ato infracional, pautando-se na humanização, personalização e descentralização na execução das medidas socioeducativas como também na avaliação das ações e valorização do servidor pela sua capacidade de atender adolescentes como sujeitos de direitos e condições para o exercício da cidadania (SECRETARIA DE DEFESA E PROTEÇÃO SOCIAL, 2015).

O Projeto Político Pedagógico (2015) elenca ainda o objetivo geral da unidade, que é possibilitar ao adolescente em conflito com a lei o cumprimento da medida socioeducativa de privação de liberdade, com garantia de atendimento integral pelo sistema, mediante a criação de um ambiente que privilegie e garanta uma relação de direitos e deveres, que respeite as diferenças individuais e possibilite a construção de valores com vistas à sua inserção familiar e comunitária, oportunizando o desenvolvimento pessoal e social a ser construído de forma autônoma, solidária e competente.

Os objetivos específicos do Projeto Político Pedagógico, desenvolvido pela Secretaria de Defesa e Proteção Social (2015), são:

- a) Oferecer ao adolescente um ambiente organizado e seguro, com normas de convivência e programação socioeducativa pré-estabelecida e sistemática. b) conferir prioridade na fase do acolhimento do adolescente encaminhado para cumprimento de medida de internação e início do processo socioeducativo, que se desenvolve com a participação dos educadores, técnicos, adolescente e família. c) estimular a reflexão do adolescente diante de sua trajetória social, responsabilizando-o quanto às consequências lesivas de seu ato, procurando construir sob os alicerces da educação e dos princípios da formação para a autonomia um espaço de convivência e cooperação. d) assegurar ao adolescente a construção do Plano Individual de Atendimento (PIA), com a participação

da família visando à construção do seu projeto de vida. e) assegurar a aquisição de documentos pessoais ao adolescente. f) Articulação entre as unidades/centros de atendimento com as políticas setoriais e as ações interinstitucionais. g) assegurar o trabalho com a família do adolescente na percepção como unidade empreendedora de convivências que auxilie na elaboração e acompanhamento / execução do PIA. h) garantir um espaço de formação continuada para a equipe de servidores do CASE e colaboradores da medida socioeducativa de Internação (SECRETÁRIA DE DEFESA E PROTEÇÃO SOCIAL, 2015, p. 9).

Com apoio das informações obtidas, percebe-se o potencial do CASE em busca pela aproximação ideal de atendimento socioeducativo. E por meio da análise SWOT, como instrumento de gestão estratégica, traz a possibilidade de que a unidade atenda a atribuição a que se propõem e se torne realmente um sistema diferenciado.

### **2.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico, embora não seja uma ideia nova no Brasil, datada entre os anos 40 e 70 do século passado, enfrenta ainda uma grande dificuldade das empresas e órgãos públicos em compreender a sua definição, especialmente, quanto à sua importância e sua área de atuação.

Esse instrumento de gestão teve seus primeiros conceitos na década de 60, com o intuito de atenuar os riscos na tomada de decisão, proporcionar ações futuras para espaços vagos, promover vantagem competitiva e integrar inovação ao planejamento clássico.

O planejamento estratégico, que para muitos autores é considerado um dos pilares da gestão estratégica, é uma ferramenta administrativa pelo qual os gestores se norteiam para tomada de decisões em meio às transformações repentinas e competitivas. Assim, tornando o planejamento estratégico o principal momento da gestão estratégica, visto que leva em consideração tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo de uma organização, de modo que alcance a longo prazo as decisões sobre produtos ou serviços que a empresa oferece (MAXIMIANO, 2000).

Muitos são os conceitos de planejamento estratégico. Kotler (1992) o define como “processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Já para Chiavenato (2003, p. 236), “o planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos”.

Kotler (1992, p. 63), afirma que “o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios”. Já para Andion e Fava (2003, p. 37), “o objetivo do planejamento estratégico é oferecer aos gestores e suas equipes um instrumento que os ajude na tomada de decisão”. Com isso o gestor se antecipa às mudanças que ocorrem no espaço em que atua, ou ainda pode-se definir o ato de planejar como uma tarefa essencial para a gestão pública e privada e cujas funções são organizar, dirigir e controlar. “Uma ferramenta utilizada por corporações de muita aceitação por quem planeja é a análise SWOT” (SILVA, 2013, p. 52).

Segundo Silva (2008), o planejamento estratégico é alcançado a longo prazo e é elaborado pelo alto escalão. Nele encontram-se os objetivos, metas e ações a serem tomadas pela organização. Já Oliveira (2007, p. 15), acrescenta que planejamento estratégico se relaciona com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. O autor ainda enfatiza que “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade” (OLIVEIRA, 2007, p. 37).

Oliveira (2007, p. 37), ressalta ainda que através do planejamento estratégico, a empresa espera:

a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

c) conhecer e usufruir as oportunidades externas.

Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

d) conhecer e evitar as ameaças externas.

Ameaça é uma força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Conforme Silva (2013, p. 32), o planejamento é uma importante ferramenta, pois oportuniza um momento de reflexão sobre o que vem sendo feito e sobre o que

ainda deve ser implantado. Já Andion e Fava (2003, p. 37) acrescentam que “o planejamento estratégico é fundamental nos dias atuais, visto que constitui uma das ferramentas administrativas pelo qual o gestor traça os parâmetros que conduzirá a liderança o controle das atividades e indicará o futuro da organização”.

