

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**GESTÃO PÚBLICA E A GARANTIA DE DIREITOS DA CRIANÇA  
E DO ADOLESCENTE**

**ARTIGO**

**Jeanine Farias Figueiró**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2016**

# **GESTÃO PÚBLICA E A GARANTIA DE DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE**

## **PUBLIC MANAGEMENT AND GUARANTEE RIGHTS OF CHILD AND ADOLESCENT**

Ivo Elesbão<sup>1</sup>

Jeanine Farias Figueiró<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) prevê a proteção integral desse público, instituindo que é dever do Estado, da família e sociedade civil organizada garantir tais direitos. A atuação de diferentes atores da sociedade se faz necessária para que a lei seja cumprida em sua íntegra e mesmo assim a realidade nos mostra que existem casos nos quais crianças e jovens tem seus direitos negados ou violados. Por esse motivo, a presente pesquisa tem por objetivo geral analisar a garantia de direitos de crianças e adolescentes, por intermédio da atuação do gestor público. Os sujeitos de pesquisa foram 4 gestores do município de Itajaí, localizado no litoral norte do estado de SC. A coleta foi realizada através da condução de entrevistas informais e semiestruturadas e a análise dos dados construída por meio de análise de conteúdo (qualitativa). Como resultado obtido percebe-se que os gestores têm relevância significativa no que tange a garantia de direitos na infância e adolescência. Sua atuação, apesar dos desafios da escassez de recursos e pouca comunicação interssetorial, oportuniza ao público a garantia a saúde, educação, lazer e ao convívio social e comunitário. Por fim, a perspectiva é de ampliar o diálogo sobre a temática da proteção integral na infância e adolescência, para que as ações sejam mais efetivas e promovam o envolvimento dos demais setores e atores da sociedade.

**Palavras – chave:** Garantia de direitos, ECA, Gestão Pública.

---

<sup>1</sup> Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria- UFSM, Dr. em Geografia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Msc em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Graduado em em Ciências Econômicas e Agronomia pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Email: [ivoelesbao@gmail.com](mailto:ivoelesbao@gmail.com)

<sup>2</sup> Residente em Saúde da Família e Comunidade pela Universidade do Vale do Itajaí – SC, Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Itajaí (2013). E-mail: [jeaninefigueiro@gmail.com](mailto:jeaninefigueiro@gmail.com)

## **ABSTRACT**

The Statute of Children and Adolescents (ECA) provides for the full protection of this public, establishing that it is the duty of the state, the family and civil society to guarantee such rights. The role of different actors in society is necessary for the law to be fulfilled in its entirety and yet reality shows us that there are cases in which children and young people have their denied or violated rights. For this reason, this research has the objective to analyze the rights of children and adolescents guarantee, through the public manager performance. The research subjects were 4 managers in the city of Itajaí, located on the northern coast of the state of SC. The collection was carried out by conducting informal and semi-structured interviews and the analysis of data built by using content analysis (qualitative). As a result obtained it is clear that managers have significant importance regarding the guarantee of rights in childhood and adolescence. His performance despite the challenges of resource scarcity and little intersectoral communication, gives opportunity to the public to guarantee the health, education, leisure and social and community life. Finally, the perspective is to expand the dialogue on the issue of full protection in childhood and adolescence, so that the actions are more effective and promote the involvement of other sectors and actors.

**Key - words:** Rights Guarantee, ECA, Public Management.

## **1- INTRODUÇÃO**

A gestão pública brasileira vem passando por recentes modificações, as quais tiveram início com o fim do período militar, marcado pelo regime autoritário e por pífia importância em construir um modelo de estado capaz de enfrentar novos desafios oriundos das transformações da sociedade. Após a redemocratização do Brasil e a promulgação de Constituição Federal de 1988, atores políticos se engajaram em um movimento de correção ao modelo vigente, garantindo a participação social no novo modelo de gestão, bem como a preocupação com as demandas oriundas de diferentes setores e classes sociais.

Campos (2009) pontua que, com as lutas pela redemocratização do país, um novo cenário político e social foi instaurado no Brasil, possibilitando a participação

popular na construção e gestão de políticas públicas. Nesse período, impulsionado pela mobilização social da sociedade civil, surge em 13 de julho de 1990, pela Lei nº8.069, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), principal instrumento de garantia de direitos desse público presente até o momento em nossa legislação.

Oliva e Kauchakje (2009) salientam que o ECA e sua doutrina de proteção integral ao público infanto-juvenil, possibilitou uma nova forma de tratamento ao público infanto-juvenil, baseada em uma rede de atendimento que envolve Conselhos de direitos da criança e do adolescente, Conselhos Tutelares, Varas da Infância e juventude, Delegacias de defesa da criança e do adolescente e organizações não governamentais.

