



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DO TRÓPICO ÚMIDO (PPGDSTU)
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO

NADIA MARIA BENTES

**ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DOS NÚCLEOS DE ATENDIMENTO
ESPECIALIZADO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE DA DEFENSORIA
PÚBLICA DO PARÁ**

Belém
2013

NADIA MARIA BENTES

**ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DOS NÚCLEOS DE ATENDIMENTO
ESPECIALIZADO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE DA DEFENSORIA
PÚBLICA DO PARÁ**

Dissertação apresentada como requisito de avaliação para
obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação
em Planejamento do Desenvolvimento Sustentável.

Orientador: Prof. Dr. Josep Pont Vidal

Belém
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

Bentes, Nadia Maria

Organização e gestão dos núcleos de atendimento especializado da criança e do adolescente da Defensoria Pública do Pará / Nadia Maria Bentes; Orientador, Josep Pont Vidal.– 2013.

265 f.: il.; 30 cm
Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2013.

1. Assistência Jurídica. 2. Justiça - defesa. 3. Acesso a justiça. 3. NAECA. 4. Estrutura organizacional. 5. Gestão. Vidal, Josep Pont, orientador. II. Título.

CDD 22. ed. 342.17

NADIA MARIA BENTES

**ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DOS NÚCLEOS DE ATENDIMENTO
ESPECIALIZADO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE DA DEFENSORIA
PÚBLICA DO PARÁ**

Dissertação apresentada como requisito de avaliação para
obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação
em Planejamento do Desenvolvimento Sustentável.

Orientador: Prof. Dr. Josep Pont Vidal

Aprovada em: _____/_____/_____

Banca examinadora

Prof. Dr. Josep Pont Vidal
Orientador- NAEA/ UFPA

Prof. Dr. Durbens Martins Nascimento
Examinador Interno- NAEA /UFPA

Prof. Dr. Marcus Allan de Melo Gomes
Examinador Externo –ICJ/UFPA

Ao meu amado e dedicado marido Lucas, que soube aguardar com calma e serenidade todo o tempo em que estive debruçada nos livros, mantendo-se sempre ao meu lado, me incentivando e dando força para concluir meu objetivo.

AGRADECIMENTOS

Vou começar meus agradecimentos de forma bem tradicional, agradecendo a Deus por ter me dado força e saúde para concluir minha dissertação.

Apesar da dedicatória ter sido prestada ao meu marido Lucas, quero lhe agradecer mais uma vez pela compreensão e carinho de todo esse período em que estive envolvida com os estudos.

A minha amada família, minha mãezinha Marina, minha querida Lúcia, meus irmãos Cynthia, André e Jorge, meu cunhado Dionísio, que também está na luta do mestrado e meus amados sobrinhos Yasmim, Gabriel e Felipe, que compreenderam minha ausência em razão dos estudos e estiveram sempre ao meu lado, acreditando e confiando em mim. Obrigado!

Ao meu primo Agis que sempre esteve me incentivando no período de meus estudos e levantando o astral quando estava baixo.

Quero fazer um agradecimento especial ao meu orientador JosepPont Vidal, que me inseriu na pesquisa e me ensinou muitas coisas, sendo um exemplo vivo de um excelente professor e pesquisador. Obrigado pela confiança que sempre depositou em mim.

Aos demais professores do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos que contribuíram para o meu aprendizado e minha formação acadêmica. Para a Rosangela e Ruth, da biblioteca do NAEA, que sempre me ajudaram na busca dos livros para a pesquisa, bem como para a Simone, que sempre me atendeu com gentileza na xerox e que fazem parte das boas amizades conquistadas nesse período de mestrado.

Aos professores Durbens e Marcus Allan que participaram da banca de qualificação e de defesa, me ensinando novos caminhos e alternativas viáveis de conhecimento, quero dizer que me esforcei ao máximo para atendê-los nesta dissertação.

Aos meus companheiros de mestrado que dividiram as dificuldades ao longo do curso, em especial aos queridos amigos Daiane, Kalilia e William que sempre estiveram mais próximo, sempre em minha casa e que foram as boas amizades conquistadas no mestrado e que estarão sempre em meu coração.

A minha querida Elida, que muito me incentivou e me ajudou nesse período do mestrado com seus pitecos inteligentes e maravilhosos, como também meus compadres Nana e Abdala, que também muito me auxiliaram com seus conselhos e observações, todos diletos amigos e professores experientes e sábios.

Ao meu querido amigo Carlos Eugênio e minha querida amiga Alira que sempre me incentivaram durante o curso e agora estão fazendo uma especialização e tendo contato com a academia.

A minha amiga Celina que muito me incentivou e que agora está iniciando sua trilha no mestrado e que é representante legal dos demais amigos do Refúgio.

A direção superior da Defensoria Pública do Estado do Pará que me permitiu realizar meu mestrado, além de contribuir na realização da pesquisa, mais quero dizer muito obrigado a todos os meus colegas defensores públicos que concordaram em participar das entrevistas com muita disposição e carinho.

Aos meus colegas do NAECA que sempre torceram pela minha vitória, me incentivando e acreditando no meu trabalho.

As queridas amigas Marina, Nara, Fábria e Aurilene que tive a oportunidade de conviver durante a elaboração e execução do Projeto Redescobrimdo o Assistido, muito obrigado pelo carinho e aprendizado que obtive com vocês.

A todos os meus familiares e amigos que compreenderam minha ausência nos passeios e nos aniversários em razão dos estudos.

A todos aqueles que não citei diretamente, mas que deveriam ter sido citados, meus sinceros agradecimentos.

Ao caminho percorrido no mestrado que contribuiu para meu crescimento, pois a entrada no NAEA foi um marco em minha vida pessoal e na carreira profissional trazendo novos conhecimento e desafios. Por tudo isso é que só tenho a agradecer, por ter merecido chegar até aqui.

A luta em defesa dos indivíduos contra os abusos dos mais fortes esbarra numa grande hipocrisia. O Estado transforma-se, em nome dos interesses econômicos, um dos mais importantes vilões dos Direitos Humanos ao deixar de cumprir o que lhe cabe. (SEGUIN, 2001, p. 145).

RESUMO

A Defensoria Pública é uma das instituições essenciais à função jurisdicional do Estado, encarregada constitucionalmente de garantir o acesso à justiça a população legalmente necessitada, através da orientação jurídica e defesa judicial e extrajudicial em todos os graus. Dentro de sua missão institucional especializou e interiorizou seu atendimento na área infanto juvenil implantando os Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente (NAECA's) na capital e em mais doze cidades do Pará. Em razão da carência de estudos científicos que demonstrem soluções teóricas e práticas de resolução dos problemas organizacionais da Defensoria Pública, esta dissertação objetiva analisar a gestão e a estrutura organizacional dos NAECA's da Defensoria Pública do Estado do Pará, visando à garantia da qualidade de atendimento e da proteção integral de crianças e adolescentes. Utilizou-se a metodologia sistêmica com um estudo de caso múltiplo e, para consolidar os resultados obtidos, usou-se a observação sistemática da instituição pesquisada, realizando entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo, buscando a descrição do conteúdo manifestado na comunicação que foi realizada. Foi empregado um robusto marco conceitual para a fundamentação da pesquisa a respeito das organizações, das relações de poder e da gestão pública, suporte esse que possibilitou a confirmação das hipóteses formuladas na pesquisa e o alcance dos objetivos propostos, concluindo-se que o problema da pesquisa foi respondido afirmativamente, visto que se conseguiu visualizar o funcionamento da estrutura organizacional e da gestão dos NAECA's e sua interrelação, bem como de que modo tal estrutura tem contribuído para garantia da qualidade de atendimento e proteção integral de crianças e adolescentes. Nas conclusões da pesquisa, ficou perceptível que, apesar do trabalho que está sendo realizado, fato comprovado na pesquisa e no projeto redescobrimos o assistido, muito ainda tem que ser feito e a instituição ainda padece de deficiências como a necessidade de maiores investimentos, principalmente em infraestrutura física e de pessoal. Com todos esses desafios, a instituição esbarra na inércia do poder público em densificar o preceito constitucional de garantir o acesso à justiça através de uma instituição que garanta os direitos dos cidadãos em condições de igualdade com o estado-juiz e o estado-acusador e na falta de investimentos para o fortalecimento da instituição que vem lutando para se estabelecer e garantir o acesso à ordem jurídica justa para a população de nosso Estado.

Palavras-chave: Defensoria Pública. Acesso à Justiça. NAECA. Estrutura Organizacional. Gestão.

ABSTRACT

The Public Defense Office is one of the essential institutions to the judicial function of the state, constitutionally in charge of ensuring access to justice to the legally needy population, through legal orientation and judicial and extrajudicial defense in all grades. In its institutional mission, it has specialized and internalized the attendance in the children and youth field, implementing the Specialized Core of Attendance of Children and Adolescents (NAECA's) in the capital and another twelve cities of Pará. Due to the lack of scientific studies that demonstrate theoretical solutions and resolution practices for the Public Defenders Office's organizational problems, this dissertation aims to analyze the management and organizational structure of NAECA's of the state of Pará's Public Defense Office, in order to guarantee quality of service and full protection of children and adolescents. The methodology used was systematic with a multiple study of case and, to consolidate the obtained results, was used the systematic observation of the researched institution, by conducting semi-structured interviews and its content analysis, seeking a description of the content expressed in the communication that was performed. A robust conceptual framework was applied for the research's reasoning about the organizations, the power relationships and the public management, support which enabled the confirmation of the formulated hypotheses in the research and the achieve of the proposed objectives, concluding that the research's question was affirmatively answered, since it was possible to visualize the functioning of the organizational structure and the management of NAECA's and its interrelation, as well as how this structure has contributed for the assurance of the quality of service and full protection of children and adolescents. In the research's conclusions, was noticeable that, despite the work that is being performed, fact that was proved in the research and the project rediscovering the assisted, much remains to be done and the institution still suffers from deficiencies such as the need of higher investments, especially in physical and staff infrastructure. With all these challenges, the institution runs into the inertia of the public power to densify the constitutional precept of ensure access to justice through an institution that guarantees the citizen's rights on an equal footing with the state-judge and the state-accuser and also in the lack of investments to the strengthening of the institution that has been fighting to establish itself and guarantee access to a fair legal order to the population of our state.

Keywords: Public Defense Office. Access to Justice. NAECA. Organizational structure. Management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Metodologia da Pesquisa	36
Gráfico 2 - Componentes da Metodologia	38
Gráfico 3 - Processo de elaboração de um estudo de caso	41
Gráfico 4 - Abordagem qualitativa	57
Gráfico 5 - Sistema aberto	66
Gráfico 6 - Sistema aberto	66
Gráfico 7 - Sistema fechado	68
Gráfico 8 - Sistema misto da DPPA	69
Gráfico 9 - Campo e relações de poder nas organizações	81
Gráfico 10- Redes de comunicação em uma organização	82
Gráfico 11- Modelo sistêmico de políticas públicas	86
Gráfico 12- Elementos da nova gestão pública	96
Gráfico 13- Triângulo de serviços	100
Gráfico 14- Acesso à justiça	106
Gráfico 15- Defensores públicos - cargos existentes e providos	121
Gráfico 16- Comarcas atendidas e não atendidas pela Defensoria Pública	121
Gráfico 17- Cargos providos no sistema de justiça estadual	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Panorama dos NAECA's do Pará.....	45
Quadro 2 -	Entrevistas semiestruturadas.....	59
Quadro 3 -	Representação do Campo Jurídico.....	74
Quadro 4 -	Entrevistas semiestruturadas.....	140
Quadro 5 -	Entrevistas semiestruturadas.....	141
Quadro 6 -	Entrevistas semiestruturadas realizadas.....	142
Quadro 7-	Medidas de gestão - 2005 a 2011.....	148
Quadro 8-	Resolução de descompassos.....	151
Quadro 9 -	Articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's.....	154
Quadro 10 -	Articulações estruturais e comunicativas entre NAECA's e Diretorias.....	156
Quadro 11-	Medidas para melhoria da comunicação.....	158
Quadro 12 -	Participação dos Defensores nas decisões.....	161
Quadro 13 -	Comunicação com outras instituições.....	163
Quadro 14 -	Tomadas as decisões, prioridades da infância e comunicações....	166
Quadro 15 -	Participação dos Defensores nas decisões.....	168
Quadro 16 -	Relações entre defensores, operadores do campo jurídico e assistidos.....	170
Quadro 17-	Modelo de gestão.....	172
Quadro 18 -	Modelo de gestão que garanta a proteção integral.....	175
Quadro 19 -	Prioridades no atendimento da infância e juventude.....	177
Quadro 20 -	Modelo de gestão que garanta a proteção integral.....	180
Quadro 21 -	Dificuldades de resolução de problemas dentro da gestão.....	182
Quadro 22 -	Propostas visando à melhoria do atendimento.....	185
Quadro 23 -	Avaliação do atendimento e do número de Defensores.....	187
Quadro 24 -	Medidas de gestão – 2005 a 2011.....	190
Quadro 25 -	Resolução de descompassos.....	191
Quadro 26 -	Articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's.....	193
Quadro 27 -	Articulações estruturais e comunicativas entre NAECA's e Diretorias.....	194
Quadro 28 -	Medidas para melhoria da comunicação.....	195

Quadro 29 -	Participação dos Defensores nas decisões.....	197
Quadro 30 -	Comunicação com outras instituições.....	198
Quadro 31 -	Tomadas de decisões, prioridades da infância e comunicações.....	199
Quadro 32 -	Participação dos Defensores nas decisões.....	200
Quadro 33 -	Relações entre defensores, operadores do campo jurídico e assistidos.....	201
Quadro 34 -	Modelo de gestão.....	203
Quadro 35 -	Modelo de gestão que garanta a proteção integral.....	204
Quadro 36 -	Prioridades no atendimento da infância e juventude.....	205
Quadro 37 -	Modelo de gestão que garanta a proteção integral.....	206
Quadro 38 -	Dificuldades de resolução de problemas dentro da gestão.....	207
Quadro 39 -	Propostas visando à melhoria do atendimento.....	209
Quadro 40 -	Avaliação do atendimento e do número de Defensores.....	210
Quadro 41 -	Medidas de gestão – 2005 a 2011.....	212
Quadro 42 -	Resolução de descompassos.....	213
Quadro 43 -	Articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's.....	215
Quadro 44 -	Articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's e Diretorias.....	216
Quadro 45 -	Medidas para melhoria da comunicação.....	217
Quadro 46 -	Participação dos defensores nas decisões	219
Quadro 47 -	Comunicação com outras instituições.....	220
Quadro 48 -	Tomadas de decisões, prioridades da infância e comunicações.	221
Quadro 49 -	Participação dos defensores nas decisões.....	222
Quadro 50 -	Relações entre defensores, operadores do campo jurídico e assistidos.....	223
Quadro 51 -	Modelo de gestão.....	225
Quadro 52 -	Modelo de gestão que garanta a proteção integral.....	226
Quadro 53 -	Prioridades no atendimento da infância e juventude.....	227
Quadro 54 -	Modelo de gestão que garanta a proteção integral.....	229
Quadro 55 -	Dificuldades de resolução de problemas dentro da gestão.....	230
Quadro 56 -	Propostas visando à melhoria do atendimento.....	232
Quadro 57 -	Avaliação do atendimento e do número de Defensores.....	233