Analisando as definições dos autores acima, fica compreensível que o planejamento estratégico é uma soma de ferramentas que, sozinhas, não são suficientes, no entanto, quando são unidas aos outros níveis de planejamento, tático e operacional, torna-se um instrumento sólido para concretizar a concepção estratégica da organização.

Nessa perspectiva, o planejamento estratégico expressa o ponto inicial na administração das organizações, seja ela pública ou privada, independentemente de sua dimensão.

De modo geral, o planejamento estratégico é praticado na organização por meio de uma metodologia. Há nas bibliografias inúmeras ferramentas administrativas que podem ser aplicadas no planejamento estratégico. Neste trabalho utilizaremos a análise SWOT que será aplicada no decorrer da pesquisa.

## **2.4 Análise SWOT**

A frase abaixo retirada do livro “A arte da guerra” descreve com perfeição o significado de uma análise do ambiente.

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas (CASSAL, 2006).

Essa frase sintetiza muito bem a importância de dispor de um planejamento, seja na vida pessoal, profissional ou em qualquer área que desejar obter vantagem. E na administração pública não é diferente, pois se precisa conhecer as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades que a envolve, para que se crie um plano de ação no qual os riscos são reduzidos e possa ampliar as chances competitivas da instituição.

Apesar de ser vista como uma ferramenta clássica na administração de empresas do setor privado, a análise SWOT, ainda não é muito popular no setor público. Embora ainda não se saiba ao certo a origem desse instrumento de gestão,

muitos entendem que sua criação foi desenvolvida na década de 1970, pelo professor Albert Humphrey, no decorrer de um projeto elaborado pela Universidade Stanford, o qual analisavam as 500 maiores empresas que concederam informações e dados para análise, com o objetivo de verificar os motivos que fizeram os planejamentos organizacionais falharem na época (TARAPANOFF, 2001, apud LIMA, 2018, p. 19).

De acordo com De Paula (2015), SWOT é uma abreviação das palavras em inglês: *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças); no Brasil é conhecido como “FOFA”, o qual faz alusão as mesmas palavras, porém na língua portuguesa.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 68), os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. Ressaltando esse conceito, McCreddie (2008) acrescenta que no ambiente interno, a ferramenta apresenta as forças e fraquezas e no ambiente externo, as oportunidades e ameaças.

Hoje em dia não se pode deixar de realizar a avaliação e o desempenho do setor onde trabalha, pois é preciso estar atento aos desafios e oportunidades e se munir de ferramentas que orientam para o sucesso organizacional.

Identificar os traços internos e externos que cercam a instituição é fundamental para tomada de decisão dos administradores de uma empresa privada ou um órgão público.

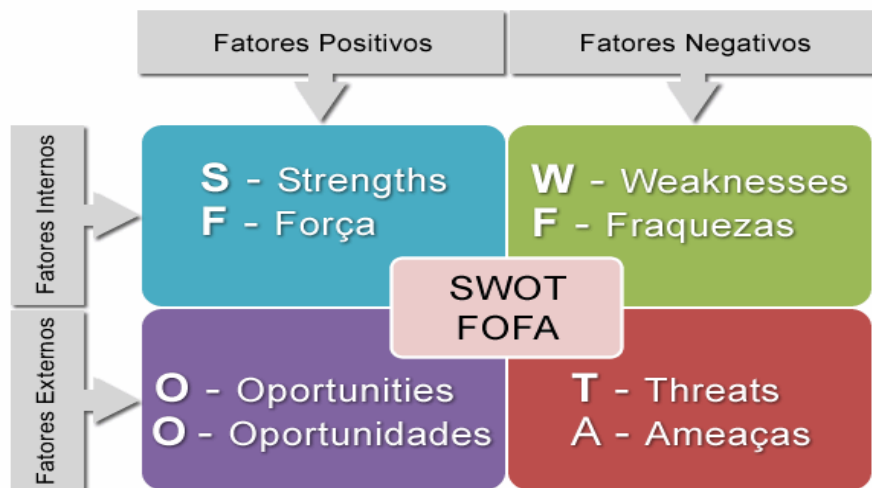
Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo. Com isso, eles terão as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como responder às ameaças e oportunidades identificadas externamente (ANDION; FAVA, 2003, p. 43).

A análise SWOT é um dos inúmeros instrumentos do planejamento estratégico, e sua função é “compreender fatores influenciadores e apresentar como eles afetam a iniciativa organizacional, levando em consideração suas quatro variáveis, com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias” (SILVA, 2013, p. 52).

A matriz SWOT (figura 2) permite localizar e analisar a situação da instituição no ambiente em que funciona, assim é possível efetuar uma verificação

total dos pontos positivos e negativos e trabalhá-los, para preservar o que é favorável e excluir o que é prejudicial.

**Figura 2 - Matriz SWOT/FOFA**



Fonte: DE PAULA (2015).

A figura 2 acima mostra os quadrantes que servem de indicadores para determinar a posição em que se encontra a organização. Logo a matriz SWOT serve para situar e analisar a situação e posição estratégica da empresa no ambiente em que age.