Esta nova lei, fruto da mobilização social, define os direitos e deveres do público infanto-juvenil. Mas, como sugere Pereira (2009), apenas uma gestão pública eficaz e comprometida com o cumprimento da Lei e com a aplicação de políticas públicas que garantam sua execução, seria capaz de conduzir sua prática efetiva. No entanto, sem conhecer a relação estabelecida entre direitos humanos e poder público, não é possível abranger as demandas oriundas da população infanto-juvenil que podem ser supridas pela gestão pública.

Compreende-se que a gestão pública fica encarregada de conduzir uma política integrada por programas, ações e projetos que conjuntamente adquiram a finalidade de cumprir o que diz na lei. Por isso, a presente pesquisa pretende como objetivo geral analisar a atuação da gestão pública neste seguimento, norteadas pelo questionamento: *“como analisar a garantia de direitos de crianças e adolescentes por intermédio da atuação do gestor público?”*.

Tal indagação pretende responder os seguintes objetivos específicos: Identificar, através da percepção que gestores municipais apresentam de sua atuação, as contribuições da gestão pública no movimento de garantir direitos da criança e do adolescente; e Verificar, através da percepção que gestores municipais apresentam de sua atuação, os desafios da gestão pública no percurso de garantir os direitos da criança e do adolescente.

Por meio desta pesquisa, espera-se que seja possível compreender o papel da gestão pública para garantir os direitos da criança e do adolescente, pontuando que na lei (ECA, 1990), é dever da família, da sociedade civil organizada, mas também do estado, assegurar que este público tenha plenas condições de desenvolvimento, para que sejam capazes de contribuir na construção de uma sociedade mais justa e solidária.

Para tanto, o presente artigo está estruturado em três seções, elaborado através do delineamento do tipo exploratório por meio de entrevistas, analisadas através da ótica da metodologia qualitativa; além de contar com esta introdução e considerações finais.

A primeira sessão discorre sobre as contribuições da gestão pública no que diz respeito a garantir os direitos do público infanto-juvenil; a segunda refere-se aos desafios de gestores do setor público nesse segmento; e a terceira retrata as perspectivas futuras de gestores para suas áreas e a temática da garantia de direito na infância e adolescência.

## **2- GARANTIA DE DIREITO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE: CAMINHO ATÉ A CONSTRUÇÃO DO ECA**

Até meados do século XIX não existia, no Brasil, a distinção entre criança, adolescente e adulto. Para alterar esta falha na legislação, foi criado em 1927, o primeiro Código de Menores do país, que teria como função principal oferecer proteção e vigilância aos direitos básicos de crianças e adolescentes. Em 1979 este Código ganha uma nova versão, com o intuito de aprimorar e assegurar os direitos básicos de menores de 18 anos e, salvo excepcionais exceções, sujeitos de até 21 anos (CORREIA, 1991).

Apesar da nova versão do mesmo, a mudança de paradigma ainda não havia ocorrido. O Código ainda seguia um modelo centralizador e autoritário, uma vez que a fiscalização e cumprimento das leis eram de responsabilidade quase exclusiva do juiz e de seus auxiliares, desconsiderando totalmente a possibilidade da participação dos demais atores da sociedade civil nas decisões a serem tomadas (CAMPOS, 2009).

A partir dos anos de 1970 e 1980, com as lutas pela redemocratização do país, um novo cenário político foi instaurado, possibilitando a participação popular na construção e gestão das políticas públicas. Nesse período, impulsionado pela mobilização social de toda a sociedade civil, surge em 13 de julho de 1990, pela Lei nº8.069, o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA (CAMPOS, 2009).

O ECA estabelece, conforme consta no artigo 1º, “a proteção integral à criança e ao adolescente”, firmando o compromisso de que, em seu artigo 5º, “nenhuma criança ou adolescente será objeto de qualquer forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão, punido na forma da lei qualquer atentado, por ação ou omissão, aos seus direitos fundamentais” (CURY, 2008).

Segundo Heleno e Ribeiro (2010), o Estatuto da Criança e da Adolescência (ECA), traz consigo não apenas os direitos fundamentais, mas também outros direitos previstos de forma exclusiva para o público desta faixa etária. O ECA é a expressão da Doutrina de Proteção Integral à Criança e ao Adolescente, que responsabiliza os pais (primeiros responsáveis) e a sociedade através do Conselho Tutelar e do Estado, para garantir o bom desenvolvimento da criança e do adolescente.