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Panorama dos municípios onde localizam-se os NAECA's.....	46
Tabela 2 - Municípios com as maiores taxas de homicídios praticados contra crianças e adolescentes.....	47
Tabela 3 - Defensores Públicos – cargos existentes e providos.....	121
Tabela 4 - Comarcas atendidas e não atendidas e não atendidas pela Defensoria Pública.....	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP	Ação Civil Pública
ANADEP	Associação Nacional dos Defensores Públicos
CAEPE	Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia
CCJ	Comissão de Constituição e Justiça
CF/88	Constituição Federal de 1988
CIAA	Centro Integrado de Atendimento ao adolescente
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CREAS	Centro de Referência Especializado de Assistência Social
DP	Defensoria Pública
DPPA	Defensoria Pública do Estado do Pará
DPSP	Defensoria Pública do Estado de São Paulo
EC	Emenda Constitucional
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
ESG	Escola Superior de Guerra
FASEPA	Fundação de Atendimento Socioeducativo do Pará
FETAGRI	Federação dos Trabalhadores na Agricultura
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNABEM	Fundação Nacional do Bem Estar Social
FUNCAP	Fundação da Criança e do Adolescente
FUNPAPA	Fundação Papa João XXIII
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDESP	Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MOVER	Programa de Valorização do Estatuto da Criança e do adolescente
NAEA	Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
NAECA	Núcleo de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente
NAECA's	Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PGE	Procuradoria Geral do Estado

PIB	Produto Interno Bruto
PL	Projeto de Lei
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PPCAAM	Programa de Proteção a Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte
PT	Partido do Trabalhador
REDIPA	Rede de Defensores da Infância do Pará
SCPJWEB	Sistema de Informática da Defensoria Pública do Pará
SGDCA	Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente
UFPA	Universidade Federal do Pará
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para Infância
AS	Assistente Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 JUSTIFICATIVA	24
1.1.1 Revisão Bibliográfica.....	24
1.1.2 A Pesquisa e o Desenvolvimento do Pará.....	29
2 METODOLOGIA.....	32
2.1 UTILIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO MÉTODO SISTÊMICO....	32
2.2 ESTUDO DE CASO.....	39
2.2.1 Critérios de seleção para o estudo de caso múltiplo.....	44
2.3 HIPÓTESE E OBJETIVOS.....	48
2.3.1 1ª Hipótese.....	48
2.3.2 2ª Hipótese.....	50
2.3.3 3 Hipótese.....	53
2.3.4 Objetivo Geral.....	55
2.3.5 Objetivos Específicos	55
2.4 TÉCNICAS UTILIZADAS.....	56
3 MARCO CONCEITUAL.....	62
3.1 ORGANIZAÇÕES, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E TEORIA GERAL DOS SISTEMAS.....	62
3.1.1 Organizações e Estrutura Organizacional.....	62
3.1.2 Teoria Geral dos Sistemas.....	65
3.1.2.1 Sistemas Abertos e Sistemas Fechados	65
3.2 RELAÇÕES DE PODER.....	70
3.2.1 O Poder, o <i>Habitus</i> e o Campo nas Organizações.....	70
3.2.2 A Tomada de Decisões e as Comunicações nas Organizações...	77
3.3 GESTÃO PÚBLICA	83
3.3.1 O Estado, Políticas Públicas e a Administração Pública.....	83
3.3.2 Modelo de gestão	90
3.3.3 Qualidade de Atendimento.....	98
4 DEFENSORIA PUBLICA.....	102

4.1 A DEFENSORIA PUBLICA	102
4.1.1 Assistência Judiciária e Acesso à Justiça.....	102
4.1.2 Defensoria Pública no Brasil.....	112
4.2 DEFENSORIA PUBLICA NO ESTADO DO PARÁ.....	124
4.2.1 Projeto Redescobrimdo o Assistido	129
4.3 A CRIAÇÃO DOS NAECA'S DA CAPITAL E DO INTERIOR DO ESTADO	131
4.3.1 Proteção Integral de Crianças e Adolescentes.....	136
5 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DOS NUCLEOS DE ATENDIMENTO ESPECIALIZADO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE NO PARÁ (NAECA's).....	140
5.1 PERCURSO DA INVESTIGAÇÃO	140
5.2 CONCEITOS UTILIZADOS NA PESQUISA.....	145
5.3 NÚCLEO DE BELÉM	148
5.3.1 Estrutura Organizacional – Gestores.....	148
5.3.2 Estrutura Organizacional – Defensores Públicos.....	153
5.3.3 Relações de Poder – Gestores.....	160
5.3.4 Relações de Poder – Defensores Públicos.....	165
5.3.5 Modelo de Gestão – Gestores.....	172
5.3.6 Modelo de gestão - Defensores Públicos.....	179
5.3.7 Qualidade no Atendimento - Defensores Públicos.....	184
5.3.8 Dados da pesquisa e do projeto Redescobrimdo o Assistido.....	189
5.4 NÚCLEO DE ANANINDEUA.....	190
5.4.1 Estrutura Organizacional – Gestores.....	190
5.4.2 Estrutura Organizacional - Defensores Públicos.....	192
5.4.3 Relações de Poder – Gestores.....	196
5.4.4 Relações de Poder - Defensores Públicos.....	198
5.4.5 Modelo de gestão – Gestores.....	202
5.4.6 Modelo de Gestão - Defensores Públicos.....	206

5.4.7 Qualidade no Atendimento - Defensores Públicos.....	208
5.4.8 Dados da pesquisa e do projeto Redescobrimdo o Assistido.....	211
5.5 NÚCLEO DE ABAETETUBA	211
5.5.1 Estrutura Organizacional – Gestores.....	211
5.5.2 Estrutura Organizacional - Defensores Públicos.....	215
5.5.3 Relações de Poder – Gestores.....	218
5.5.4 Relações de Poder - Defensores Públicos.....	221
5.5.5 Modelo de Gestão – Gestores.....	224
5.5.6 Modelo de Gestão - Defensores Públicos.....	228
5.5.7 Qualidade no Atendimento - Defensores Públicos.....	231
5.5.8 Dados da pesquisa e do projeto Redescobrimdo o Assistido.....	234
5.6 CONCLUSÕES DA ANÁLISE DE DADOS.....	235
6 CONCLUSÕES FINAIS.....	242
REFERÊNCIAS.....	247
APENDICES.....	261

1 INTRODUÇÃO

Para que haja desenvolvimento é essencial que o homem tenha sua dignidade preservada e o mínimo de garantia de satisfação de suas necessidades básicas. Para tanto, entre outras coisas, é necessária uma política pública que garanta o acesso à Justiça e aos Tribunais e a instituição encarregada dessa política foi a Defensoria Pública (DP), que se encontra prevista no art.134 da Constituição Federal de 1988.

A Defensoria Pública é Instituição permanente, essencial à Justiça, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, a orientação jurídica, a promoção dos Direitos Humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais, coletivos e difusos, de forma integral e gratuita para a população legalmente necessitada, e outros casos expressamente previstos em lei, como a Curadoria Especial, exercendo a função precípua de guardião da cidadania e promoção da conscientização de direitos¹.

O mencionado artigo 134 trouxe a existência constitucional da Defensoria Pública, no plano federal e estadual².Vale consignar que alguns Estados da Federação, como o Estado do Rio de Janeiro e o Pará, já possuíam a instituição antes da promulgação da Constituição Federal, inclusive no Pará o seu funcionamento data de 1983, como Assistência Judiciária exercida como corolário da Procuradoria do Estado, numa tentativa de minimizar a ausência de uma política pública que garantisse o acesso à Justiça a população necessitada de nosso Estado.

Ressaltamos que a instituição da Defensoria Pública do Estado do Pará (DPPA), como carreira autônoma, mas ainda sem autonomia financeira, ocorreu apenas em 1993, quando foi promulgada a Lei Estadual 013/93. Tal inovação legislativa aconteceu antes mesmo da promulgação da Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994 que organizou a Defensoria Pública da União, do Distrito

¹É importante frisar que aos Defensores Públicos, na forma do art. 4º da Lei Complementar nº 80/1994, com redação da Lei Complementar 132/09, cabe prestar orientação jurídica, desempenhando assim um papel pedagógico.

²Inexiste a previsão constitucional de Defensoria Pública Municipal posto que o Poder Judiciário é apenas federal e estadual.

Federal e dos Territórios e prescreveu normas gerais para sua organização nos Estados³.

É importante frisar que no decorrer desses anos, a Defensoria Pública vem se firmando como carreira de Estado, buscando a excelência no atendimento de seus assistidos e, por tal razão, havia necessidade de adequar a Legislação vigente para que permitisse um melhor funcionamento. Tal reforma foi parcialmente realizada através da Lei Complementar nº 132/2009⁴. No entanto, a instituição ainda carece de reconhecimento e autoconhecimento que permita uma melhor estrutura e uma melhor gestão para buscar mais competência e eficácia, como iremos analisar no presente trabalho.

A reforma institucional 132/2009 determinou o aumento das atribuições das Defensorias Públicas e dos Defensores Públicos, visando à melhoria na garantia de direitos dos assistidos, que conseqüentemente tem sua cidadania resguardada, em especial com a legitimidade, prevista na lei 11.448/2007, para propositura de Ação Civil Pública (ACP), (Lei nº 7.347/1985). A Lei Complementar 132/09 mudou o perfil da Defensoria Pública que deixou de ser uma Instituição meramente curativa, quer dizer, que atuava apenas onde o conflito já está instalado, passando a ter um papel pro ativo e pedagógico, faltando-lhe agora o reconhecimento para uma gestão eficaz. No entanto, muitas coisas ainda precisam ser realizadas para o fortalecimento, o avanço e o desenvolvimento institucional para garantir cidadania plena das pessoas⁵, do povo legalmente necessitado do Estado do Pará, até mesmo porque não há desenvolvimento regional onde as Instituições são fracas (TORRES, 2004), pois constata-se o desenvolvimento de um Estado pela estruturação de suas Instituições.

Paralelamente ao aspecto institucional, devemos traçar, em breves linhas, o quadro geopolítico do Pará. Vivemos em plena Amazônia, em um Estado continental, onde as distâncias e a natureza dificultam o acesso de milhares de pessoas que necessitam de conhecimento e esclarecimento a respeito de seus direitos, de seus deveres e de garantia de acesso a justiça, para que alcancem dignidade e cidadania. Outra angulação importante é a falta de informação que

³Atualmente com a redação da Lei complementar nº 132/2009.

⁴O artigo 1º da Lei nº 80/94, com a alteração da Lei complementar 132/09, garantiu para a Defensoria Pública a expressão e instrumento do regime democrático de direito, incumbindo-lhe a promoção dos direitos humanos, tornando-se referência nacional em defesa dos direitos humanos e com comprometimento com o regime democrático o que tornou o Defensor Público um agente de transformação social.

⁵A Defensoria Pública não atende apenas ao povo, ela assiste a TODOS que dela precisam.

propicia que injustiças sejam cometidas e acobertadas sob o manto da clandestinidade, posto que os que desconhecem seus direitos são mais susceptíveis de não protestarem quando espoliados deles, em verdade eles não sabem que são titulares de direitos e nem como reclamá-los. O setor econômico também tem sua parcela importante na equação deste problema, estando no Pará, onde existem alguns dos municípios mais pobres do Brasil⁶.

Além das dificuldades geográficas, não podemos deixar de mencionar que as razões de natureza estrutural, demonstram o alto grau de exclusão social, a desigualdade na implementação de políticas públicas e programas sociais no Estado, como também o alto grau de centralização e a baixa efetividade dessas políticas, que refletem a busca da população por atendimento na Defensoria Pública, para garantia de direitos e acesso à justiça.

Ademais, para que haja efetivo desenvolvimento e fortalecimento da cidadania e das Instituições na Amazônia, devem ser conjugados dois elementos de fundamental importância que são as políticas sociais eficazes e as políticas econômicas voltadas para o crescimento sustentável, para que ocorra o efetivo desenvolvimento da população do Estado do Pará, que é o público alvo da Defensoria Pública, conforme preceituado por Draibe (1997, p. 13):

Finalmente, no plano da dinâmica do desenvolvimento, impõem-se duas condições do estabelecimento de uma combinação virtuosa entre políticas econômicas orientadas para o crescimento sustentado e não inflacionário e políticas sociais eficazes para a promoção de equidade e do desenvolvimento humano.

Dentro da perspectiva de desenvolvimento e fortalecimento da cidadania, bem como de melhoria no atendimento na Capital, foi implantado em 20 de dezembro de 2004 o Núcleo de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente (NAECA), que presta atendimento gratuito judicial e extrajudicial especializado a crianças e adolescentes em situações de vulnerabilidade social e/ou pessoal e aos adolescentes a quem foi atribuída à autoria de atos infracionais, bem como a seus familiares e responsáveis. O que se diferenciou o atendimento do que era prestado anteriormente foi a interdisciplinaridade, pois além do atendimento jurídico prestado pelos Defensores Públicos, o núcleo presta ainda o serviço através

⁶A Fundação Getúlio Vargas (FGV) divulgou em janeiro de 2012 um ranking de miserabilidade das cidades brasileiras. <http://noticias.terra.com.br/brasil/noticias/0,,OI149266-EI306,00-Veja+quais+sao+as+cidades+mais+pobres+e+mais+ricas.html> .

de uma equipe interdisciplinar, formada por assistente social, psicóloga, pedagoga e socióloga com o objetivo de realizar um serviço integrado, onde cada profissional coloca sua especialização a serviço da solução dos conflitos e da busca de justiça social, em prol do melhor interesse dessa parcela da população.