Conforme McCreadie (2008), os pontos fortes são aqueles considerados controláveis, de fácil execução, ou seja, são todas as variáveis que a organização tem segurança em trabalhar. Já os pontos fracos, são incontrolláveis, e com dificuldade para se executar. Já na visão de Chiavenato e Sapiro (2003), a matriz SWOT também tem como função interligar as oportunidades e ameaças externas à instituição com seus pontos fortes e fracos.

A realização da análise SWOT na avaliação estratégica é um dos instrumentos mais utilizados quando se trata em fazer a correlação das oportunidades e ameaças no ambiente externo com as forças e fraquezas no ambiente interno do órgão. Portanto, é importante ressaltar que uma condição principal e que deve ser levada em consideração antes de começar uma análise SWOT é esclarecer os objetivos o qual se pretende atingir, tanto na ótica dos pontos fortes quanto na dos pontos fracos.

É fundamental para empresa, seja ela privada ou pública o uso da análise SWOT, visto que por meio dela a empresa consegue visualizar com mais objetividade quais são suas forças e fraquezas existentes no ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, desse modo os gestores conseguem elaborar estratégias para alcançarem vantagem competitiva e melhorar o comportamento de sua organização.

Desse modo Silva (2013, p. 21) afirma que “a utilização da Matriz de SWOT permitirá a instituição avaliar sua missão, pois analisa o ambiente interno e externo, investigado as oportunidades que poderão ser oferecidas como ganho a comunidade”, o autor ainda destaca que “a ferramenta pode ser utilizada em pesquisas acadêmicas como método para contribuir em pesquisas de campo ou ensaios, a fim de constituir fonte de consulta a partir dos resultados alcançados” (SILVA, 2013, p. 48).

Quando se utiliza a análise SWOT, De Paula (2015) afirma que é preciso verificar os dois extremos dessa matriz. Primeiro verifica-se as forças e fraquezas, que são os fatores internos e gerenciáveis, que os conhecendo a instituição pode trabalhar para manter e potencializar os pontos fortes; o mesmo acontece com as fraquezas, conhecendo-as se pode tomar as medidas necessárias para corrigi-las ou evitá-las. Depois são analisadas as oportunidades e ameaças, que representam os fatores externos, os que não são controlados diretamente. No entanto, a instituição não pode deixar de observá-los, visto que se ela sabe quais são as oportunidades que as rodeia, pode usar a seu favor e sabendo dos riscos, pode atuar para minimizá-los para que não afete a organização.

Diante do acima exposto, torna-se necessário determinar como as forças podem proteger a instituição das ameaças ou fomentar as oportunidades; da mesma forma buscar entender quais intervenções devem ser feitas para que as fraquezas não desenvolvam as ameaças a ponto de prejudicarem as oportunidades.

Depois de entender os 4 aspectos da matriz (força, fraqueza, oportunidade e ameaça), a elaboração da matriz SWOT se torna mais simples, como mostra as seguintes etapas:

Determine as forças; determine as fraquezas; enumere as oportunidades; enumere as ameaças; preencha os dados obtidos nos locais corretos da matriz SWOT; cruze os dados entre os aspectos da Matriz e estabeleça (Forças as quais fortalece as oportunidades; Forças as quais combate as ameaças; Fraquezas as quais atrapalha as oportunidades e Fraquezas as quais fortalece as ameaças) (PAULILLO, 2019).

A busca pela excelência na gestão organizacional é vista para muitos gestores como um grande desafio, e assim como em qualquer desafio é preciso conhecer bem os recursos e ambientes o qual dispõe, para tomar as decisões em razão do objetivo final.

Dito isso, a análise SWOT é ideal para que o gestor possa fazer o *checklist* completo do seu campo de atuação, estando sempre um passo à frente na busca da gestão mais adequada para a realidade da organização.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como finalidade apresentar o ambiente externo e interno do Centro de Atendimento Socioeducativo - CASE, no ano de 2020, e identificar os pontos fortes e fracos, e as possíveis ameaças e oportunidades por meio da análise SWOT.

A metodologia aplicada classifica-se como descritiva, posto que para Gil (2002, p. 42), pesquisa com essa característica utiliza-se de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário e a observação sistemática. O autor ainda acrescenta que pesquisas deste gênero sugerem compreender o nível de atendimento de órgãos públicos de uma comunidade. Ademais, esse tipo de pesquisa tem seu planejamento ajustado de maneira que possibilita a avaliação dos diversos pontos de vista com relação ao objeto em estudo.

Geralmente essa pesquisa utiliza-se de métodos como: levantamento bibliográfico e entrevistas com indivíduos que tiveram ou têm experiência com o problema pesquisado (GIL, 2002, p. 41).

Além da própria ferramenta SWOT, o trabalho foi fundamentado a partir do referencial teórico e o resultado e discussões serão baseados no estudo de caso, pois levantou informações sobre o assunto dentro do contexto do CASE.

Quanto aos procedimentos, a primeira tipologia usada é caracterizada como bibliográfica e documental, visto que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002, p.44).

A segunda tipologia usada é caracterizada pelo estudo de caso, pois conforme Yin (2001, p.32) o estudo de caso é um método qualitativo que ajuda compreender os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade, sendo uma ferramenta utilizada para responder questionamentos, cujo pesquisador não se tem domínio.