Cabe aqui trazer uma definição para Conselho Tutelar, que nas palavras de Fiorelli e Mangini (2010), para contextualizar, o caracterizam da seguinte maneira: “o Conselho Tutelar é um órgão permanentemente autônomo, não jurisdicional, encarregado de zelar pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente” (p.146). Assim, cabe a esse órgão a fiscalização e zelo para garantir a integridade dos direitos de pessoas entre 0 até 18 anos incompletos.

Assim, conforme estabelece a legislação brasileira (Constituição Federal (1988); ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), art. 2º), a infância fica definida de 0 até 11 anos, enquanto a adolescência tem início aos 12 anos de idade. Contudo, não se pode desconsiderar a subjetividade de cada sujeito, que se desenvolve a partir de alterações biopsicossociais que ocorrem, cada qual, no seu tempo.

Em ambas as fases da vida percebe-se a importância em fixar limites, deveres e oferecer apoio emocional, uma vez que qualquer inadequação ou negligência socioeconômica-emocional por parte dos progenitores, do Estado e da sociedade civil pode gerar, como consequência, conflitos e comportamentos inadequados por parte dos jovens (FIORELLI e MANGINI, 2010).

Como forma de evitar que consequências negativas sejam vivenciadas pelos adolescentes e para garantir que a criança e o adolescente também sejam sujeitos de direito, a Constituição Federal, em seu artigo 227 declara o seguinte:

Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com a 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 familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (BRASIL, 1998).

Então, para Carvalho (2004), a partir do que afirmam a Constituição Federal de 1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), percebe-se que o bem estar da

criança e do adolescente depende, basicamente, das presenças e intervenções de sua família, do Estado e da sociedade civil, que devem de forma incansável buscar atingir níveis satisfatórios de cuidados e proteção para o público infanto-juvenil.

### **3- BREVE RESGATE HISTÓRICO DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

A área de conhecimento da gestão pública está, por vezes, atrelada com a da administração pública. Abrucio (2007) descreve que ela diz respeito a um campo de conhecimento e de trabalho no qual as organizações tenham por missão atividades que sejam de interesse público e afetem o mesmo, ou seja, é um termo recente que indica práticas inovadoras da administração empregadas através da ótica de atividades de gestão. Engloba áreas como finanças públicas, recursos humanos e políticas públicas.

No Brasil, a área de gestão pública vem transpassando constantes modificações, sobretudo com a retomada da democracia no país. Em sua origem, desenvolveu-se como um instrumento central para a manutenção do poder tradicional, carregando consigo fortes indícios desse poder, pautando seu movimento nos interesses de grupos preferenciais, sendo por vezes tachada de patrimonialista e paternalista (MOTTA, 2007).

Para De Paula (2005), com o período militar, alguns problemas históricos foram potencializados, dentre os quais se destacam o descontrole financeiro, a falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante os demais atores da sociedade civil, a politização da burocracia nos estados e municípios, sem contar com a fragmentação de empresas públicas, o que acarretava na perda de foco dos gestores que atuavam no governo.

Como medida corretiva da intensificação de tais problemáticas e para minimizar os danos causados pelos anos de administração do período ditatorial militar, foi criada a Secretaria do Tesouro Nacional, o que favorecia o reordenamento das contas públicas. Contudo, apenas após a redemocratização do país impulsionada por movimentos sociais e políticos que culminaria com o fim do regime militar e a criação da Constituição Federal de 1988, ainda hoje vigente, é que seria possível avaliar os prejuízos do legado militar e refletir sobre práticas mais eficazes de gestão.

O modelo atualmente vigente de gestão pública é pautado no planejamento, organização e na eficácia das ações, sendo regido pelos princípios constantes na Constituição Federal, os quais são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Abrucio (2007) acredita que isso significa que ao gestor cabe interpretar uma determinada situação abrangente e focalizar esforços para mediar ações que potencializem um propósito maior, o qual seja de interesse público e coletivo.

Dentre os avanços consequentes da ampliação do olhar dos gestores para além de seus interesses e a priorização do atendimento das demandas oriundas da sociedade, é nítida a relevância do surgimento das Políticas Públicas, principalmente na última década, na qual o engajamento político de alguns profissionais e a busca pelo compromisso social com a sociedade brasileira permitiu a ampliação do debate de diferentes temáticas, dentre os quais as políticas de proteção à criança e ao adolescente e sua consequente garantia de direitos.

#### **4- METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi utilizado o método qualitativo, no qual segundo Silva e Menezes (2005) o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave, ou seja, não necessita de técnicas estatísticas, mas sim da interpretação de um fenômeno através do significado encontrado nos dados pesquisados, os quais são coletados, dentre outros meios, por entrevistas.