A experiência interdisciplinar e especializada do NAECA na capital obteve tanto sucesso que foi implantada em mais de 12 municípios do Estado que são: Abaetetuba, Marabá, Santarém, Redenção, Ananindeua, Castanhal, Capanema, Paragominas, Breves, Altamira, Barcarena, Icoaraci e em fase de implantação em Tucuruí. Ocorre que apesar dos NAECA's da Capital e do interior do Estado possuírem os mesmos objetivos e público alvo, não possuem a mesma estrutura organizacional, a mesma subordinação administrativa, os mesmos mecanismos de comunicação e até mesmo as dificuldades de atuação dos Defensores Públicos em uma área especializada como a da infância e juventude.

Atualmente em alguns Estados da federação, até o Poder Judiciário se estrutura em campos multidisciplinares, passando a contar com corpo de Engenheiros, Assistentes Sociais, Sociólogas e Psicólogos, essenciais a melhor aplicação da Justiça. Acompanhando esta linha, outras Defensorias Públicas estaduais já começam a organizar quadros suplementares com tais servidores, principalmente após a promulgação da Lei 132/09. Outros profissionais devem se somar a este rol, tais como economistas, estatísticos etc., todos de primordial importância para que seja realizado um estudo da viabilidade do desenvolvimento de um sistema organizacional e de gestão eficaz.

Diante da importância do desenvolvimento de uma política pública voltada para a população infanto juvenil de nosso Estado, elegemos a seguinte problemática de pesquisa: Como funciona a estrutura organizacional e a gestão dos Núcleos de Atendimento Especializados da Criança e do Adolescente da Capital e dos interiores do Estado e se existe interrelação dessa(s) gestão (ões). Em que medida essa articulação organizacional e comunicativa tem contribuído para a garantia da qualidade de atendimento e proteção integral de crianças e adolescentes no Estado do Pará?

Vale destacar a importância da análise das informações sobre a qualidade do atendimento, a estrutura organizacional e legal, as atividades realizadas e seus resultados, bem como da importância da realização de uma pesquisa a respeito da organização e gestão dos Núcleos Especializados da Defensoria Pública, que

compõe uma Instituição Jurídica Pública que busca garantir a proteção integral de Crianças e Adolescentes no Pará e conseqüentemente a garantia de cidadania e desenvolvimento do estado.

Na pesquisa utilizamos uma metodologia sistêmica com estudo de caso múltiplo nos NAECA's das cidades de Belém, Ananindeua e Abaetetuba, através do método indutivo, visto que partimos de um objeto particular para o geral. Para efetivação da metodologia foi realizada uma observação sistêmica da instituição, entrevistas semiestruturadas com a análise do conteúdo, buscando a descrição e manipulação do conteúdo observado na comunicação, caracterizando-se como uma pesquisa qualitativa, pois propicia o contato do pesquisador com o objeto de estudo que busca compreender o fenômeno na perspectiva dos atores envolvidos.

Dividimos o trabalho em quatro capítulos, fora a presente introdução e as conclusões finais da pesquisa. No segundo capítulo explanaremos a respeito da metodologia utilizada na pesquisa, abordando a utilização e operacionalização do método sistêmico; o estudo de caso e os critérios de seleção para o estudo de caso múltiplo; a apresentação das hipóteses, do objetivo geral, dos objetivos específicos e as técnicas utilizadas para realização da pesquisa.

O terceiro capítulo trata do marco conceitual que se constitui das organizações, estrutura organizacional e teoria dos sistemas; das relações de poder e da gestão pública. No primeiro item foi conceituado as organizações, a estrutura organizacional e a teoria dos sistemas, onde abordou-se os sistemas abertos e fechados; nas relações de poder, comentou-se a respeito do poder, do *habitus*, do campo, como também da tomada de decisões e das comunicações nas organizações; no terceiro item foi abordado o Estado, as políticas públicas, a administração pública, o modelo de gestão e a qualidade de atendimento.

O quarto capítulo discorre a respeito da Defensoria Pública, abordando a questão da assistência judiciária e o acesso a justiça; a Defensoria Pública no Brasil; a Defensoria Pública no Estado do Pará, onde se faz uma explanação sobre o projeto Redescobrimo o Assistido; a criação dos NAECA's da capital e do interior do Estado e a proteção integral de crianças e adolescentes.

O quinto capítulo fala sobre a organização e gestão dos núcleos de atendimento especializado da criança e do adolescente do Pará, onde apresentamos a análise dos dados colhidos na pesquisa, falando do percurso investigatório; dos conceitos utilizados na pesquisa e os resultados obtidos no

núcleo de Belém, Ananindeua e Abaetetuba, onde foram abordadas as questões da estrutura organizacional, as relações de poder, o modelo de gestão, a qualidade do atendimento que foram contrapostas com os dados da pesquisa e do projeto redescobrimo o assistido, bem como as conclusões da análise de dados. Ao final apresentamos ainda o apêndice a as referências utilizadas na pesquisa.

1.1 JUSTIFICATIVA

1.1.1 Revisão Bibliográfica

É pacífico o papel de densificador de Direitos que a Defensoria Pública exerce, mas este não é o cerne da pesquisa, pois ela está centrada na busca da otimização de recursos humanos e físicos para que esta instituição atinja, da melhor e mais rápida forma possível, uma organização que possibilite a plenitude de atendimento e alcance dos objetivos fixados na Lei complementar nº 80/92, com as adequações da lei nº 132/2009 permitindo sua influencia positiva nos destinos da nação.

É fato que existem razões pessoais, profissionais e acadêmicas que justificam a realização de um trabalho de pesquisa. Em relação às razões pessoais e profissionais delimito a questão de ser Defensora Pública e preocupar-me com o crescimento e organização da Instituição que pertenço há mais de vinte anos e que necessita crescer e buscar melhorias para a população legalmente necessitada de nosso Estado, atingindo assim seu objetivo institucional.

Destacamos que as características regionais do Pará, localizado em plena a Amazônia, não podem ser comparadas com as existentes em Estados que não integram o bioma Amazônico, como São Paulo e Rio de Janeiro e que apesar de terem suas práticas divulgadas anualmente⁷, há a necessidade de resolução dos problemas organizacionais que envolvem uma Instituição de *status* Constitucional como a Defensoria Pública e que necessita se desenvolver e fortalecer dentro do Estado do Pará.

⁷Neste sentido, deve ser registrado que a Associação Nacional de Defensores Públicos (ANADEP) realiza anualmente um congresso onde as Práticas Exitosas, desenvolvidas por Defensores Públicos, e Teses Jurídicas de interesse da instituição são submetidas a uma banca composta por professores doutores, presidida pela Prof. Maria Teresa Sadec. São atribuídos prêmios honoríficos aos 3 melhores classificados. Estas práticas e estas teses são publicadas, na forma de livros, distribuídos aos Defensores Públicos participantes do evento.

Por tais questões e por razões acadêmicas a motivação da presente pesquisa é a própria carência de estudos científicos, de soluções teóricas e práticas de resolução dos problemas organizacionais da Defensoria Pública e o seu fortalecimento no Pará.

Na busca de formas de contribuição acadêmicas, encontramos poucas pesquisas realizadas como, por exemplo, a dissertação “*A Defensoria Pública como Instrumento Constitucional de Defesa dos Direitos da Mulher em Situação de Violência Doméstica, Familiar e Intrafamiliar*”, de BARRETO, Ana Cristina, Universidade de Fortaleza, 2007 que abordou o domínio e a coerção do homem na relação entre os sexos desde a antiguidade e a submissão da mulher, inclusive, as instituições que influenciaram tal relação. Demonstrou que o patriarcado consolidou a situação de obediência da mulher ao homem e que a violência contra a mulher surge no momento em que ocorrem quebras nos padrões de normalidades das relações. Colocou a erradicação desta violência como um compromisso dos Estados democráticos de direito e que o Brasil ratificou vários tratados, que a Constituição Federal de 1988 – CF/88 garantiu igualdade de direitos entre homens e mulheres e que a Lei Maria da Penha nº 11.340/06 trouxe os mecanismos de prevenção, combate e erradicação da violência doméstica e familiar contra a mulher. Diante do quadro apresentado situou a Defensoria Pública como instituição essencial a função jurisdicional do Estado que desempenha importante papel na promoção de direitos e acesso à justiça da mulher em situação de violência, proporcionando a orientação e acompanhamento necessários ao exercício de seus direitos a uma vida digna, livre, justa e sem violência. Dividiu sua pesquisa em quatro capítulos onde discorreu a respeito da desigualdade entre homens e mulheres; da violência de gênero contra a mulher; dos instrumentos jurídicos de proteção à mulher e da Defensoria Pública como instrumento constitucional de defesa dos direitos da mulher em situação de violência doméstica familiar e intrafamiliar.

A dissertação “*Defensoria Pública do Estado de São Paulo: Aperfeiçoamento dos Mecanismos de Participação Social*”, de FERRAZ, Fábio et al, Fundação Getúlio Vargas, 2011, foi uma pesquisa sobre a participação popular no modelo de gestão democrática adotado pela Defensoria Pública do Estado de São Paulo que objetivou avaliar a metodologia aplicada pela entidade durante a etapa de realização das pré conferências que compuseram o “III Ciclo de Conferências” ocorrido em 2011, bem como investigou a efetividade do monitoramento e do controle das ações propostas

no decorrer das experiências do “I Ciclo de Conferências” em 2007 e do “II Ciclo de Conferências” em 2009, visando contribuir com propostas de medidas incrementais de curto prazo durante a execução da Conferência Estadual em agosto de 2011 e com ações de médio e longo prazos para o aprimoramento dos próximos ciclos. Propôs a reavaliação da metodologia aplicada entre cada ciclo e no monitoramento para o público demandante. Dividiu a pesquisa em três capítulos, sendo que no primeiro abordou a experiência da Defensoria Pública do Estado de São Paulo no “I Ciclo” e no “II Ciclo de Conferências” e a metodologia utilizada no “III Ciclo Conferências”; no segundo realizou uma análise a partir da observação das pré conferências regionais do “III Ciclo de Conferências” e no terceiro apresentou propostas incrementais para o aperfeiçoamento dos Ciclos de Conferências.

A dissertação *“O Resgate da Cidadania: resignificação do papel da Defensoria Pública do Estado do Ceará na redução do superendividamento do cidadão”*, de VASCONCELOS, Paulo, Universidade de Fortaleza, 2007, objetivou apresentar novos significados para a atuação da Defensoria Pública do Estado do Ceará na redução do superendividamento do cidadão, intentando refletir acerca da natureza do superendividamento na sociedade brasileira, analisando as condições originárias e mantenedoras deste fenômeno no cenário contemporâneo, identificando as determinantes da inserção do consumidor necessitado em estado de superendividamento e as repercussões desse fenômeno em seus direitos como cidadão, verificando o impacto da atuação da Defensoria Pública na redução do superendividamento do consumidor necessitado, em razão da experiência própria do pesquisador que é Defensor Público desde 2002 e que atua diretamente com as famílias acometidas por esse infortúnio. A metodologia utilizada foi um estudo exploratório descritivo, de natureza qualitativa, eminentemente bibliográfico em relação aos autores que estudam o superendividamento. O pesquisador obteve como resultado um elenco de sugestões de ordem legal, em decorrência das proposições de alternativas para a resolução do superendividamento, com a promulgação de leis que contemplem o prazo de reflexão em detrimento da cláusula de arrependimento e a criação de mecanismos de recuperação de crédito para as pessoas físicas, assim como existem para as pessoas jurídicas. Apresentou uma proposta de um redesenho da estrutura administrativa da Defensoria Pública do Estado do Ceará, com a criação de núcleos especializados para as famílias que encontram-se superendividadas, que através de uma equipe multidisciplinar, firmaria

termo de ajustamento de conduta para viabilizar os pagamentos dos cidadãos de boa fé que devem mais do que percebem em seus rendimentos, resgatando deste modo, a cidadania. Dividiu a pesquisa em quatro capítulos, sendo que no primeiro tratou a respeito do superendividamento; no segundo capítulo abordou o papel do crédito na economia do endividamento; no terceiro o cidadão superendividado e no quarto trabalhou o resgate da cidadania, através da ressignificação do papel da Defensoria Pública do Estado do Ceará, na redução do superendividamento do cidadão.

A dissertação *“Participação Social: Inovações democráticas no caso da Defensoria Pública do Estado de São Paulo”*, de CARDOSO, Luciana, Fundação Getúlio Vargas, 2010, buscou investigar o percurso de criação da Defensoria Pública do Estado de São Paulo (DPSP) especialmente no que se refere às inovações democráticas por ela introduzidas no Sistema de Justiça brasileiro, que se analisa pela criação de ouvidoria externa e de processos de participação social na gestão da instituição, notadamente através de ciclos de conferências aos quais se vinculam os planos anuais de atuação desta Defensoria. A pesquisa tratou do Poder Judiciário no Brasil após a Constituição Federal de 1988 e o papel das Defensorias Públicas nesse panorama, bem como do contexto dos conflitos sociais em São Paulo e a abrangência da assistência jurídica, à luz da administração pública, da ciência política e dos direitos humanos. Dividiu a pesquisa em quatro capítulos. No primeiro tratou o sistema de justiça, abordando o Poder Judiciário no Brasil após a Constituição Federal de 1988 e o papel das Defensorias Públicas neste cenário; no segundo investigou a genealogia da criação da Defensoria Pública do Estado de São Paulo; no terceiro falou a respeito dos conflitos sociais e a abrangência da assistência jurídica da DPSP e no quarto os mecanismos instituídos de fiscalização externa, como a ouvidoria geral e o seu Conselho Consultivo.

A dissertação *“Percepções sobre o acesso à Justiça: Olhares dos usuários da Defensoria Pública do Estado de São Paulo”*, de BRANDÃO, Juliana, Universidade de São Paulo, 2010, pesquisou as percepções sobre o acesso à justiça, através dos olhares dos assistidos da área cível da Defensoria Pública do Estado de São Paulo, voltando-se para uma reflexão dos significados produzidos nesse acesso, visto serem sujeitos despojados de uma gama de direitos inseridos em privações sociais e econômicas, que ainda acreditam na solução de seus conflitos no judiciário através dos Defensores Públicos. A coleta de dados foi de

base qualitativa e orientada pela teoria das representações sociais e pela técnica da análise de conteúdo. Propôs-se a investigar de que modo a Defensoria é percebida como uma instituição que proporciona o acesso à justiça, reunindo a pesquisa empírica com pressupostos teóricos radicados, sobretudo em direitos humanos e na teoria do reconhecimento. Dividiu a pesquisa em dois grandes blocos. O primeiro bloco corresponde ao panorama teórico e engloba os capítulos de 1 a 4, sendo que no primeiro capítulo fala sobre o acesso à justiça; no segundo dos necessitados, assim considerados na forma da lei (ou dos necessitados, assim produzidos na forma da realidade); no terceiro sobre a Defensoria Pública de São Paulo; no quarto a metodologia utilizada. Já o segundo bloco dedicou-se a pesquisa de campo, onde nos capítulos 5, 6 e 7 são abordados os cadernos de campo; os dados coletados e a análise destes dados.