Em relação a abordagem do problema de pesquisa ela é classificada como qualitativa, já que na pesquisa qualitativa são coletados dados não estruturados, sem mensuração numérica para responder ao problema de pesquisa, como também é observado condutas e suas manifestações (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Foi utilizado questionário elaborado pelo próprio autor como instrumento de coleta de dados, a fim de identificar pontos relevantes e recorrentes para construção da matriz SWOT.

Nesse sentido, foram coletadas informações e respostas de 30 servidores, de modo informal e por meio de questionário, realizado pelo próprio autor, visto que ele é servidor efetivo da unidade em estudo, de forma a conduzir uma análise que alcance o objetivo deste trabalho.

Logo, a escolha pela abordagem qualitativa do tipo estudo de caso, se caracteriza por proporcionar um estudo preciso da efetividade da contribuição de estratégias da análise de SWOT nesta área.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Uma preocupação no ramo da gestão pública é como gerir uma instituição independente do nível hierárquico em que ela se encontra, para tal fim é necessário planejar e aplicar técnicas que ajudem na identificação das incertezas oriundas dessa dinâmica. A gestão estratégica é de importância crucial para que a instituição possa planejar, executar e monitorar suas atividades. Os resultados foram obtidos a partir da aplicação do questionário.

### 4.1 Análise do Ambiente interno (Forças/Fraquezas)

#### FORÇAS

- Servidores concursados;
- Escala de trabalho (24/72h);
- 6 refeições diárias, visto que serviço laboral para a maioria dos servidores, são de 24 horas;
- Equipe multidisciplinar;
- Baixo número de internos em relação a outros centros de medidas socioeducativas de outros estados;;
- União e companheirismo entre os agentes;
- O exercício de servidores concursados de uma equipe multidisciplinar que valoriza a prática junto aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas, possibilitando que estes sejam vistos como um todo;
- Olhar mais especializado (por meio de uma equipe multidisciplinar).

#### FRAQUEZAS

- Baixo efetivo (maioria das áreas atuantes no CASE);
- Iluminação precária;
- Falta ou inadequação de alojamento para os servidores (feminino e masculino);
- Veículo inadequado ou em péssimas condições para o transporte dos adolescentes;

- Carência de equipamentos de segurança para o exercício das atribuições (portão eletrônico, câmera de monitoramento, algemas, EPI's...);
- Falta de segurança na unidade como um todo (ambiente interno e externo)
- Poucas ações voltadas para os servidores (grande maioria são para os adolescentes);
- Ausência de protocolos/fluxos de atendimentos e procedimentos nas diversas áreas da unidade (segurança, portaria, recepção de familiares);
- Portaria vulnerável;
- Falta de manutenção das dependências do prédio, causando despesas exorbitantes (água, luz);
- Falta de capacitação que atenda às necessidades reais do serviço e que dialogue com o servidor;
- Pouca humanização na tratativa com o servidor;
- Ausência de clareza em relação às atribuições de cada cargo, gerando deste modo conflitos infundados;
- Ausência instrumentos, sala ou espaços com adaptações necessárias para exercer as atividades de atendimento multidisciplinar do dia a dia (ex: Falta bola para realização das atividades, estrutura pedagógica, psicologia, jurídica, médica, odontológica, dentre outras);
- Falta de comunicação entre os servidores de modo geral (agentes/equipe técnica/gestão).

## **4.2 Análise do Ambiente externo (Oportunidades/Ameaças)**

### **OPORTUNIDADES**

- O CASE funcionando em todas as áreas de maneira satisfatória é uma excelente oportunidade para dar maior visibilidade para o sistema socioeducativo do Tocantins;
- Criação de uma fundação para gerir o Sistema Socioeducativo, desvinculando o mesmo das secretarias de Estado;

- Cursos contínuos de capacitação que atenda de fato as necessidades da unidade e que abranja todos os servidores;
- Aprovação do estatuto dos servidores do sistema socioeducativo do Tocantins;
- Entrega dos uniformes pela pasta gestora do sistema socioeducativo, para os servidores, de modo que sejam reconhecidos em atividades externas à unidade;
- Projeto horta (que auxiliar e estimulam os adolescentes a terem uma profissão);
- Espaço para ampliar atividades que venha ao encontro aos preceitos preconizados pelo ECA e SINASE;
- Buscar mais parcerias com outras secretarias ou organizações a fim de promover o desenvolvimento pessoal e profissional tanto dos servidores quanto dos adolescentes;
- Ações voltadas para a saúde mental dos servidores, visto que se trabalha em um ambiente hostil e de muito estresse;
- Criação de uma Comissão de Avaliação Disciplinar - CAD, conforme recomendações da Lei 12.594/12 – SINASE, em seu art. 71;
- Adotar como referência ações positivas existentes em estados que tenham experiência em gestão institucional socioeducativa;
- Criação de um suprimimento de fundos especificamente para atender as necessidades urgentes do CASE (maior unidade do estado).