A pesquisa foi realizada com gestores municipais da cidade de Itajaí/SC, município localizado no litoral norte do estado, com cerca de 174.000 habitantes. Os participantes tinham idade entre 28 e 46 anos, todos do sexo masculino, com experiência mínima de 3 anos no papel de gestores de setores que atuem com o público infanto-juvenil (secretaria de saúde, de assistência social e educação), totalizando um grupo de quatro profissionais (caracterizados no Apêndice A).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foram entrevistas informais a qual, segundo Rosa e Arnoldi (2006), deve ser menos estruturada possível, só se distinguindo de uma simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. Este tipo de entrevista é recomendado em estudos exploratórios, com a finalidade de abordar realidades pouco conhecidas do autor.



E também entrevistas semi-estruturadas (Apêndice B), na qual, segundo Pádua (2003), o pesquisador deve organizar um conjunto de questões sobre o tema ou fenômeno que deseja estudar, mas permite e pode também incentivar os sujeitos entrevistados a falarem livremente a cerca de assuntos que poderão surgir como desdobramentos do tema ou fenômeno principal a ser abordado.

As entrevistas ocorreram nos espaços de trabalho dos gestores entre os meses de janeiro a março de 2016, os quais são a secretaria de assistência social, secretaria de saúde e secretaria de educação do município de Itajaí SC. Essas entrevistas foram gravadas, com autorização dos sujeitos de pesquisa através da assinatura do Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido; e transcritas na íntegra para análise.

Posteriormente os dados coletados foram descritos e analisados através da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Moraes (1999), compreendida como um modo de reinterpretar as mensagens e compreender seus significados em um nível além da leitura comum. A partir da análise foram elencadas três categorias, que serão descritas a seguir.

## **5- ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1-Contribuições da gestão na garantia de direitos.**

Garantir que os direitos de crianças e adolescentes não sejam violados é tarefa por vezes complexa, especialmente por depender, no entendimento de Custódio (2008) do envolvimento de atores vinculados a diferentes setores da sociedade, como judiciário, gestores públicos (municipais, estaduais e da união), conselhos tutelares, conselhos da infância e adolescência, dentre outros. O desempenho desses atores deve seguir o esforço de fazer cumprir a Lei nº 8.069 - ECA.

Em se tratando de gestão pública, quando questionado ao Gestor 3 sobre a contribuição de sua atuação, ele pontua que uma importante contribuição diz respeito ao conhecimento que o gestor possa ter sobre a realidade e o público para o qual irá trabalhar “[...] *é importante conhecer a realidade local, as demandas oriundas da sociedade. Assim todos ganham [...] Gestor tem que ter sensibilidade para enxergar os problemas com clareza e propor intervenções de coerência que representem avanços*”.

Campos (2009) salienta que a Doutrina de Proteção Integral da criança e do adolescente encontra dificuldades para se firmar pela incompreensão de seu real sentido.

Por isso é cada vez mais imprescindível que a formação do gestor tenha correlação com seu fazer, para que seu conhecimento agregue na construção de uma prática que conheça a realidade e nela busque a concretude do que a lei promulga. Não podemos esquecer que a gestão pública deve, dentre outras atribuições, direcionar seus esforços em resolver problemáticas pertinentes ao interesse coletivo.

Por isso mesmo o Gestor 1 pontua “[...] a gestão pública tem por enfoque beneficiar o cidadão [...] sendo eles crianças e adolescentes é preciso garantir acesso a educação, saúde, lazer e cultura gratuitas e de qualidade”. O gestor complementa ainda ser fundamental “Cuidar para que seus direitos não sejam negados e estabelecer ações que promovam qualidade de vida no âmbito coletivo”. Isso não significa dizer que a individualidade de cada sujeito deve ser desconsiderada, mas sim que é na coletividade que se conquista direitos, aplica valores e constrói uma sociedade solidária.

Mas para que isso ocorra o Gestor 2 enfoca que uma das mais pertinentes contribuições que pode oferecer é uma administração eficiente dos recursos públicos disponíveis “[...] é importante administrar bem os recursos disponíveis. Sem verba não podemos realizar grandes coisas, mas mesmo com pouco recurso, se mal administrado não avançamos nas políticas de proteção integral de crianças e adolescentes [...]”. Isso implica dizer que todo recurso disponível, seja ele grande ou pequeno, deve ser investido de maneira correta, para que os ganhos sejam pautados na efetivação da execução do que está previsto em lei.

Custódio (2008) também ressalta que, na medida em que ocorre a transição da Garantia de Direito do Menor (Doutrina antiga) para a Garantia de Direito da Criança e do Adolescente (Doutrina da Proteção Integral); é necessário compreender as complexas e profundas mudanças decorrentes dessa ruptura histórica. O Gestor 2 acredita que “[...] como gestor, posso contribuir na discussão do entendimento daquilo que é a proteção integral, bem como reconhecer que ainda estamos longe de conseguir cumprir nossas metas de ações e consequentes resultados para esse público”.