A dissertação *“Judicialização do Direito à Moradia e Transformação Social: Análise das Ações Cíveis Públicas da Defensoria Pública do Estado de São Paulo”*, de Nassar, Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2011, buscou avaliar o desempenho transformador do poder judiciário nas questões relativas ao direito à moradia. A referência teórica do estudo é o constitucionalismo transformador, distinguindo-o do constitucionalismo dirigente. Realizou uma crítica ao problema habitacional brasileiro e da doutrina jurídica brasileira em relação ao direito à moradia. Apresentou um estudo empírico onde fez a sistematização e análise de cinquenta ações civis públicas propostas pela Defensoria Pública do Estado de São Paulo, em razão da prefeitura daquela cidade pretender modificar as políticas habitacionais do município para contemplar os interesses de grupos marginalizados. Nestas questões, o Judiciário tem um desempenho transformador limitado, pois tais transformações só ocorrem se as forças econômicas, sociais e políticas estiverem mobilizadas e se houver vontade política do administrador. Dividiu a dissertação em quatro capítulos. No primeiro tratou do constitucionalismo transformador e a Constituição brasileira de 1988; no segundo tratou do direito à moradia, o problema habitacional urbano brasileiro e a doutrina brasileira sobre direito à moradia; no terceiro relatou a metodologia de análise da judicialização do direito à moradia e no quarto realizou a sistematização e análise das decisões judiciais.

Diante dos resultados obtidos, verificamos que existem limitações de pesquisas realizadas e que nenhuma abordou a temática relativa à organização e a gestão dos Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente e

se existe interrelação dessas gestões, que compõe uma Instituição Jurídica Pública que visa garantir a proteção integral de Crianças e Adolescentes no Estado do Pará, e conseqüentemente o desenvolvimento do Estado do Pará. Por tais questões se justifica a realização da pesquisa e por ser um assunto inédito na academia.

1.1.2 A Pesquisa e o Desenvolvimento do Pará

Antes de falarmos no desenvolvimento que pode ser alcançado através do acesso à justiça garantido pela Defensoria Pública é necessário discorrer à respeito de alguns conceitos à respeito de desenvolvimento. Furtado (2000), elenca três dimensões do conceito de desenvolvimento, sendo que a primeira diz respeito à eficácia do sistema de produção; a segunda a satisfação de necessidades elementares da população e o terceiro discorre a respeito da obtenção dos objetivos que são almejados pelos grupos dominantes de uma sociedade, que competem por recursos escassos, concluindo que a sociedade não está desvinculada da estrutura social.

Outro entendimento sobre desenvolvimento é o de Mantega (1995) quando analisou o nacional-desenvolvimento e fez uma revisão discursiva sobre o desenvolvimento e as influências políticas dentro da gestão estatal, concluindo que as políticas para o desenvolvimento nacional se direcionaram para o economicismo keynesiano, que não levaram em consideração as outras esferas da sociedade.

A partir dos anos 1990, Buarque (2006), aprofundou o assunto a partir da reforma do Estado, neste ponto citando o Brasil, pós Constituição Federal de 1988, onde a participação da sociedade nas políticas públicas é fundamental, devendo levar a melhoria da qualidade de vida da população.

Tais conceitos demonstram diversas nuances do desenvolvimento, mas na presente pesquisa vamos tratar o desenvolvimento do Estado do Pará, através da garantia do acesso à justiça da população, buscando a democratização do aparato do judiciário, pois não podemos verificar tal desenvolvimento apenas por fatores de ordem econômica e tecnológicos. Essa democratização do acesso à justiça é uma garantia fundamental e constitucional, pois a Defensoria Pública é um instrumento de aperfeiçoamento e desenvolvimento social. Por tais razões podemos dizer que um dos indicadores de desenvolvimento de uma sociedade mais seguros é o grau de acesso à justiça, pois quanto mais existe a consciência da importância desse

acesso, maior será a perspectiva da paz social, pois o poder econômico não pode continuar sendo determinante para se auferir o grau de desenvolvimento de um Estado.

Além de todos esses questionamentos, não podemos deixar de enfatizar um dos grandes entraves para a concretização dos direitos fundamentais garantidos pela Constituição Federal que é a inclusão social da parcela mais pobre da população, que é o público atendido da Defensoria Pública. Para superar essa exclusão é necessário que sejam elaboradas políticas voltadas para a efetivação de direitos, construção de cidadania e a busca de igualdade (SADEK, 2011)⁸.

Outra vulnerabilidade a ser destacada é o fato de uma grande parcela da população desconhecer a lei, os seus direitos. Para a efetivação desses direitos, com a inclusão social é necessário que se tenha consciência deles e da instituição encarregada de zelar por eles. Enquanto uma instituição jurídica pública a Defensoria Pública ainda tem muitas deficiências em relação a recursos humanos, materiais, salariais, visto que possui orçamentos infinitamente menores do que as demais instituições do sistema de justiça, por tais razões necessita se desenvolver e se fortalecer institucionalmente, visto que segundo Sadek (2011), apesar de todas as dificuldades, levantar a bandeira pelo fortalecimento da Defensoria Pública é lutar pela inclusão, pela efetivação de direitos, por uma sociedade formada por cidadãos, onde há o cumprimento da lei, na qual prevalecem os preceitos de igualdade, que conseqüentemente levarão ao desenvolvimento do Estado do Pará.

Vale destacar que a promulgação da Lei Complementar nº 132/09 veio adensar e aumentar as atribuições da Defensoria Pública, que se tornou a expressão e instrumento do regime democrático, para que haja respeito a dignidade da pessoa humana, reforçando o acesso à justiça das classes sociais que estavam à par do sistema judicial. Outra alteração importante foi a difusão e conscientização dos direitos humanos, da cidadania e do ordenamento jurídico, que reforçou o papel pedagógico e definiu o Defensor Público como um agente de transformação social, que segundo Burger e Balbinot (2011)⁹ é aquele que atua pela prevenção de litígios, pela solução extrajudicial das demandas, pela educação à respeito dos deveres e

⁸ SADEK, Maria Tereza. Defensoria Pública: um agente de igualdade. In: SOUSA, José (Coord.). *A nova dimensão da Defensoria Pública a partir das alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 132 na Lei Complementar nº 80/94*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

⁹ BURGER, Adriana Fagundes; BALBINOT, Chistine. A nova dimensão da Defensoria Pública a partir das alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 132 na Lei Complementar nº 80/94. In: *Uma nova Defensoria*

direitos de cada um, e pela sua ação junto ao poder público para a busca de soluções junto com outras instituições, bem como provocando o Executivo para a realização de políticas públicas voltadas para a realização dos direitos da coletividade como um todo e não apenas de demandas individuais, que não protegem a população de forma integral.

Por tais razões e por estar no Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), que atua em pesquisas voltadas para o desenvolvimento da Amazônia, bem como em relação às instituições públicas, o objeto da presente pesquisa tem relevância para a ciência, até mesmo em razão de não haver nenhum trabalho ou publicação que discorra especificamente a respeito do tema proposto e que vise traçar metas específicas voltadas para o desenvolvimento da cidadania e proteção integral de crianças e adolescentes do Estado do Pará.

2 METODOLOGIA

2.1 UTILIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO MÉTODO SISTÊMICO

O presente estudo analisa a organização e a gestão do Núcleo de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente da capital e do interior do Estado do Pará para garantia da proteção integral de crianças e adolescentes.

Constitui-se como marco conceitual as organizações, estrutura organizacional e teoria geral dos sistemas, onde serão tratados os sistemas abertos e fechados; já nas relações de poder, se explanará a respeito do poder, do *habitus* e o campo, bem como da tomada de decisões e das comunicações nas organizações. Já na parte relativa à gestão pública, traçaremos explicações a respeito do Estado, das políticas públicas, da administração pública, do modelo de gestão, bem como sobre a qualidade de atendimento.

Para a realização de uma pesquisa temos que fazer um recorte sobre a realidade que desejamos analisar. Assim, o primeiro recorte é o tema que desejamos focar. O segundo vai configurar-se a partir do interesse de investigação e do marco conceitual e o último recorte está relacionado com a metodologia utilizada (CARVALHO, 1988).

O objeto da pesquisa é o problema que será investigado, é uma construção teórica que tem que ser delimitada por um recorte preciso a respeito dos aspectos que serão estudados. O objeto é que traz a originalidade da investigação, com novas contribuições para a ciência.

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa que é analisar a gestão e a estrutura organizacional Núcleo de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente (NAECA's) da Capital e do interior do Estado do Pará para a garantia da qualidade de atendimento e da proteção integral de crianças e adolescentes, será necessário investigar a comunicação dos Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente do interior do Estado com a Diretoria Metropolitana e do Interior; identificar a participação dos Defensores Públicos na tomada de decisões da instituição, nos feitos que envolvem crianças e adolescentes e verificar se o modelo de gestão dos NAECA's garante qualidade de atendimento e a proteção integral de crianças e adolescentes.

O NAECA de Belém foi inaugurado em 20 de dezembro de 2004, sendo o percussor da interiorização dos NAECA's no Estado, que começaram a ser implantados e inaugurados a partir de 2007. Por tais razões a pesquisa em Belém terá o recorte temporal de 2005 a 2011 e em Ananindeua e Abaetetuba o recorte de 2007 a 2011. Em decorrência deste decurso de tempo, o recorte temporal utilizado na pesquisa será de 2005 a 2011.

Como procedimentos metodológicos utilizamos o estudo de caso múltiplo, visto que dentro de um mesmo estudo pode haver mais de um caso único, como *in casu* que a pesquisa foi realizada em três NAECA's do Pará, visando consolidar os resultados obtidos na pesquisa e para tal, usamos a observação sistemática da instituição pesquisada, com a realização de entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo que busca a descrição e manipulação do conteúdo manifestado na comunicação realizada, sendo uma pesquisa qualitativa.

Vale frisar a importância do distanciamento que o pesquisador deve manter de seu objeto de pesquisa e que apesar de pertencer a Instituição ora pesquisada, visto que ocupo um cargo de Defensora Pública há mais de 20 anos, será mantido o distanciamento necessário para a observação e análise dos dados coletados na pesquisa, principalmente por uma questão ética que é pedra fundamental e de sustentação de qualquer trabalho científico levado com afinco e com a seriedade necessária para se alçar novos voos no universo científico, bem como para buscar reconhecimento no campo jurídico é necessário:

Escolher um tema que esteja ligado à área de atuação profissional, ou faça parte da experiência do autor, é uma ótima alternativa. Conhecimentos prévios, com certeza, poderão facilitar a busca de bibliografia, interpretação de textos, ideias e jargões da área, além de orientar possíveis consultas a especialistas (MARTINS, 2008, p. 12)

Em relação ao envolvimento do pesquisador com seu objeto de estudo, salientamos o entendimento de Goulart e Carvalho (2007, p. 128) que “acarreta alto grau de responsabilidade com os resultados práticos do estudo. Por essa razão, sua preparação inclui conhecimento aprofundado não apenas da estratégia ou da teoria, mas de todo contexto no qual estão inseridos organizações e indivíduos”.

O método utilizado na pesquisa é indutivo, visto que segundo Oliveira (2010) o seu ponto inicial é a observação dos fatos e fenômenos da realidade objetiva, partindo do particular para o geral, sendo uma ferramenta importante para o

pesquisador observar a realidade e tirar suas conclusões, pois é um método bastante utilizado nas ciências sociais.

Para consolidação da estratégia a ser empregada na pesquisa que tem como tema central a gestão pública, utilizaremos uma metodologia sistêmica com o estudo de caso múltiplo. Martins e Theóphilo (2007) compreendem a abordagem sistêmica como aquela que reconhece numa problemática de pesquisa a prevalência do todo sobre as partes, estudando o objeto de forma global, ressaltando os aspectos estruturais e as relações entre seus elementos constitutivos, que possuem interação mútua.

Para a operacionalização da teoria de sistemas será utilizada a observação empírica, visto que a teoria de sistemas trata de um nível de reflexão teórica e abstrata, que é mentalmente construída, onde se realiza um processo de seleção de alguns elementos, que conseqüentemente, exclui outros. Ela descreve um fenômeno ou fato observado, mas não o explica em que consiste o sistema observado, pois se trata de uma teoria que descreve um fenômeno e o conceitua como uma situação baseada na complexidade (LUHMANN, 2011).

Dentre esses elementos selecionamos o PODER, pois ele leva a dominação e encontra-se presente em todas as relações sociais e organizações. Relacionando a teoria geral dos sistemas com o poder simbólico que é esse poder invisível dominante nas relações que se dão na esfera social e que só é exercido se não for reconhecido como arbitrário, sendo capaz de produzir efeitos reais, sem dispêndio aparente de energia e de acordo com a quantidade e valor do capital econômico e cultural que se possui, no campo de poder vão representar o capital simbólico, que irá definir a posição dos atores dentro do campo (BOURDIEU, 2010).

Selecionamos também as COMUNICAÇÕES que são fundamentais quando se considera uma organização como um sistema, visto que através das entradas e saídas, a organização influencia e recebe influências do meio, do entorno, sendo deste modo, a comunicação um mecanismo de interação entre o meio interno e externo da organização. Bourdieu (2010) entende as relações de comunicação como relações de poder que dependem do poder material ou simbólico do agente ou das instituições envolvidas na relação e esses sistemas simbólicos cumprem sua função de dominação de uma classe sobre a outra.

As organizações enquanto um sistema aberto deve manter contato com seu público alvo, criando canais de comunicação com a sociedade para que conheçam

as políticas por ela implementadas, além de garantir a comunicação dentro de sua estrutura organizacional, para que se implemente um modelo de gestão compatível com seus objetivos institucionais, não devendo perder de vista a importância da veracidade das informações prestadas e a sua busca pela melhoria social.

Selecionamos ainda a ESTRUTURA que é fundamental dentro do estudo da teoria dos sistemas, pois as organizações além de seu formato sistêmico possuem uma estrutura organizacional que é indispensável no processo de tomada de decisões e de comunicações dentro da organização.