### AMEAÇAS

- Falta de segurança tanto na dependência física interna quanto no perímetro externo da unidade (principalmente no período noturno);
- Probabilidade de fuga em consequência da ausência de segurança;
- Condições estruturais que ameaçam a integridade dos que estão inseridos na unidade;
- Vulnerabilidade na estrutura física que facilita queima de colchão, suicídio, homicídio, dentre outros;

- Falta de servidores com funções específicas na atuação da segurança da unidade;
- Distanciamento entre os servidores (equipe técnica/ agentes/ gestão), que pode resultar em ações opostas nas tomadas de decisões;
- Precária estrutura para escolta externa.

#### 4.3 Matriz SWOT (CASE)

**Quadro 1-** Matriz SWOT (CASE)

| <b>Matriz SWOT<br/>CASE</b> | <b>FORÇAS<br/>(Positivos)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>FRAQUEZAS<br/>(Negativos)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambiente<br/>Interno</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servidores concursados;</li> <li>- Escala de trabalho;</li> <li>- 6 Refeições diárias;</li> <li>- Equipe multidisciplinar;</li> <li>- Baixo número de internos;</li> <li>- União entre os agentes;</li> <li>- Olhar especializado (por meio da equipe multidisciplinar);</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo efetivo;</li> <li>- Iluminação precária;</li> <li>- Falta ou inadequação de alojamento para os servidores (feminino e masculino);</li> <li>- Veículo inadequado ou em péssimas condições para o transporte dos adolescentes;</li> <li>- Carência de equipamentos de segurança para o exercício das atribuições;</li> <li>- Falta de segurança na unidade como um todo (ambiente interno e externo)</li> <li>- Poucas ações voltadas para os servidores (grande maioria são para os adolescentes)</li> <li>- Vulnerabilidade da portaria;</li> <li>- Interação e comunicação limitada entre os servidores</li> <li>- Falta de manutenção das dependências do prédio, causando despesas exorbitantes (água, luz)</li> <li>- Falta de capacitação que atenda às necessidades reais da unidade;</li> <li>- Pouca humanização na tratativa com o servidor;</li> <li>- Ausência de clareza em relação às atribuições de cada cargo, gerando deste modo conflitos infundados;</li> <li>- Ausência de sala ou espaços com adaptações necessárias para exercer as atividades de atendimento</li> </ul> |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>multidisciplinar do dia a dia (ex: falta bola para realização das atividades, estrutura pedagógica, psicologia, jurídica, médica, odontológica, dentre outras);</p> <p>- Falta ou falha de comunicação entre os servidores de modo geral (agentes/equipe técnica/gestão);</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Ambiente Externo</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>AMEAÇAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O CASE funcionando em todas as áreas de maneira satisfatória é uma excelente unidade para dar maior visibilidade para o sistema socioeducativo do Tocantins;</li> <li>- Criação de uma fundação para gerir o Sistema Socioeducativo, desvinculando-o das secretarias de Estado;</li> <li>- Cursos contínuos de capacitação que atenda de fato as necessidades da unidade e que abranja todos os servidores;</li> <li>- Aprovação do estatuto dos servidores do sistema socioeducativo do Tocantins;</li> <li>- Entrega dos uniformes pela pasta gestora do sistema socioeducativo para os servidores, de modo que sejam reconhecidos em atividades externas à unidade;</li> <li>- Projeto horta;</li> <li>- Espaço para ampliar atividades que venha ao encontro aos preceitos preconizados pelo ECA e SINASE;</li> <li>- Buscar mais parcerias com outras secretarias ou organizações a fim de promover o desenvolvimento pessoal e profissional tanto dos servidores quanto dos adolescentes;</li> <li>- Ações voltadas para a saúde mental dos servidores, visto que se trabalha em um ambiente hostil e de muito estresse;</li> <li>- Criação de uma Comissão de Avaliação Disciplinar (CAD);</li> <li>- Adotar como referência ações positivas existentes em estados que tenham experiência em gestão institucional socioeducativa;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de segurança tanto na dependência física interna quanto no perímetro externo da unidade (principalmente no período noturno);</li> <li>- Probabilidade de fuga em consequência da ausência de segurança;</li> <li>- Condições estruturais que ameaçam a integridade dos que estão inseridos na unidade (obs.: já houve queda do muro);</li> <li>- Vulnerabilidade na estrutura física que facilita queima de colchão, suicídio, homicídio, dentre outros;</li> <li>- Distanciamento entre os servidores (equipe técnica/ agentes/ gestão), que pode resultar em ações opostas nas tomadas de decisões;</li> <li>- Ausência de segurança na parte externa da unidade;</li> <li>- Precária estrutura para escolta externa;</li> </ul> |

|  |                                                                                                                               |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | - Criação de um suprimento de fundos especificamente para atender as necessidades urgentes do CASE (maior unidade do estado); |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Fonte: Produção do próprio autor (2020)

#### 4.4 Propostas de melhorias

Este tópico foi pensado com o intuito de auxiliar nos obstáculos e dificuldades vivenciadas por quem coordena uma unidade socioeducativa, em especial o CASE, e em meio ao paradoxo entre a busca da ordem e bagunça, as duas essências. Diante de tais considerações pretende-se apresentar direções a partir dos resultados obtidos com aplicação do questionário e conversas informais, para que possa diminuir possíveis avarias e tornar o CASE, ainda que modestamente, um local de garantia de direitos.