Pode-se pontuar que a doutrina de proteção integral ao público infante-juvenil só é uma realidade quando amparada por lei, através do ECA e também na concretude de ações gerenciadas por gestores públicos, que possam com eficiência e eficácia, estabelecer um fluxo de cuidado em rede, demonstrando que é imprescindível uma boa administração para que os direitos do público não sejam negados.

É por intermédio de muita luta e engajamento social que o Brasil busca corrigir os erros cometidos anteriormente em sua história. Por isso, é necessário investir no

cuidado de crianças e adolescentes. Para o Gestor 1 “[...] *eles são nosso futuro, então devemos buscar atender suas necessidades com programas e projetos inclusivos, que os preparem para a vida em sociedade, que não anda nada fácil [...]*”.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) prevê em suas diretrizes a doutrina de proteção integral, que deve ser garantida enquanto responsabilidade da família, da sociedade civil organizada e do estado. Entretanto, conforme salienta Gonzáles (2012), o mundo no qual vivemos ainda não permite que esses direitos sejam garantidos em sua integralidade.

Com esse panorama nem sempre favorável, a intervenção de gestores do setor público pode fazer a diferença, uma vez que investir no público infanto-juvenil pode ser o caminho mais resolutivo. Nas palavras do Gestor 4 “[...] *a gente sabe que tem muitos jovens sem oportunidades, então cabe a nós pensar em estratégias para incluir essas pessoas nas escolas e posteriormente no mercado de trabalho. A solução é investir neles*”.

Esse investimento pode ser conduzido através de políticas públicas, as quais estando destinadas às crianças e adolescentes, segundo Fernandes e De Paula (2012), estão organizadas em áreas como saúde, educação, assistência social, trabalho e geração de renda, possuindo normativas e estruturas institucionais próprias. Cabe a cada gestor municipal reconhecer sua necessidade e importância para o movimento de garantia de direitos e proteção integral do público infanto-juvenil.

Diante do exposto, podemos visualizar que a gestão pública apresenta importantes contribuições na luta pela garantia de direitos do público infanto-juvenil. É perceptível a necessidade dos gestores desempenharem com maestria suas funções para que hajam ganhos significativos e avanços na política de proteção integral. São atores importantes que quando exercem suas funções dentro dos princípios da legalidade e da moralidade, podem transformar positivamente a realidade e as vivências dos sujeitos que o ECA pretende proteger.

## **5.2- Garantindo direitos fundamentais: Desafios de gestores do setor público**

No Brasil, a promulgação do ECA em julho de 1990, representou um marco que vem contribuindo para uma reflexão mais concisa sobre infância, juventude, os atores

que representam tal seguimento e seu lugar na sociedade contemporânea. Cury (2008) afirma que é cada vez mais necessária a discussão sobre proteção integral, e direitos fundamentais, e que nestes debates se façam presentes gestores, comunidade em geral e representantes do judiciário.

No que tange a gestão pública, muitos são os desafios presentes na atuação e intervenção de gestores. Como podemos ver na fala do Gestor 1 *“A gente é cobrado porque a sociedade exige rapidez nas ações [...] esquecem que precisamos responder por toda parte burocrática e isso trava muitos projetos [...] complica para nosso lado né, pois não adianta ter só boa vontade”*.

O Gestor 2 também faz pontuações relativas a cobrança por resultados *“[...] querem tudo rápido, com menos gastos possível e resultados sempre positivos [...] difícil responder essas expectativas, principalmente quando não se tem um orçamento satisfatório para investir na saúde e educação da maneira que gostaríamos”*. Por sua vez o Gestor 3 rebate *“Os desafios existem, mas a gente vai vencendo eles. Nada é fácil, mas se você ocupa um cargo de gestão tem que estar preparado para as responsabilidades que virão com ele”*.

Para Carvalho (2004) a cobrança é algo natural quando se ocupa um papel de liderança dentro de determinado cenário da sociedade. Muitas vezes esse movimento representa um início de prática de cidadania, pautado na ânsia de garantir direitos básicos. Aos gestores, cabe promover as melhorias necessárias e buscar atuar de maneira íntegra para melhorar a qualidade dos serviços ofertados.

Mas para o Gestor 4, não existe a mobilização necessária de todos os seguimentos da sociedade para lutar pelos direitos do público infante-juvenil *“Falta participação popular. Os pais se ausentam de responsabilidade, só cobram [...] é importante mobilizar a comunidade para que possamos ter assegurados os direitos dos menores. Ter direito é bom, mas não podemos esquecer dos nossos deveres”*.