É importante destacar o entendimento de Hall (2009) que enfoca três funções básicas da estrutura organizacional. A primeira diz respeito a ser eficaz, isto é, que produza resultados e atinja as metas organizacionais. A segunda é a de regular as influências individuais na organização e a terceira é que as organizações são os locais onde o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas. Frisamos ainda o entendimento de Bergue (2011) que afirma que estrutura organizacional são os sistemas de relações que se estabelecem entre pessoas, grupos e unidades de uma organização, sendo uma expressão da organização.

Vale ressaltar que a tomada de decisões e as comunicações nas organizações ocorrem no formato de um sistema que possui entradas e saídas, e que mantém contato e recebe influências do entorno, bem como das relações de poder que são traçadas no campo.

Diante dos argumentos apresentados definimos o sistema aberto como um conjunto integrado de diversas unidades relacionadas entre si, que buscam trabalhar em harmonia para o alcance os objetivos almejados, mantendo contato com seu entorno, com o meio externo, conforme aduz Oliveira (2011), Park; Bonis e Abud (1997). Já a teoria dos sistemas fechados desenvolvida por Luhmann (2011), busca a redução da complexidade, pois quando o sistema se torna tão complexo ao ponto de não poder mais responder a todas as suas demandas, tem que selecionar algumas delas, levando a sua autodiferenciação em subsistemas, que tem seu próprio entorno e complexidade, buscando manter-se dentro do mundo real.

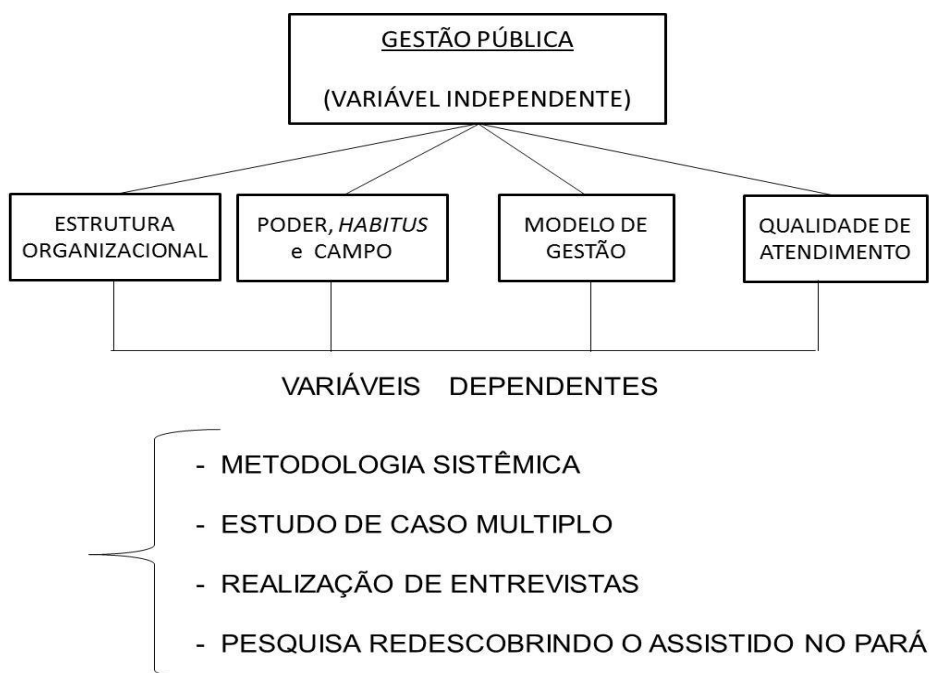
Por tais razões e teorias apresentadas e segundo nosso entendimento, delimitamos a Defensoria Pública como um sistema misto, que envolve tanto o sistema aberto, conforme preceituado por Oliveira (2011), Park; Bonis e Abud (1997), como fechado conforme aduz Luhmann (2011), isto porque possui contato e

recebe influências do ambiente, mas também possui sua legislação própria, resoluções e normativas internas, que delimitam o funcionamento de sua estrutura organizacional, visto que possui sua missão institucional constitucionalmente prevista e seus atos de administração pública determinados em Lei.

Ocorre que as partes que compõe um sistema se integram de conformidade com a concepção teórica aceita, isto é, sistema aberto ou fechado e como delimitamos a Defensoria Pública como um sistema misto, a integração do sistema ocorre pela influência do ambiente externo como também pelas decisões internas através de sua legislação própria, resoluções e normativas, que vão determinar o funcionamento deste sistema.

E apesar do funcionamento sistêmico, o poder existe e faz parte das relações dentro de um subsistema, mas não existe uma harmonia plena com a comunicação e a estrutura, visto que as lutas pelo poder estão presentes em todos os campos e na busca pelo aumento de capitais, pois é através delas é que serão determinados as posições no campo e nas organizações. E nessa zona de relações antagônicas e simbólicas que envolvem o poder, as comunicações, a estrutura organizacional e a gestão da Defensoria Pública do Pará, onde vamos desenvolver a pesquisa, apresentando abaixo o organograma da metodologia.

Gráfico1- Metodologia da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2013).

Conforme demonstrado, a variável independente da pesquisa é a gestão pública que deve ser eficiente para garantir a proteção integral de crianças e adolescentes. A gestão é fundamental para a realização dos objetivos traçados pelo homem em qualquer de suas empreitadas e a sua prática mobiliza recursos e esforços para a realização dos referidos objetivos. Pode-se dizer que modelo de gestão é um conjunto de princípios, práticas e processos que determinam de que modo o trabalho institucional deve ser exercido dentro de uma organização pública ou privada.

Um bom modelo de gestão leva conseqüentemente a eficiência dos serviços prestados de acordo com o previsto no caput do art. 37 da Constituição Federal e o alcance dos objetivos institucionais traçados. Na seara administrativa Peroni (2011) aduz que a eficiência é a capacidade do administrador obter bons produtos utilizando a menor quantidade de recursos. Já na seara jurídica Di Pietro (2012) entende que o princípio da eficiência possui dois aspectos, pois pode ser considerado em relação a forma de atuação do agente público, que deve ter o melhor desempenho de suas atribuições para obter os melhores resultados, como também em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública para que alcance bons resultados na prestação do serviço público, atingindo as metas institucionais e de satisfação para a sociedade.

Um bom modelo de gestão traz êxito para as organizações, visto que leva ao alcance dos objetivos e lucros que foram planejados, com redução de custos e atendimento das necessidades de seus clientes. Ocorre que, em se tratando da gestão de uma organização pública Bergue (2011) aduz que seus contornos diferem das privadas, visto que os seus objetivos giram em torno da geração de valor público, significando que o resultado da ação pública é orientada pelo interesse público e bem estar social.

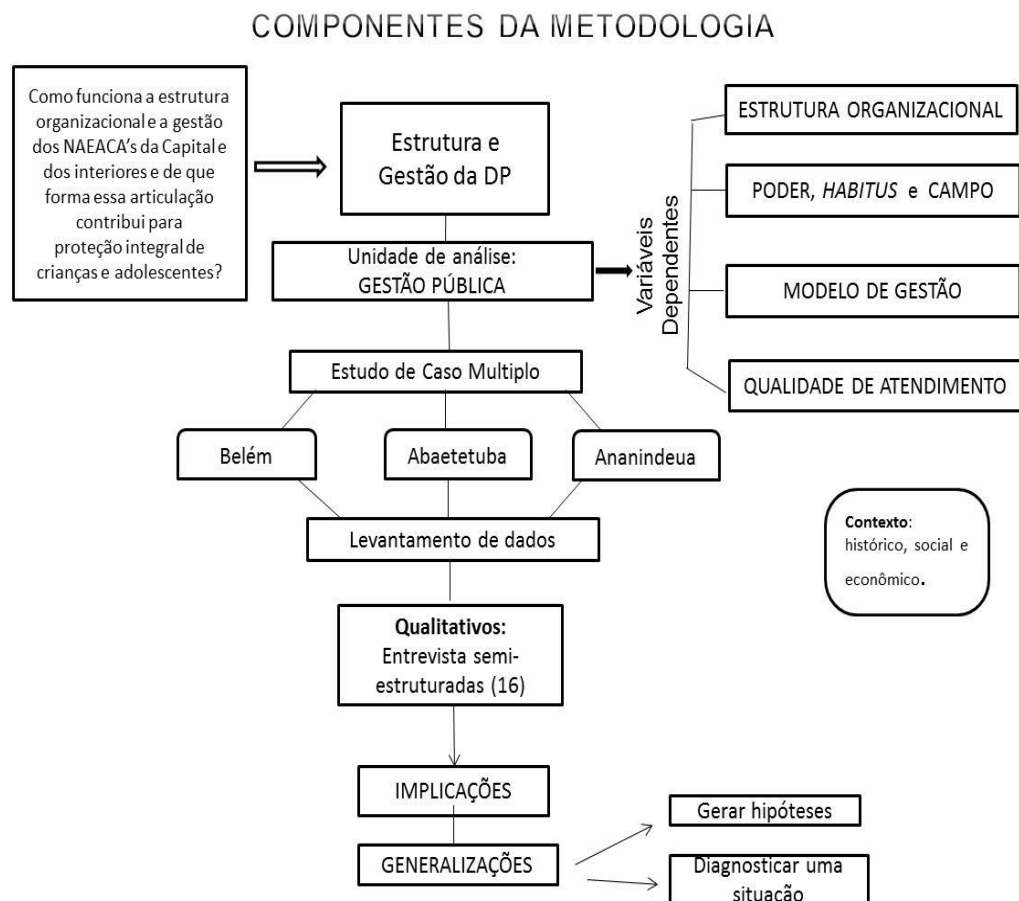
A organização pública é um meio para produção de valor público e apesar das diferenças de objetivos, nada impede que os mecanismos da gestão privada sejam importados pela gestão pública, visando à melhoria de seus serviços ofertados para a sociedade em geral, isto é com a eficiência de seus serviços.

A natureza da gestão pública é a de um *múnus* público para quem a exerce, visto que está para a defesa, aprimoramento e conservação dos bens e serviços prestados a coletividade. Os fins de um modelo de gestão resumem-se em um único

objetivo que é o bem comum da coletividade administrada e o bem estar social, que são vinculados à lei ou normativas públicas (SANTOS, 2010a).

Diante da variável independente que trata da gestão pública, para a realização da pesquisa utilizaremos o método sistêmico, pois delimitamos a Defensoria Pública como um sistema misto, que envolve tanto o sistema aberto que possui entradas e saídas, quanto o sistema fechado, onde há a predominância do todo sobre as partes, realizando ainda um estudo de caso múltiplo. Destaca-se que as variáveis dependentes da pesquisa são a estrutura organizacional; o poder, o *habitus* e o campo; o modelo de gestão e a qualidade de atendimento.

Gráfico 2- Componentes da Metodologia



Fonte: Vidal (2012). Adaptação própria (2013).

Após o desenvolvimento do marco conceitual foram elaborados os formulários para a realização das entrevistas semiestruturadas que fundamentaram a estratégia de pesquisa para o estudo de caso múltiplo.

2.2 ESTUDO DE CASO

Para o desenvolvimento da metodologia, o ponto de partida da pesquisa proposta consistirá na consolidação do marco conceitual, com o aprofundamento do levantamento de dados, da observação sistemática, da pesquisa Redescobrimo o Assistido no Pará e com a realização de um estudo de caso múltiplo que poderá gerar hipóteses ou diagnosticar uma situação.

Martins (2008, p. 9) aduz que através do estudo de caso “busca-se, criativamente, apreender a totalidade de uma situação - identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso – e, de maneira engenhosa, descrever, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria que possa explica-lo e prevê-lo”, permitindo que se penetre na realidade social, no objeto delimitado pela pesquisa.

A definição das questões da pesquisa é provavelmente o passo mais importante a ser considerado, visto que exige muita preparação nessa escolha, contudo, quando estão presentes as questões “como” e “por que” diante de um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, possivelmente estamos diante de um estudo de caso, que é uma investigação empírica onde a pesquisa é realizada dentro do contexto real e que se busca interpretar a complexidade do caso concreto (YIN, 2005).

A pesquisa social tem características singulares que a diferenciam das investigações nas áreas da saúde ou tecnológica, por não possuir um roteiro padronizado como nas metodologias convencionais, o estudo de caso exige muita atenção e aprofundamento teórico do pesquisador, com um projeto bem elaborado e fundamentado que levará a confiabilidade e validade da pesquisa (MARTINS, 2008).

O estudo de caso é uma das estratégias utilizadas para se realizar uma pesquisa e permite que a investigação preserve as características significativas e holísticas dos acontecimentos contemporâneos da vida real como, por exemplo, nos processos organizacionais e administrativos que é um dos focos da presente pesquisa (YIN, 2005).

Oliveira (2010) compreende o estudo de caso como um método eclético a ser utilizado nas mais diversas áreas do conhecimento, sendo uma visão aprofundada que busca fundamentos e explicações para um determinado fato ou fenômeno da realidade empírica.

Gil (2009) identifica como características essenciais do estudo de caso a questão de ser um delineamento da pesquisa; a preservação do caráter unitário do fenômeno pesquisado, que é estudado como um todo, mesmo sendo constituído por partes; o fato de se investigar um fenômeno contemporâneo, não podendo se separar o fenômeno de seu contexto e a questão de ser um estudo profundo, que requer a utilização de diversos procedimentos de coleta de dados.

Já Martins (2008) acrescenta que para a realização de uma pesquisa a partir de um estudo de caso é necessário que a delimitação do problema da pesquisa revele criatividade, que a definição do objeto de estudo seja claro e que haja proposições teóricas sólidas para a pesquisa, sendo de vital importância a escolha do tema e do problema da pesquisa.

Como estratégia abrangente, o estudo de caso deve abarcar todas as nuances da pesquisa e consoante Yin (2005) age na lógica do planejamento, nas técnicas de coleta de dados e nas abordagens específicas as suas análises. Vale destacar que a pesquisa de estudo de caso envolve tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos, que são variantes dos projetos de estudo de caso.