Diante das análises realizadas na coleta de dados, constatou-se que no atual momento há três principais problemas na gestão do CASE que necessitam de um olhar mais aprofundado e que foram inúmeras vezes evidenciados no decorrer da pesquisa, foram áreas como: segurança e infraestrutura, curso de capacitação e maior participação do estado e pasta gestora.

Nesse sentido, para colaborar com sugestões na tentativa de “minimizar os danos” no aspecto relacionado à segurança e infraestrutura do Centro de Atendimento Socioeducativo, deixam-se as seguintes propostas: para amenizar a falta de efetivo, uma solução viável é o chamamento do cadastro de reserva do concurso realizado no ano de 2014, fazendo uma análise do quantitativo de vacância existente na unidade para que possa suprir, *a priori*, a necessidade emergencial, sempre respeitado a lei de responsabilidade fiscal.

Para infraestrutura e segurança, pode-se fazer adaptações das 4 (quatro) salas que estão disponíveis e em condições aceitáveis, bastando realizar pequenos ajustes com os mecanismos necessários para que a equipe multidisciplinar possa ser melhor utilizada para execução das suas atribuições.

Ainda no viés da segurança, e mais especificamente na parte física da unidade, pode ser construindo uma guarita, colocar serpentina em toda extensão do muro, mais luzes para uma melhor visão no período noturno e câmera de monitoramento interna e externa, tais aperfeiçoamentos podem ser firmados com parcerias dos órgãos de proteção à criança e adolescente, sociedade civil, etc.

Na área externa pode ser feito um acordo com a polícia militar para que quando estiverem fazendo a ronda ostensiva nas mediações, passar ao redor do perímetro externo da unidade, com a intenção de coibir qualquer atitude que atente contra segurança do local. Ademais há possibilidades de criar parcerias com outros sistemas socioeducativos referência do país, para realização de cursos de capacitação de segurança protetiva, assim como foi realizado no Distrito Federal.

Outra questão muito marcante foi sobre a implementação do uso de EPI's, que não são equipamentos caros e podem ser adquiridos através de articulações com a Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social do Estado.

Outro ponto importante é a aquisição de viaturas novas ou seminovas para transporte com segurança tanto dos servidores quanto dos adolescentes, que podem ser adquiridas via convênios ou até mesmo de outras secretarias que costumam fazer doações, bastando apenas fazer solicitação por escrito demonstrando interesse no bem doado. Aqui também pode entrar: ar-condicionado, bebedouros, armário guarda volumes impressoras, notebook ou computador, telefone, rádio comunicadores, entre outros.

Ainda, no contexto da segurança, é importante ter um olhar mais atencioso à portaria, pois é a porta de entrada para unidade e deve ter um filtro mais rígido, haja vista que em uma unidade de internação é fundamental o maior investimento em segurança externa, diminuindo os riscos de invasões e evasões e assegurando tranquilidade para o trabalho socioeducativo.

No aspecto da valorização profissional e educacional dos servidores, podem ser ofertados cursos de capacitação ou formação continuada, desde coordenadores, equipe técnica a agentes socioeducativos, para padronizar e atualizar os procedimentos de segurança da unidade. Para tal fim podem ser lançados editais de chamamento público para celebrar parcerias com instituições que ofertam os cursos e parcerias por meio de termo de cooperação técnica, com o Sistema S, Escola de Governo, Escola de Socioeducação, Sistema Fieto, empresas privadas, dentre outras.

Pensando no bem-estar, grupos de trabalho ou terapêutico com todos os servidores, ao menos uma vez ao mês ou na frequência que o núcleo da saúde da secretária - SECIJU achar conveniente, podem ser praticados, assim amenizaria e ajudaria na saúde mental do colaborador.

Na mesma perspectiva de valorização, seria interessante estimular os servidores destaques por meio de concessões de benefícios, dentro da legalidade como folga, pecúnia, entre outras.

Considerando tais fatos, importa oportunizar a necessidade de uma gestão participativa e técnica, em outras palavras, uma gestão com conhecimento técnico e legal, sempre posicionando pelo lado da legalidade, obedecendo aos princípios constitucionais e da administração pública. Uma gestão participativa, integrativa com outras instâncias com intuito de trocar experiências tanto positivas quanto negativas, para que se alcance a excelência administrativa. No que se refere a escolha da gestão foi proposto que os gestores fossem nomeados de forma democrática, eleito por uma comissão formada por servidores de carreira e órgãos de fiscalização do sistema. Outro ponto sugerido para aperfeiçoamento da gestão é mais interação da pasta gestora do sistema socioeducativo e empenho em resolver os problemas apontados, além de um apoio financeiro do Estado, através de um suprimento de fundos no qual atenda as demandas e necessidades corriqueiras da unidade.

Cabe ressaltar também a participação de todos os envolvidos na gestão da unidade em reuniões, além das já existentes (com os chefes de plantão); é importante que todas as pessoas que trabalham na instituição tenham um espaço para fala, debate e decisão. Isso requer que o caminho da exposição de opinião seja aberto. Para tanto, essas reuniões podem ser realizadas em um determinado período de tempo, a critério da gestão, mobilizando todos os servidores da unidade. Essa dinâmica ajudará tanto na interação e relação interpessoal, importante em uma organização, como dará oportunidades para ouvir novas ideias e propostas, que permitirá um melhor alinhamento das ações nas tomadas de decisões.