O ECA é fruto da mobilização social e da luta de diferentes seguimentos da sociedade e como acredita González (2012), não podemos deixar de nos sensibilizar para essa bandeira, pois crianças e adolescentes se tornaram sujeitos de direito, mas ainda precisamos de políticas públicas que tragam legitimidade ao que está assegurado em lei. Essa realidade não é mutável na velocidade em que gostaríamos, mas é através de movimento, e não da estagnação, que se conquistam ganhos e vitórias.

O Gestor 2 pontua também que a ausência de articulação interssetorial, o que segundo ele limita a atuação dos profissionais *“Os serviços não conversam entre si*

[...]”. Ele ainda esclarece sua afirmação: “[...] *não sabemos o que o Conselho Tutelar já fez por determinada família, se a assistência social foi acionada, qual o papel da escola na história [...]*”. Para o gestor a comunicação entre diferentes setores não é tarefa fácil: “[...] *sempre uma luta conseguir dialogar com os outros setores [...]* *mostrar que somos parceiros e queremos colaborar e não responsabilizar os outros*”.

González (2012) ressalta que os direitos garantidos em lei só podem ser vivenciados na prática quando existe o funcionamento de um conjunto de políticas públicas destinadas a promover o acesso das crianças, adolescentes e suas famílias aos serviços necessários à sua garantia. Mas é necessário ainda que esses serviços dialoguem entre si, estreitando seus laços, fortalecendo o serviço em rede e promovendo a garantia de direitos. A inexistência de diálogo, dependendo do caso, já é por si mesma uma violação de direito, então comunicação é imprescindível quando o assunto diz respeito a questões de infância e juventude.

Outro ponto levantado pelos gestores como desafiador foi relativo a formação que o gestor recebe para atuar no âmbito público. O Gestor 4 afirma que “*Ainda temos poucos gestores com formação adequada para ocupar esses cargos. Muitos tem experiência política, mas pecam por não conhecer minimamente as leis, nem as políticas públicas existentes no momento*”. Com relação a isso o Gestor 3 ressalta “[...] *complicado não termos gestores qualificados em todos os setores [...]* *a perda é muito grande quando o gestor não sabe nada, ou muito pouco do serviço que assumiu*”.

Percebe-se que os próprios gestores relatam a formação como algo necessário aos atores que irão exercer cargos de liderança dentro do setor público. Carvalho (2004) acredita que é através do conhecimento proporcionado em graduações e cursos de especialização e atualização que profissionais com um olhar diferenciado são formados. Espera-se que essas pessoas estejam futuramente ocupando espaços para gestar serviços que necessitam de melhor aproveitamento de suas potencialidades e um gerenciamento capaz de garantir a promoção de ações eficazes e inovadoras.

Com as falas elencadas, percebemos que a gestão pública enfrenta dificuldades em sua aplicação cotidiana. No entanto, tais empecilhos citados podem ser superados, para tanto basta buscar mobilizar a população, promover a formação e atualização frequente de gestores e assim melhorar a compreensão que os mesmos apresentam das adversidades do serviço, bem como ampliar a capacidade de articulação com outros setores, garantindo assim o engajamento na luta pela garantia de direitos fundamentais na infância e adolescência.

### **5.3- Perspectivas futuras para a Gestão pública no exercício da garantia de direitos**

Conforme relatado nas categorias anterior, os gestores públicos encontram alguns desafios em sua empreitada nos cuidados para com crianças e adolescentes como atores sujeitos de direitos. Mas também podem oferecer importantes contribuições através de suas atuações, desde que as mesmas visem promover benefícios e estabelecer na prática a integridade do que prevê o ECA.

Cabe a eles estabelecer os objetivos que irão buscar concretizar em suas atuações, tanto no presente quanto futuras. Nas palavras do Gestor 4 *“Nossa prática diária interfere na vida muitas pessoas, até por isso precisamos buscar corrigir nossas fragilidades. Conhecer políticas públicas, o ECA e também nossa realidade local, para buscar melhorias pra crianças e adolescentes crescerem com qualidade de vida”*.

Os Gestores 1 e 3 conduzem suas falas para a importância de se repensar os modelos de gestão atuais:

“A gestão contemporânea exige que nossas ações sejam pensadas como uma possibilidade real de ofertar melhorias para uma coletividade [...] não nos esconder atrás de justificativas de recursos escassos e más gestões anteriores. Precisamos inovar e para isso disposição e conhecimento são grandes aliados” (Gestor 1).

“Não dá pra gente querer lucros sem investir. Nem melhorias sem mudança. Também não tem como querer garantir direito nenhum sem promover ações nos setores da saúde e educação. Precisamos aderir programas que fortaleçam esses setores que são grandes parceiros da infância e da adolescência [...] mas para isso o gestor tem que estar disposto a fazer coisas diferentes, gestar pensando na renovação” (Gestor 3).