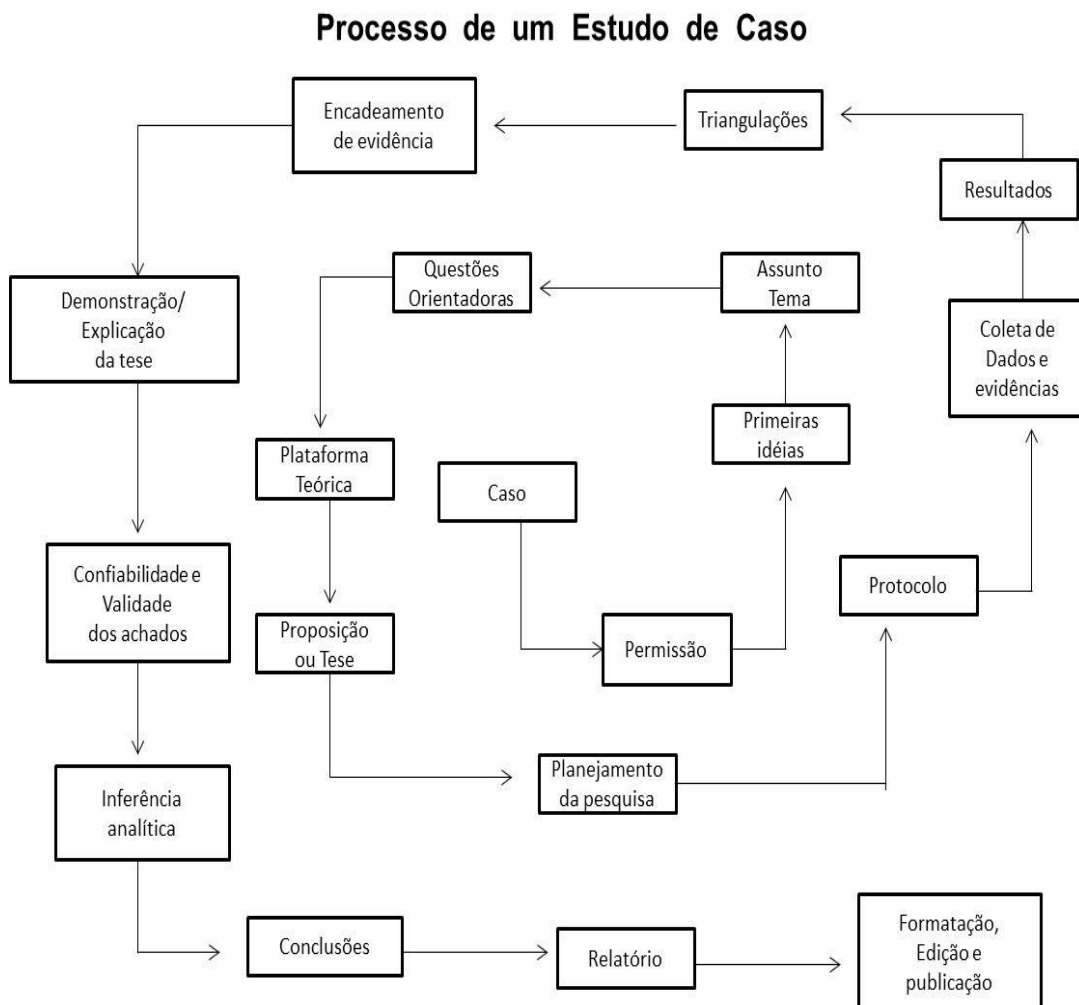
Ventura (2007) expõe ainda que o estudo de caso estimula novas descobertas, enfatizando as diversas dimensões de um problema, permitindo uma análise profunda do objeto pesquisado e das relações que ocorrem entre eles.

Martins e Theóphilo (2007) asseveram que o objetivo do estudo de caso é o estudo de uma unidade social de forma profunda e intensa, tratando-se de uma pesquisa de fenômenos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade da situação, e descrever e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Existem, pelo menos, cinco tipos de aplicação de estudo de caso segundo Yin (2005), a primeira é para *explicar* as causas de intervenções na vida real, que são complexas demais para a utilização de estratégias experimentais ou de levantamento; a segunda é para *descrever* uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre; em terceiro, o estudo de caso pode *ilustrar* certos tópicos dentro de uma avaliação, de um modo descritivo; a quarta forma de aplicação é utilizada para *explorar* aquelas situações onde a intervenção avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados e em quinto onde o estudo de caso pode ser uma *metaavaliação* quer dizer, um estudo de um estudo de avaliação.

Salientamos que o estudo de caso pode ser utilizado pelos mais diversos motivos que vão desde a apresentação de casos individuais, até mesmo a generalizações fundamentadas em evidências de estudo de caso, sendo uma forma de investigar um tópico empírico através de um conjunto de procedimentos preestabelecidos, que ainda não estão sistematizados. Para explicitar as etapas e a complexidade do processo de um estudo de caso apresentamos o gráfico abaixo:

Gráfico 3- Processo de Elaboração de um Estudo de Caso



Fonte: Martins (2008 p. 7).

Para a efetiva utilização do estudo de caso temos que ter um projeto de pesquisa, que Yin (2005, p. 41), define como “a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões”, é possuir questões a serem respondidas e as respostas a respeito dessas questões, que são as conclusões, mas não podemos esquecer que nesse

ínterim existem muitas etapas a serem realizadas, como por exemplo, a coleta e análise de dados.

Yin (2005) elenca cinco componentes de um projeto de pesquisa que são: as questões de um estudo; as proposições do estudo; a unidade de análise; a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações. Podemos dizer que as questões de estudo dizem respeito ao problema da pesquisa, onde devemos observar a estratégia inicial utilizando questões do tipo “como” e “por que”, definindo-as com clareza. Já as proposições de estudo são as hipóteses, que devem conter informações da pesquisa, aquilo que se deseja estudar.

Em relação à unidade de análise é importante delimitar o objeto de estudo, o que é um caso, é exprimir efetivamente o que se vai pesquisar, delimitando a coleta e a análise de dados. Já a lógica que une os dados às proposições diz respeito ao modo como os dados levantados estão ligados às hipóteses da pesquisa. Quanto aos critérios para interpretar as constatações podemos dizer que são os parâmetros para se interpretar os dados colhidos.

É importante ressaltar que para se realizar um estudo de caso é de fundamental importância que seja desenvolvida uma estrutura teórica relacionada ao tópico do estudo, como fase integrante do projeto, para que se saiba se a intenção do estudo de caso é desenvolver ou testar a teoria. No dizer de Yin:

Assim, o projeto completo de pesquisa fornecerá uma direção surpreendentemente forte ao determinar quais os dados devem ser coletados e as estratégias de análise desses dados. Por essa razão, é essencial que se desenvolva uma teoria antes que se faça a coleta de dados para qualquer estudo de caso. (YIN, 2005, p. 50)

Diante das dificuldades para o desenvolvimento de uma estrutura teórica deve-se tornar a visitar a literatura ligada ao que vai se estudar, discutir os tópicos, as ideias elencadas e as razões de sua proposição, visto que o eficiente desenvolvimento dessa estrutura teórica levará a definição do projeto de pesquisa, na coleta de dados, bem como é peça fundamental para a generalização dos resultados alcançados no estudo de caso.

Apesar das vantagens referidas anteriormente, Gil (2009) apresenta algumas limitações à utilização do estudo de caso, como a difícil replicação em razão da não padronização dos instrumentos de coleta de dados; o tempo despendido no estudo de caso que é maior do que em outros tipos de pesquisa; a questão de não favorecer a generalização, porque entende que a teoria não

ultrapassa o grupo pesquisado e a complexidade da análise dos dados, que exigem muita habilidade do pesquisador. Apesar das críticas apresentadas pelo referido autor, entendemos que o estudo de caso adequa-se perfeitamente ao objeto da presente pesquisa, que se fundamenta em robusto marco teórico e o tempo despendido à pesquisa está perfeitamente adequado à proposta metodológica ora apresentada.

Yin (2005) distingue duas modalidades de estudo de caso, que são: o estudo de caso único e o múltiplo. Podemos utilizar o estudo de caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada; quando o caso representa um caso raro ou extremo; quando o caso é representativo ou típico; quando é um caso revelador e quando o caso único é longitudinal, isto é, quando é estudado em dois ou mais pontos diferentes no tempo. Esses requisitos devem ser observados cuidadosamente para minimizar as possibilidades de uma representação equivocada e aumentar o espaço para coletar as evidências do estudo de caso.

Ocorre que dentro de um mesmo estudo pode haver mais de um caso único e quando isso ocorre o estudo utilizado é de caso múltiplo. Na presente pesquisa realizaremos um estudo de caso em três NAECAs do Pará, caracterizando desse modo o estudo de caso múltiplo. Segundo Yin (2005) em algumas áreas, o estudo de caso único e múltiplo são considerados metodologias diferentes, mas o referido autor não compreende dessa maneira, aduzindo que não são metodologias diferentes e sim variantes dentro da mesma estrutura metodológica, sendo definidas no projeto de pesquisa.

Gil (2009) considera o estudo de caso único como a modalidade mais tradicional de estudo de caso, embora não seja a mais frequente atualmente e a razão mais frequente para a sua realização é a do caso raro. Entende que o estudo de caso múltiplo é aquele onde o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno, considerando que pelas evidências obtidas são mais convincentes.

Como em qualquer tipo de projeto o estudo de caso múltiplo apresenta vantagens e desvantagens, mas as evidências decorrentes desse estudo são mais convincentes e robustas. Yin (2005) assegura que cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes ou para produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis, sendo de

fundamental importância o desenvolvimento de uma sólida estrutura teórica, que mais tarde pode se tornar o mecanismo para generalizar novos casos.

Ressaltamos que dentro de um estudo de caso múltiplo, cada estudo de caso representa um estudo completo que delimita os fatos e as conclusões do caso, servindo de informação para replicação de outros casos individuais. Nesse tipo de estudo não se trabalha com amostras, mas sim com a seleção e com a justificativa da escolha, para que haja a possibilidade de replicações do caso, onde “os casos devem funcionar de uma maneira semelhante aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica) previstos explicitamente no princípio da investigação” (YIN, 2005, p. 75).

Pelas razões apresentadas, decidimos utilizar como metodologia o estudo de caso múltiplo, buscando melhores resultados, visto que no estudo de caso único o pesquisador acaba por apostar expectativas em um único número, ficando vulnerável aos seus resultados e no estudo de caso múltiplo as conclusões são mais contundentes que aquelas do caso único, bem como podem ampliar as possibilidades de descobertas auferidas nas conclusões.

2.2.1 Critérios de seleção para o estudo de caso múltiplo

Para a determinação dos locais de realização dos estudos de caso múltiplo devemos elencar critérios objetivos e científicos para sua escolha, visto que não podemos defini-los de maneira aleatória dentro de uma pesquisa. Para tal, elaboramos o quadro abaixo para demonstrar um panorama geral dos municípios do Pará onde existem NAECA's, definindo a seguir os critérios utilizados para a escolha dos municípios. Ressaltamos que deixamos de apresentar dados relativos ao NAECA de Icoaraci, visto não ser uma sede de regional e sim um distrito administrativo do município de Belém, mesmo sendo mais um Núcleo especializado dentro do Estado.

Como a escolha dos locais da pesquisa é um passo muito importante, elegemos quatro critérios relevantes para o desenvolvimento da política da infância e juventude e para a definição dos três municípios onde o estudo de caso múltiplo será realizado. O primeiro é relativo à antiguidade, isto é aos Núcleos que estão há mais tempo em funcionamento; o segundo é a presença de equipe técnica no NAECA, visto ser de extrema importância para o atendimento de crianças e

adolescentes a presença desses profissionais; o terceiro é que a população de 0 a 14 anos esteja acima de 40.000 que é um número razoável de possíveis assistidos do Núcleo Especializado e o quarto critério é em relação às maiores taxas de crimes praticados contra o patrimônio e de crimes contra a pessoa. Para verificação desses critérios elaboramos o quadro abaixo com o objetivo de eleger os municípios onde serão realizados os estudos de caso:

Quadro 1 - Panorama dos NAECA's do Pará

NAECA's/ Sedes Regionais	Data Inauguração	Defensores Lotados	Equipe Interdisciplinar
Castanhal (Guamá)	07/05/2008	16	1 Psicólogo
Abaetetuba (Tocantins)	19/06/2007	13	1 Pedagogo
Barcarena (Tocantins)	24/05/2009	02	1 AS 1 psicólogo 1 pedagogo
Capanema (Caeté)	07/05/2008	14	00
Paragominas (Rio Capim)	09/10/2008	11	1 AS
Redenção (Araguaia)	28/08/2007	15	00
Altamira (Xingu)	17/06/2008	13	1pedagogo
Marabá (Carajás)	30/08/2007	19	1 Psicóloga
Santarém (Baixo Amazonas)	17/08/2007	15	00
Breves (Marajó)	03/06/2009	11	1 AS e 1 Pedagogo
Ananindeua (RMB)	06/06/2007	10	2 AS
Belém	20/12/2004	08	1 AS 1 Psicologa 1pedagogo1sociologa

Fonte: Elaboração própria (2013). Projeto Redescobrimdo o Assistido no Estado do Pará/2012. Defensoria Pública do Estado do Pará / IDESP

Após o exame do quadro passamos a análise do primeiro critério de escolha eleito que foi em relação aos NAECA's que estão há mais tempo em funcionamento. Fora o da cidade de Belém que foi o percussor para a implantação dos NAECA's do interior e foi inaugurado em dezembro de 2004, definimos os que foram inaugurados no decorrer do ano de 2007. Dentre eles em ordem cronológica de instalação, temos os núcleos de Ananindeua, Abaetetuba, Santarém, Redenção e Marabá.

O segundo critério de escolha foi a presença de equipe técnica, visto ser de suma importância para o atendimento de crianças e adolescentes, bem como de seus familiares e responsáveis. Esses profissionais da área social só encontram-se presentes nos NAECA's de Belém, Castanhal, Abaetetuba, Barcarena, Paragominas, Ananindeua, Altamira, Marabá e Breves.

Para a escolha dos outros dois critérios elaboramos a tabela abaixo transcrita, onde constam os dados gerais dos municípios onde localizam-se os NAECA's do interior do Estado.

Tabela 1- Panorama dos Municípios onde localizam-se os NAECA's

	População 2010	População de 0 a 14 anos	População em idade Escolar	PIB per capta	IDHM	Crimes contra patrimônio	Crime Contra pessoa
	173.149	48.898	47.556	7.532	0,750	10,6	7,8
Abaetetuba	141.100	43.357	43.173	3.263	0,710	11,33	11,67
Barcarena	99.859	31.933	30.340	35.513	0,770	19,00	19,54
Capanema	63.639	18.050	17.779	6.327	0,730	4,32	14,22
Paragominas	97.819	32.525	30.195	9.028	0,690	6,62	4,39
Redenção	75.556	22.473	21.938	8.556	0,740	14,59	6,63
Altamira	99.075	30.291	29.203	6.161	0,740	12,29	10,00
Marabá	233.669	73.513	68.373	15.065	0,710	7,35	4,54
Santarém	294.580	92.976	89.889	6.382	0,750	10,27	13,30
Breves	92.860	37.862	35.069	2.971	0,630	7,09	7,89
Ananindeua	471.980	122.854	120.630	6.416	0,780	24,5	23,5
Belém	1.393.399	324.934	321.094	11.496	0,810	44,14	29,00

Fonte: Elaboração própria (2013). Projeto Redescobrimo o Assistido no Estado do Pará/2012. Defensoria Pública do Estado do Pará / instituto de desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará (IDESP). Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE, Censo 2010).