Por fim, se faz necessária uma mudança na cultura organizacional, tanto para os servidores como os gestores, na busca da compreensão de quais são seus respectivos papéis e qual a melhor maneira de desempenhá-los, tendo em vista que a missão do CASE é a de executar uma medida socioeducativa de acordo com os parâmetros legais e exigir que o Estado forneça aos servidores que lá laboram as condições necessárias para tal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo abrangente sobre os desafios e oportunidades na gestão do Centro de Atendimento Socioeducativo - CASE, para tanto foi utilizado a técnica de planejamento estratégico conhecida como análise SWOT, aplicada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao seu ambiente interno e externo.

Depois de abordar os principais conceitos a respeito do tema e descrever o histórico da instituição em questão, e aplicar a ferramenta administrativa, foi possível examinar o ambiente interno e externo, que permitiu o reconhecimento dos pontos positivos (Forças/Oportunidades) e negativos (Fraquezas/Ameaças) do CASE.

Após a aplicação do questionário, metodologia utilizada para a coleta de dados, observou-se que apesar da instituição ter pontos positivos, os pontos negativos se sobressaíram, de modo que algumas temáticas obtiveram uma maior evidência e necessita de um olhar mais atencioso, foram elas: segurança e infraestrutura, curso de capacitação e gestão participativa, tanto do Estado e pasta gestora quanto dos servidores, nas tomadas de decisões relativos a ações internas da unidade.

Cabe alertar que esses aspectos chamaram atenção do autor, pois a maioria das respostas obtidas, por meio do questionário e através de conversas informais com servidores da unidade, remeteram a essas problemáticas. Diante disso entende-se que a unidade precisa trabalhar essas questões de forma sistemática com a intenção de melhorar exponencialmente os processos de gestão.

É possível visualizar ainda, por meio da análise das oportunidades, que o CASE tem um potencial enorme para ser uma unidade referência no estado, ou até mesmo no país, visto que contam com uma equipe multidisciplinar e servidores de carreira que, se capacitados continuamente e aparelhados dos incentivos e instrumentos necessários, podem realizar suas atribuições com êxito e obter sucesso no cumprimento das medidas socioeducativas que é a principal finalidade de uma unidade socioeducativa.

Sabendo que ser gestor não é uma tarefa das mais fáceis, e gerir uma instituição dessa magnitude também não, aumenta mais ainda a responsabilidade. Por isso a importância desse estudo e da utilização dessa ferramenta administrativa para entender os obstáculos nesse processo tão complexo.

Portanto, conclui-se que após a realização desse trabalho e com o uso da matriz SWOT, e mesmo com as dificuldades impostas pelo vírus da covid-19, o problema proposto e os objetivos traçados foram alcançados, e podem contribuir com a gestão do Centro de Atendimento Socioeducativo - CASE em suas tomadas de decisões para melhor aproveitá-las e aperfeiçoá-las, minimizando os riscos e proporcionando o crescimento da instituição.

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se aplicar esse mesmo método em outras unidades do estado para entender quais foram as oportunidades e dificuldades a qual elas enfrentam. Também pode ser realizada uma avaliação dos indicadores de desempenho caso o CASE aplique essa ferramenta, a fim de observar se realmente houve melhorias na gestão.

## REFERÊNCIAS

- ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento Estratégico**. [S.l.]: Gazeta do Povo, v. 2, 2002.
- BRASIL. **Lei n. 2040 - Lei do ventre livre**. Rio de Janeiro: [s.n.], 1871.
- BRASIL. **Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo: Diretrizes e eixos operativos para o SINASE**. Presidência da República. Brasília, p. 39. 2013.
- BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de jul. 1990 - Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA**. Brasília. 2015.
- BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil, edição administrativa promulgada em 5 de outubro de 1988**: consolidado até a EC nº91/2016. Brasília: Senado Federal - secretaria de editoração e publicações - SEGRAF, 2016.
- AMIOT 1772, Padre. **A Arte da Guerra - Sun Tzu**. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, v. 207, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: Fundamentos e aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONANDA. **Resolução n. 160, de 18 nov. 2013, aprova o Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo**. Brasília: [s.n.], 2013.
- DE PAULA, Gilles. B. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA**: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa! **Treasy**, 2015. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>>. Acesso em: 16 mar. 2020.
- DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO TOCANTINS. **Força-tarefa de atuação nas unidades socioeducativas do Estado do Tocantins**. Palmas. 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- INSTITUTO PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS - IPEA, G. **Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente**. Participação em foco. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/participacao/conselhos/conselho-nacional-de-combate-a-discriminacao-lgbt/144-conselho-nacional-dos-direitos-da-crianca-e-do-adolescente/280-conselho-nacional-dos-direitos-da-crianca-e-do-adolescente>>. Acesso em: 07 abr. 2020.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LIMA, Y. F. M. S. C. D. **Análise SWOT**: Uma contribuição para uma imobiliária em João Pessoa. 2018. 54 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Faculdade

de Ciências Contábeis, UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, João Pessoa, 2018.