Em ambas as falas ficam visíveis à relevância de dois termos, os quais são inovação e mudança. Essas palavras representam o desejo de uma prática, que no entendimento de Abrúcio (2007) se preocupa com a excelência em gestão, pois imprime esforços em estabelecer um dinamismo ausente, mas necessário. Mudanças geram angústia e desconforto, mas são bem vindas para promover inovação, imprescindível no gerenciamento contemporâneo, especialmente no campo da gestão pública, onde os recursos por vezes podem ser escassos.

O Gestor 2 afirma esperar que a gestão pública ofereça a possibilidade de discutir os direitos de crianças e adolescentes, pois acredita ser esse o caminho para repensar a solução das problemáticas existentes “*Não podemos fechar os olhos para nossa realidade local [...] os gestores tem que promover diálogo sobre a garantia dos direitos na infância e adolescência*”. Para o gestor o diálogo é uma medida necessária: “*[...] é na conversa que as ideias e propostas surgem e devemos promover essa iniciativa para aprimorar nossas ações e cumprir nosso papel de cuidar desse público*”.

Esse desejo é partilhado por Gonzáles (2012) que diz ser indiscutivelmente obrigatório levantar a discussão sobre cuidado integral de crianças e adolescentes. A lei já está estabelecida, no entanto, os diferentes setores da sociedade civil organizada ainda não conseguem dar conta de sua integra aplicabilidade. Os gestores representam uma parte dos envolvidos para que a realidade brasileira seja a da garantia de cuidado integral e não da privação de direitos.

Mas cabe a sociedade, de um modo geral, buscar cumprir seu papel para garantir aquilo que já é direito. Não se pode esquecer que o ECA é fruto também da mobilização social e que, portanto todos são responsáveis na luta de garantir sua eficácia. Da gestão pública se espera eficiência, agilidade e qualidade, mas a responsabilidade do cuidado deve ser dividida entre família, Estado e comunidade em geral.

## **6- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Refletir sobre a efetividade da legislação vigente a cerca da garantia de direitos na infância e adolescência é um movimento imprescindível para que se possam estabelecer quais são as problemáticas que precisam ser superadas, bem como as estratégias que vem fundamentando na prática o exercício de tais direitos. O cuidado ao público infanto-juvenil deve ser uma das prioridades na gestão pública, pois é o cuidado integral garantido por lei que irá lhes permitir um desenvolvimento com qualidade para enfrentar as adversidades da vida.

Obviamente, garantir tais direitos não pode ser uma tarefa apenas de gestores municipais, estaduais e federais; mas sim uma luta de responsabilização de toda a sociedade civil organizada em prol do pleno desenvolvimento de crianças e adolescentes desse país. No entanto, a responsabilidade compartilhada entre os demais

atores e setores da sociedade, não exime os gestores públicos de suas obrigações para com a integralidade do cuidado do público infanto-juvenil.

Cabe ao gestor estabelecer um fluxo em rede para desenvolver ações em conjunto com os diferentes espaços pelos quais esse público se movimenta. Garantir seu acesso à educação e saúde gratuitas e de qualidade, ao convívio social e comunitário, ao lazer e esportes; possibilitando assim o desenvolvimento de sujeitos preocupados com o bem estar-social, com a promoção de saúde, com cidadania, solidariedade, dentre outros valores que por vezes tem se perdido em meio ao individualismo do momento que se vive.

O gestor precisa conhecer a realidade social das crianças e adolescentes pelas quais deve buscar melhorias, reconhecer suas fragilidades perante as mazelas da sociedade brasileira, mas também suas potencialidades de crescimento enquanto sujeitos de direito do ECA. Pelo conhecimento da realidade social, a transformação passa a ser um movimento possível, inclusive no que se refere à proteção e garantia de direitos na infância e adolescência.

Espera-se que com a identificação de algumas contribuições, bem como com a discussão dos desafios vivenciados por gestores públicos na luta pela garantia de direitos do público infanto-juvenil, a prática do exercício de gestão possa ser repensada. Que esse processo se faça através da necessidade de mudança na maneira de reconhecer esses atores enquanto sujeitos de direito e que promova a efetiva execução da legislação vigente como uma ferramenta social para proteger na integralidade as crianças e adolescentes desse país.