Após a análise do panorama geral dos municípios, definimos como terceiro critério de escolha a população na faixa etária de 0 a 14 anos acima de 40.000, que é um número razoável da parcela da população e que fazem parte dos possíveis assistidos dos NAECA's. Dentre a faixa escolhida estão as das cidades de Belém, Castanhal, Abaetetuba, Marabá, Santarém e Ananindeua.

O quarto critério é em relação às maiores taxas de crimes praticados contra o patrimônio e de crimes praticados contra a pessoa, visto que tais taxas refletem na falta de políticas públicas efetivas para crianças e adolescentes, que pela ausência ou ineficiência dessas políticas acabam por entrar em caminhos ilícitos após a maioridade. Em relação aos crimes contra o patrimônio os municípios que estão no ranking desse critério são Belém, Ananindeua, Barcarena, Redenção, Altamira, Abaetetuba, Castanhal, Santarém, Marabá, Breves, Paragominas e Capanema. Quanto às crimes contra a pessoa os municípios são: Belém, Ananindeua, Barcarena, Capanema, Santarém, Abaetetuba, Altamira, Breves, Castanhal, Redenção, Marabá e Paragominas.

Vale ressaltar que o Mapa da Violência, publicado em 2012, apresentou o ordenamento dos cem municípios com 20 mil ou mais crianças e adolescentes com

as maiores taxas de homicídio em 100 mil habitantes praticados contra crianças e adolescentes, consoante tabela abaixo transcrita:

Tabela 2 - Municípios com as maiores taxas de homicídios praticados contra crianças e adolescentes.

Município	UF	Pop. 2010	Óbitos		Pos.
			Nº	Taxa	
Simões Filho	BA	43.145	58	134,4	1º
Lauro de Freitas	BA	52.845	50	94,6	2º
Ananindeua	PA	168.175	149	88,6	3º

Fonte: Mapa da violência (2012).

Destacamos que Ananindeua foi o 3º colocado no Brasil, no *ranking* dos municípios com as maiores taxas de homicídios cometidos contra crianças e adolescentes. A pesquisa considerou só as unidades federativas com mais de 20 mil crianças e adolescentes. Tais taxas de homicídios são inaceitáveis e exigem medidas emergenciais e eficazes para reverter tal situação, necessitando de atenção especial. Por tal razão e por preencher os quatro critérios anteriormente citados, elegemos Ananindeua como o primeiro município para realizar o estudo de caso.

Para definir os dois outros núcleos observamos que os únicos municípios que preenchem todos os critérios eleitos são Belém e Abaetetuba, visto que possuem equipe técnica, tem uma população de 0 a 14 anos maior que 40.000, foram inaugurados em 2004 e 2007 respectivamente, possuindo ainda, altas taxas de crimes praticados contra o patrimônio e contra a pessoa.

Não negamos que o ideal seria que a pesquisa abrangesse todo o Estado, configurando deste modo uma das limitações da pesquisa, visto que não há tempo e disponibilidade financeira para pesquisar os demais NAECA's do Estado do Pará. Por todas as razões expostas anteriormente os municípios definidos para a realização do estudo de caso múltiplo são Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

2.3 HIPÓTESE E OBJETIVOS

2.3.1 1ª Hipótese

A Defensoria Pública enquanto instituição jurídica pública vem enfrentando diversos desafios impostos pela sociedade brasileira para que garanta a melhoria e qualidade de atendimento em seus serviços, principalmente após a promulgação da Lei complementar 132/09 que aumentou o leque de atribuições desta instituição, inclusive em relação à gestão. E ao falarmos em modelo de gestão, falamos em eficiência, falamos na relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados, falamos em fazer o certo, como um meio para se alcançar um resultado, que será positivo se a estrutura organizacional estiver adequada às atividades desenvolvidas pela instituição.

A estrutura organizacional da instituição encontra-se elencada na Lei Federal nº 080/94, na Lei Estadual nº 054/06 e em Resoluções esparsas do Conselho Superior da instituição onde são definidas suas atribuições, mecanismos de atuação e de seu funcionamento sistêmico e hierárquico.

Segundo Vivancos e Cardoso (2012, p. 5) “Estrutura Organizacional representa a forma como são agrupados e coordenados os recursos (humanos, físicos e financeiros) empregados nos diversos processos desenvolvidos na organização como o intuito de se atingirem seus objetivos”.

Vasconcelos (1997, p. 3) expõe que “a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerça a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais”, sendo de fundamental importância na Defensoria Pública à comunicação dentro dos diversos núcleos, setores, departamentos, enfim, dentro de toda sua estrutura organizacional (PERROTI, 2012).

Vale ressaltar que uma das maneiras mais eficazes de se transferir conhecimento é através da comunicação, podendo-se dizer que o sistema de comunicação de uma instituição é uma rede por meio da qual as informações permitem o funcionamento da estrutura organizacional de forma integrada e eficaz.

Tal mecanismo de funcionamento da instituição é de um sistema, que Vidal (2011, p. 36-37) define como:

Um sistema pode ser definido por seus componentes ao estar dotado de um nível consciente de integração e coesão na relação de seus elementos (estrutura), de uma delimitação do sistema referente a outros sistemas, a saber, concernente ao ambiente, de uma ordenação consciente nas relações com os outros sistemas e de uma regularidade e continuidade consciente nas relações entre os elementos do sistema

Park; Bonis e Abud (1997) definem sistema como um complexo de elementos em interação de natureza ordenada e não casual, sendo um conjunto de elementos em interação e intercambio com o meio ambiente, sendo composto por quatro elementos básicos: o primeiro são os objetos, que são partes ou elementos do conjunto; o segundo os atributos, que são as qualidades do sistema e de seus objetos; o terceiro são as relações de interdependência, pois um sistema deve possuir relações internas com seus objetos e a quarta diz respeito ao meio ambiente, pois os sistemas não existem no vácuo, eles são afetados pelo seu meio circundante. Já a teoria dos sistemas fechados destaca a observação empírica e a diferenciação dos sistemas, para que se verifique a operação que se realiza:

O sistema deve ter a capacidade de se distinguir de seu meio, de modo a ser capaz de combinar todas as suas operações. [...] Com essa versão de que a operação pertence ao sistema e não ao meio, coloca-se em destaque o problema da observação e a capacidade de diferenciação dos sistemas; o que significa, portanto, que existem sistemas que podem observar e distinguir. Neles é preciso pressupor uma capacidade de observação que designa um tipo de operação que se realiza no próprio sistema (LUHMANN, 2011, p. 73).

É importante destacar que a formação de sistemas ante um ambiente complexo e em constante transformação traz novas demandas da população, que interferem diretamente na administração pública, nas instituições e segundo Bourdieu (2010), na própria luta para permanência no campo, visto que cada vez mais os serviços públicos oferecidos devem ter linhas claras de atuação e a Defensoria Pública do Estado do Pará não está fora desta nova forma de atuação.

Vidal (2011, b) aduz que a informação define a competitividade das pessoas, dos grupos, organizações e serviços, e que as novas formas de organização de trabalho dependem cada vez mais dos sistemas de informação, inserindo a gestão de informação que constitui uma ciência, cujo objetivo central é estudo das relações

técnicas e humanas que envolvem os processos de tratamento da informação, para a administração pública e para a cidadania.

Hall (2009) confirmando a importância das comunicações aduz que as estruturas organizacionais, com seus diversos tamanhos, estruturas e complexidade são verdadeiros sistemas de processamento de informações e sua criação indica que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória.

Macieira (2010) preceitua que o fortalecimento da estrutura organizacional de uma instituição, que enfrenta as pressões tanto internas como externas de forma equânime, deve ser coordenada por meio da comunicação e de planejamento. Mas, existem questões de funcionamento de estruturas, nos sistemas organizacionais que acabam por restringir as possibilidades de atuação conjunta de setores, núcleos ou departamentos da mesma instituição, fato que, pode acarretar prejuízos à população atendida, restringindo inclusive, as possibilidades de atuação de alguns setores, núcleos ou segmentos daquela instituição.

Beer apud Park; Bonis e Abud (1997) assevera que a melhor maneira de compreender o funcionamento de uma organização é ignorar o organograma oficial, que contém apenas elementos teóricos do que deveria acontecer e mapear o funcionamento efetivo das partes da organização, que pretendemos analisar na pesquisa. Diante de tudo que foi exposto e para pesquisar a articulação estrutural e comunicativa dos NAECA's da Defensoria Pública do Estado do Pará, apresentamos a seguinte hipótese:

a) Dentro da estrutura organizacional da Defensoria Pública existe um descompasso de articulação estrutural e comunicativa do NAECA da Capital com os do interior do Estado.

2.3.2 2ª Hipótese

A realização de uma pesquisa a respeito da Defensoria Pública do Estado do Pará implica em pesquisarmos o modo de participação nas decisões dos membros desta instituição, que é o Defensor Público, este agente de transformação social que possui atribuições legais importantes para a promoção da cidadania em nosso país.

É importante destacar a conceituação do ilustre Defensor Público do Estado do Pará, Dr. Climério Mendonça, que em seu trabalho de conclusão do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE) da Escola Superior de Guerra (ESG), apresentado em 2009, com o título “*O Defensor Público como agente político, dinamizador da relação entre os cidadãos, a sociedade e o Estado*”, destacou que quem abraça a função de Defensor Público traz parte de natureza milenar da atividade de advogar, de suas tradições e seus ensinamentos. Definiu o Defensor Público como um agente do Estado capaz de, na sua atuação, constituir-se um elemento que dinamiza a mudança das relações entre os cidadãos e a sociedade, e o Estado, iniciando-se pela demonstração do legado constitucional dos princípios da garantia jurídica ao cidadão necessitado, a integralidade e a gratuidade deste serviço público, sendo um dos protagonistas na implementação de mudanças na sociedade, com as garantias, prerrogativas e os instrumentos disponíveis para tais ações.

Ribeiro e Vidal (2010) asseveram que na atualidade, os Defensores Públicos não atendem somente questões jurídicas dos legalmente necessitados de nosso Estado, mas tornaram-se representantes dos direitos desta parcela da população e em muitas ocasiões confrontando-se com o Estado. Outro aspecto a ser destacado são as questões que independem da questão econômica do assistido e são de competência da Defensoria Pública, como na defesa de processos criminais, na curadoria especial e na área infanto-juvenil, onde qualquer cidadão pode requerer o patrocínio de sua defesa através de um Defensor Público.

E a tomada de decisões é o momento na organização onde são definidas as direções estratégicas, os planos de ação e o modelo de controle para avaliar os resultados obtidos (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011), que trazem consequências internas e externas para as organizações, levando ao direcionamento do que será realizado e trazendo repercussões no futuro dessa organização, bem como na vida das pessoas que lá trabalham, sendo vital a todos os atores organizacionais. Essa tomada de decisões envolve tanto os aspectos funcionais da organização como o conflito entre os grupos, onde há a disputa pelo poder (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

Destacamos que a maioria das decisões tomadas flui do topo das organizações, onde reside o poder e ocorre a coalizão entre os indivíduos e grupos. Tais decisões normalmente não coincidem com os interesses dos grupos que não

estão no poder, pois esses grupos subordinados só participarão, se os dirigentes organizacionais por alguma razão julgarem necessária sua participação, mas via de regra, os grupos dominantes que possuem poder econômico é que manipulam as informações e influenciam as decisões em seu favor (HALL, 2009).

No dizer de Bourdieu (2010) tal situação decorre em razão do poder simbólico presente dentro da organização, pois esse poder é exercido com a cumplicidade daqueles que lhes estão sujeitos, não sendo reconhecido com arbitrário pelo grupo, que considera tais decisões dentro de uma única visão, até mesmo porque o grupo dominante assenta seu poder no capital econômico e impõe a sua dominação através da produção simbólica. Já os grupos dominados, que não estão no poder, desconhecem tal violência garantida através das relações de força que são transformadas em poder simbólico.

Hardy e Clegg (2001) demonstram que o poder pode ser considerado como que inserido na hierarquia, pois deriva do *design* formal da organização, bem como sob o enfoque do poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais. As produções simbólicas são instrumentos de dominação da classe dominante, que diferem das demais e em decorrência dessa dominação desmobilizam as classes dominadas, para legitimar a ordem estabelecida através da distinção (hierarquia), bem como para a legitimação dessa distinção no campo (BOURDIEU, 2010).

O campo é um espaço socialmente estruturado onde cada agente luta com meios diferenciados, conforme sua posição, para manter sua posição na estrutura desse campo e onde se relacionam a estrutura objetiva do campo social e a estrutura incorporada do sujeito, denominada por Bourdieu (2010) de *habitus*.

Quando se investiga os NAECA'S, onde é prestado atendimento especializado a crianças e adolescentes dentro do Estado do Pará, tem que verificar se os Defensores Públicos participam das decisões tomadas em relação a gestão e a própria estrutura organizacional, visto que tais agentes de transformação social atuam em defesa dessa parcela da população que tem garantida constitucionalmente a prioridade absoluta. Diante de tudo que foi exposto e para pesquisar a participação dos defensores públicos nas decisões tomadas na instituição, apresentamos a seguinte hipótese:

b) Os Defensores Públicos participam das decisões tomadas na instituição em relação a gestão e a estrutura organizacional dos NAECA's.

2.3.3 3ª Hipótese

A Defensoria Pública busca a resolução de conflitos da população carente ou em situação de vulnerabilidade, frente aos seus desafios, às entidades públicas ou privadas, aparecendo à questão da vulnerabilidade como conceito central, visto que está ligada à conjuntura de pobreza e exclusão social, conforme exposto na pesquisa Redescobrimo o Assistido, onde foi definido que a “vulnerabilidade traduz e se manifesta por uma situação instável. Pode ser entendida como a condição de risco em que uma pessoa ou uma coletividade se encontram” e que precisam de atendimento em busca da satisfação de suas necessidades que podem não ser apenas econômicas, mas de todo tipo de carências (GOMES; VIDAL, 2010, p.13).

E no processo de atendimento começa com a identificação das necessidades e desejos dos assistidos que buscam a Defensoria Pública. Ressalta-se que apesar de ainda não existir uma definição unânime a respeito do conceito de assistido, como a pesquisa será realizada nos NAECA's, vamos considerar como assistidos crianças e adolescentes que se encontram em situação de vulnerabilidade social e/ou pessoal ou em caso de suposta prática de ato infracional por adolescentes, bem como seus familiares e/ou responsáveis.