LORENZI, Gisella Werneck. **Uma Breve História dos Direitos da Criança e do Adolescente no Brasil**. Fundacaotelefonica, 2016. Disponível em: <<http://fundacaotelefonica.org.br/promenino/trabalho infantil/noticia/uma-breve-historia-dos-direitos-da-crianca-e-do-adolescente-no-brasil/>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

MARCILIO, M. L. A roda dos expostos e a criança abandonada na história do Brasil: 1726-1950. **História social da infância no Brasil**, São Paulo, 2016. 51-76.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª Edição - revista e ampliada. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000.

MOREIRA, A. M. D. C. E. S.; QUEIROZ, D. N. A.; PARFIENIUK, S. M. **Plano Estadual de Atendimento Socioeducativo, 2016-2025**. Palmas-TO: Secretaria de Cidadania e Justiça - Governo do Tocantins, 2016. 101 p.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU**: uma interpretação de 52 ideias brilhantes. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

OLIVEIRA, Ana Flávia. **Breve histórico sobre as medidas socioeducativas**. Jurisway, 2017. Disponível em: <[https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=18742](https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=18742)>. Acesso em: 4 mar. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAULILLO, Gustavo. **Matriz SWOT**: como fazer a análise estratégica de sua empresa. Agendor blog, 2019. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

REZENDE, Shara. **Concurso Defesa Social e Segurança Penitenciária está vigente**. Cidadania e justiça, 2019. Disponível em: <<https://cidadaniaejustica.to.gov.br/noticia/2019/2/13/concurso-defesa-social-e-seguranca-penitenciaria-esta-vigente/>>. Acesso em: 9 mar. 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SECRETÁRIA DE CIDADANIA E JUSTIÇA – SECIJU. **Centro de Atendimento Socioeducativo – CASE**: Escala dos Servidores, março 2020. Palmas. 2020.

SECRETARIA DE DEFESA E PROTEÇÃO SOCIAL. **Projeto Político Pedagógico do Centro Socioeducativo - CASE**. Palmas. 2015.

SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL - SEDS. **Plano Decenal de Atendimento Socioeducativo do Estado do Tocantins 2015 – 2024**. Palmas. 2014.

SILVA, J. M. M. A. **Proposta de um mapa estratégico baseado na análise SWOT do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus de Coari**. Amazonas: [s.n.], 2013.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TOCANTINS. **LEI Nº 2.808, de 12 dez, 2013. Altera as Leis 1.545, de 30 de dezembro de 2004, 1.654, de 6 de janeiro de 2006, e 2.314, de 30 de março de 2010, e adota outras providências.** Palmas. 2013.

TOCANTINS. Regimento interno do Centro de Internação Provisória (CEIP's) e Centro de Atendimento Socioeducativo (CASE). **Diário Oficial nº 5.265**, Palmas, 27 dezembro 2018. 18-34.

TOCANTINS. Institui a organização administrativa das unidades, grupos e núcleos no âmbito da Secretaria da Cidadania e Justiça e dá outras providências. **Diário Oficial nº 5702**, Palmas, 09 outubro 2020. 18-19.

VIEGAS, S. S. **A política de atendimento a crianças e adolescentes em abrigos de Belo Horizonte:** história, organização e atores envolvidos. 2007. 190 f. Trabalho de conclusão de curso (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, M. N.; LARA, A. M. B. O Código de Menores de 1927, o direito penal do menor e os congressos internacionais: o nascimento da justiça juvenil. **Angelus novus**, São Paulo, v. vi, p. 105-128, 2015.

## APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO



### INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS – CAMPUS PALMAS

#### CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

#### **TEMA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO CENTRO DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO (CASE).**

Olá!

Antes de tudo, agradecemos muito pelo seu interesse em colaborar com nossa pesquisa. Esta pesquisa tem o objetivo acadêmico, ou seja, as informações prestadas aqui são sigilosas e sua participação além de voluntária é anônima. Não existe resposta CERTA ou ERRADA. Nós queremos saber qual seu ponto de vista em relação aos desafios e oportunidades enfrentados na gestão do Centro de Atendimento Socioeducativo (CASE). Essa pesquisa será apresentada em forma de monografia. A última seção reserva um espaço para seu e-mail, caso queira receber uma cópia dessa produção.

Obrigado pela participação.

Airlander Bruno Silva Barros – Aluno do curso de Gestão Pública – IFTO

Joel dos Santos Brandão – Orientador.

### **QUESTIONÁRIO**

**1 – Aceita participar dessa pesquisa voluntariamente?**

**( ) SIM ( ) NÃO**

**2 – Seu cargo?**

**3 – Na sua visão quais são os pontos FORTES (fatores internos) que pode existir na gestão do CASE?**

**4 - Na sua visão quais são os pontos FRACOS (fatores internos) que pode existir na gestão do CASE?**

**5 - Na sua visão quais são as OPORTUNIDADES (fatores externos) que pode existir na gestão do CASE?**

**6 - Na sua visão quais são as AMEAÇAS (fatores externos) que pode existir na gestão do CASE?**

**7 – Se puder, indique soluções que possam ser encontradas para melhoria na gestão institucional do CASE.**

**8 – Caso queira receber cópia desta produção, deixe seu e-mail.**