## 7- REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública - RJ**. 2007; n.12, v.2, p.67-86. Acesso em: 30/03/2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Fernando\\_Abrucio/publication/262735967\\_Recent\\_trajectory\\_of\\_the\\_Brazilian\\_public\\_management\\_a\\_critical\\_assessment\\_and\\_the\\_renewal\\_of\\_the\\_reform\\_agenda/links/53daadc90cf2a19eee8b3bd6.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fernando_Abrucio/publication/262735967_Recent_trajectory_of_the_Brazilian_public_management_a_critical_assessment_and_the_renewal_of_the_reform_agenda/links/53daadc90cf2a19eee8b3bd6.pdf)

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei Federal nº 8069, de 13 de julho de 1990.



BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1998**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1998. p.292.

CAMPOS, M. S. V. O. Estatuto da Criança e do Adolescente: A proteção integral e suas implicações político-educacionais. **Dissertação de mestrado**, UNESP, 2009.

CARVALHO, J. S. **Educação, Cidadania e Direitos Humanos**. São Paulo: Vozes, 2004.

CORREIA JR, L. C. de A. **Direito do menor**. São Paulo: Atlas, 1991.

CURY, M. (Coord.). **Estatuto da Criança e do Adolescente comentado: comentários jurídicos e sociais**. 9.ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

CUSTÓDIO, A. V. Teoria da Proteção Integral: pressupostos para compreensão do direito da criança e do adolescente. **Revista do Direito UNISC**. 2008; n.29, v.2, p.22-43. Acesso em: 30/03/2016. Disponível em: <http://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/657/454>

DE PAULA, A. P. P. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE - debate**. 2005; n.1, v.45, p.36-49. Acesso em: 30/03/2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05.pdf>

FERNANDES, R. M. C.; DE PAULA, M. G. Proteção à infância e adolescência: fragmentos de uma realidade da política de assistência social. In: FERNANDES, R. M. C.; MACIEL, A. L. S. **Os direitos das crianças e dos adolescentes em análise**. Porto Alegre: Fundação Irmão José Otão, 2012.

FIGLIOLI, J. O.; MANGINI, R. C. R. **Psicologia Jurídica**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

GONZÁLEZ, R. S. O marco jurídico da proteção, promoção e defesa dos direitos da criança e do adolescente no Brasil. In: FERNANDES, R. M. C.; MACIEL, A. L. S. **Os direitos das crianças e dos adolescentes em análise**. Porto Alegre: Fundação Irmão José Otão, 2012.

HELENO, C. T.; RIBEIRO, S. M. **Criança e Adolescente: Sujeitos de Direitos**. Belo Horizonte: Conselho Regional de Psicologia de Minas Gerais, 2010.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**; Porto Alegre, v.22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública - RJ**.2007; n.15, v2, p.87-96. Acesso em: 30/03/2016. Disponível em:  
[http://www.prg.ufla.br/ppg/administracao/ adm/upload/file/Mota\\_%20P\\_%20R\\_.pdf](http://www.prg.ufla.br/ppg/administracao/ adm/upload/file/Mota_%20P_%20R_.pdf)

OLIVA, J. C. G.; KAUCHAKJE, S. As políticas sociais públicas e os novos sujeitos de direito: crianças e adolescentes. **Revista Katálogo – Florianópolis**. 2009; n.1, v.12, p.22-31. Acesso em: 30/03/2016. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/rk/v12n1/04.pdf>

PÁDUA, E. M. M. de.; **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática** - 9ª ed. rev. e ampl. - Campinas, SP: Papirus, 2003.

PEREIRA, J. M. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ROSA, M. V. F. P.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autentica, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. - Florianópolis: UFSC, 2005.

## PARTICIPANTES DA PESQUISA:

<b>Participantes</b>	<b>Formação, área de atuação e experiência com Gestão Pública</b>
Gestor 1	Administração – Secretário de Assistência Social (Secretaria de Assistência Social) - 5 anos.
Gestor 2	Psicologia – Coordenação do Programa Saúde na Escola – PSE (Secretaria da Saúde) - 3 anos.
Gestor 3	Administração – Diretor de Assuntos da Juventude (Secretaria da Assistência Social) - 4 anos.
Gestor 4	Pedagogia – Secretário da Educação (Secretaria de Educação) - 3 anos.

## APÊNDICE B:

## ENTREVISTA

- 1- Em sua opinião, os gestores públicos contribuem, com sua atuação, para garantir os direitos de crianças e adolescentes? Se sim, poderia explicar quais são essas contribuições?
- 2- Que situações favorecem a atuação do gestor público ao buscar garantir os direitos do público infante-juvenil?
- 3- Existem situações que dificultam a atuação do gestor público na garantia de direitos de crianças e adolescentes? Se sim, quais são elas?
- 4- Quais são, em sua opinião, os desafios presentes na prática de gestores públicos que buscam garantir direitos do público infante-juvenil?
- 5- Quais são suas expectativas futuras para o exercício da gestão pública na garantia de direitos de crianças e adolescentes?