E quando pensamos em prestar um atendimento de qualidade primamos de imediato pela satisfação do assistido, que busca uma instituição pública para garantir suas expectativas e direitos de cidadão, visto que a Defensoria Pública é a guardiã da cidadania, concepção essa corroborada por Lacerda quando aduz que “qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes” (LACERDA, 2005, p. 20).

Vale destacar que a qualidade de atendimento é presente no dia a dia de qualquer empresa ou instituição pública, visto que desempenha um papel de destaque no ambiente organizacional e está ligado a satisfação do público alvo da organização, o “atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente” (CARVALHO, 1999, p. 233).

A Defensoria Pública integra o cenário do campo jurídico, que é um espaço social ocupado pelos agentes que são os Defensores Públicos, técnicos, servidores e assistidos, que realizam suas atividades institucionais determinadas pelas Constituição Federal e pela Legislação Complementar, legitimando as diversas

formas de dominação existentes nas relações sociais, que se desenvolvem nesse campo de força, no campo da luta, conforme expõe Bourdieu:

A razão e a razão de ser de uma instituição (ou de uma medida administrativa) e dos seus efeitos sociais, não está na vontade de um indivíduo ou de um grupo mas sim no campo de forças antagonistas ou complementares no qual, em função dos interesses associados às diferentes posições e dos *habitus* dos seus ocupantes, se geram as vontades e no qual se define e se redefine continuamente, na luta – e através da luta – a realidade das instituições e dos seus efeitos sociais, previstos e imprevistos (BOURDIEU, 2010, p. 81).

Dentro de uma instituição jurídica pública onde existem forças antagonistas ou complementares, em luta e que dependem dos interesses dos participantes desse campo, das posições ocupadas e de seus *habitus*, chamaremos de subcampos os Núcleos de Atendimento Especializados da Criança e do Adolescente que prestam efetivo atendimento a essa parcela da população buscando assegurar a Proteção Integral.

A Proteção Integral é uma doutrina que foi garantida na Constituição Federal de 1988, no Art. 227 que diz:

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 familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (BRASIL, 2011, p. 76).

Essa inovadora doutrina foi sintetizada no referido artigo constitucional e devidamente regulamentada no Estatuto da Criança e do Adolescente, fundamentando-se também tratados e convenções internacionais, como por exemplo, a Convenção Internacional sobre os Direitos da Criança, adotada na Assembleia Geral das Nações Unidas, sendo devidamente ratificada pelo Congresso Nacional, através do Decreto Legislativo nº 28, de 14 de setembro de 1990.

Propôs o atendimento voltado para toda criança e adolescente sem qualquer tipo de discriminação, tornando-os sujeitos de direitos, devendo ser respeitada sua situação de pessoa em condição peculiar de desenvolvimento, rompendo definitivamente com a condição de objeto passível de intervenção. Tais sujeitos de direito passaram a ser responsabilidade da família, da sociedade e do Estado, tiveram determinados os seus direitos fundamentais, passaram a ter prioridade absoluta e proteção integral. Elias (2005, p. 2) define a Proteção Integral “como

sendo o fornecimento, à criança e ao adolescente, de toda a assistência necessária ao pleno desenvolvimento de sua personalidade”. Amin aduz que:

Pela primeira vez, crianças e adolescentes titularizaram direitos fundamentais, como qualquer ser humano. [...] A responsabilidade em assegurar o respeito a esses direitos foi diluída solidariamente entre família, sociedade e Estado, em perfeita cogestão e corresponsabilidade (AMIN, 2009, p. 14).

Logicamente, a Defensoria Pública, enquanto instituição jurídica pública, não poderia ficar inerte diante desse Princípio Constitucional, que assegura prioridade absoluta para essa parcela da população, devendo direcionar suas atividades para garantia da proteção integral com qualidade de atendimento e melhoria de sua gestão. Diante de tudo que foi exposto e para pesquisar a gestão e a qualidade do atendimento prestado nos NAECA's, apresentamos a seguinte hipótese:

c) A qualidade de atendimento prestado nos NAECA's é eficiente e garante a proteção integral de crianças e adolescentes em decorrência do modelo de gestão implementado.

2.3.4 Objetivo Geral

Analisar a gestão e a estrutura organizacional do Núcleo de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente da Capital e do interior do Estado do Pará para a garantia da qualidade de atendimento e da proteção integral de crianças e adolescentes.

2.3.5 Objetivos Específicos

a) Investigar a comunicação dos Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente do interior do Estado com a Diretoria do Interior.

b) Identificar a participação dos defensores públicos na tomada de decisões da instituição em relação a gestão e a estrutura organizacional dos NAECA's.

c) Verificar se o modelo de gestão dos NAECA's garante qualidade de atendimento e proteção integral de crianças e adolescentes.

2.4 TÉCNICAS UTILIZADAS

Para efetivação da metodologia sistêmica e do estudo de caso múltiplo utilizado na pesquisa, será realizada uma observação sistemática da organização pesquisada, entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo que tem por objetivo a descrição e manipulação do conteúdo manifestado na comunicação, caracterizando-se desse modo, como qualitativa.

Por se tratar de uma abordagem qualitativa sabemos da carga de subjetividade presente na pesquisa, mas a forma clara e coerente dos procedimentos que são adotados vão refletir a objetividade do estudo e até mesmo a possibilidade de sua replicação (GOULART; CARVALHO, 2007).

A pesquisa qualitativa não emprega elementos estatísticos na análise de dados, pois envolve a obtenção de dados descritivos e do contato do pesquisador com o objeto de estudo, que procura compreender o fenômeno segundo a perspectiva do sujeito, isto é, dos atores envolvidos na situação pesquisada. São características básicas da pesquisa qualitativa: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, visto ser o instrumento mais confiável de observação, seleção e interpretação dos dados coletados; a pesquisa é descritiva, pois o objeto é descrito como um todo, de forma holística; o significado que as pessoas dão as coisas e a sua vida são preocupações essenciais do investigador, pois entende o fenômeno estudado a partir da compreensão dos participantes e os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados, pois as abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima (GODOY, 1995).

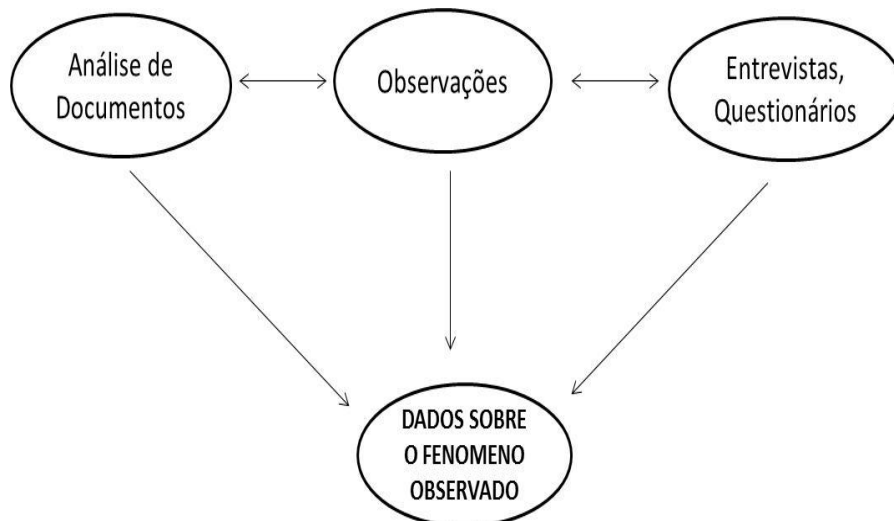
Richardson (2011) certifica que o método qualitativo difere do quantitativo em razão de não empregar nenhum instrumental estatístico no processo de análise de um problema, caracterizando-se pela compreensão detalhada dos significados e das situações apresentadas pelos entrevistados.

Martins e Theóphilo (2007) colocam como características da pesquisa qualitativa o fato dos dados coletados serem predominantemente descritivos; a preocupação com todo o processo e não apenas com os resultados, com o produto

e sim como um todo; a análise indutiva dos dados e a preocupação com o significado, visto que o pesquisador busca capturar a perspectiva dos envolvidos no estudo, entendendo o dinamismo entre os elementos que interagem com o objeto.

Oliveira (2010) conceitua a pesquisa qualitativa como um processo de reflexão e análise da realidade para compreensão do objeto de estudo, onde todos os fatos e fenômenos são significativos e relevantes, utilizando-se de observações, aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados, que deverão ser apresentados de forma descritiva. Apresentamos abaixo o gráfico conceitual da abordagem qualitativa:

Gráfico 4- Abordagem qualitativa



Fonte: Adaptado de Oliveira (2010, p. 38).

A primeira técnica utilizada será a observação sistemática que segundo Gil (2009) é adequada para o estudo de caso descritivo e o pesquisador conhece os aspectos importantes da organização para se alcançar os objetivos pretendidos, definindo os aspectos, a forma de registro e a organização das informações que devem ser observadas. Yin (2005) acrescenta que a observação direta é útil para fornecer informações adicionais a respeito do objeto que se encontra sendo pesquisado.

Martins e Theóphilo (2007) salientam que a observação ao mesmo tempo em que permite a coleta de dados, envolve a percepção do observador, e enquanto prática científica difere da observação da rotina diária, sendo uma técnica de coleta

de informações, dados e evidências, realizados através de um exame minucioso que utiliza os sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade. Na presente pesquisa realizamos a observação direta, verificando os locais onde foram realizados os estudos de caso.

Outra técnica que será utilizada são as entrevistas que são fontes fundamentais de evidências para os estudos de caso, pois tratam normalmente, de questões humanas, que são registradas e interpretadas pelos entrevistadores (YIN, 2005), sendo uma das principais técnicas dentro do campo das ciências sociais.

Oliveira (2010) considera a entrevista como um importante instrumento de pesquisa, visto que permite a interação entre pesquisador e entrevistado, bem como a descrição detalhada sobre seu objeto de pesquisa. Destaca ainda que é de suma importância que o pesquisador não interfira nas respostas auferidas, limitando-se apenas a ouvir e gravar a fala do entrevistado.

Martins e Theóphilo (2007) ressaltam que a entrevista é uma técnica de pesquisa que tem como objetivo entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, com base nas suposições e hipóteses do pesquisador.

Farias Filho (2009, p. 155) define entrevista como “a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”. Já Quivy e Campenhoudt (2008) expõe a importância das entrevistas para propiciar elementos de reflexão e percepções a respeito de um acontecimento ou de uma determinada questão que normalmente trazem elementos importantes para a análise do pesquisador.

Flick (2004) fundamentando-se na teoria de Merton e Kendall desenvolveu quatro critérios que devem ser observados para o planejamento e condução das entrevistas. O primeiro diz respeito ao não direcionamento, que é alcançado através da elaboração de diversas formas de questões. O segundo diz respeito à especificidade da entrevista, que deve ressaltar os elementos importantes do evento. O terceiro é o espectro que visa garantir que todos os tópicos importantes da pesquisa sejam mencionados durante a entrevista e o quarto que diz respeito à profundidade e o contexto pessoal revelado pelo entrevistado, para que a entrevista não fique apenas no aspecto superficial do objeto.

Para a realização da pesquisa, delimitamos em 16 o número de entrevistas para serem realizadas, mas apesar dessa delimitação inicial, se vier a ocorrer à

saturação teórica, isto é, quando as entrevistas passam a ser repetitivas ou por qualquer outra situação que venha a ensejar uma limitação da pesquisa, poderemos diminuir seu *quantum*.

As entrevistas serão semiestruturadas, que segundo Martins e Theóphilo (2007) são conduzidas com o uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas indagações pelo entrevistador. Quivy e Campenhoudt (2008) acrescentam que as perguntas constantes do roteiro não devem ser colocadas necessariamente na ordem da formulação inicialmente pensada, para que tal liberdade de indagação possa ser exercida.

As entrevistas serão realizadas com o Defensor Público Geral, com o Diretor do Interior, com o Diretor Metropolitano, com o Coordenador do NAECA de Belém, com os Defensores Públicos que atuam no NAECA de Belém, com os Coordenadores das Regionais da Defensoria Pública e pelos Defensores Públicos que atuam nos Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente, nos municípios onde serão executados os estudos de casos, visto que segundo Flick (2004) são aqueles que possuem uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico estruturado. Após a realização e observação das entrevistas, teremos subsídios para análise dos dados coletados. A seguir apresentamos os quadros com as entrevistas e as variáveis que serão aplicadas:

Quadro 2 - Entrevistas semiestruturadas

Entrevistados	Belém	Ananindeua	Abaetetuba	Total	Conceitos utilizados
Gestores	4	1	1	6	Estrutura Organizacional, Relações de Poder e Modelo de Gestão
Defensores Públicos	8	1	1	10	Estrutura Organizacional, Relações de Poder, Modelo de Gestão e Qualidade de Atendimento

Fonte: Elaboração própria (2013).

As entrevistas semiestruturadas com base nas variáveis dependentes poder, estrutura e gestão, serão realizadas com o Defensor Público Geral, com o Diretor do Interior, com o Diretor Metropolitano, com o Coordenador do NAECA da Capital e das Regionais de Abaetetuba e de Ananindeua, que ocupam cargos de chefia. Já as que serão realizadas com os Defensores Públicos que atuam na Capital e nos NAECA's de Ananindeua e Abaetetuba, serão aplicadas todas as variáveis, visando à análise dos aspectos formais e informais de funcionamento da estrutura organizacional e de poder da instituição. Para a análise das entrevistas realizadas utilizaremos como técnica a análise de conteúdo que é definida por Bardin (2011, p. 48) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Richardson (2011, p. 223) define a análise de conteúdo como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”, devendo ser eficaz e preciso, pois trata de compreender melhor um discurso e extrair momentos importantes.

Franco (2008) expõe que a análise de conteúdo é um processo a ser seguido e fundamenta-se em uma concepção crítica e dinâmica da linguagem, como uma construção real da sociedade e do homem, na interação que se estabelece entre linguagem, pensamento e ação, visto que na análise se expressam crenças, valores e emoções.

Já Martins e Theóphilo (2007) determinam a importância da análise de conteúdo, visto buscar a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis, procurando entendimentos sobre as causas e antecedentes da mensagem, bem como seus efeitos e consequências.

Bardin (2011) sinaliza ainda que a análise de conteúdo procura conhecer o que se encontra por trás das palavras sobre as quais se debruça, explicitando e sistematizando o conteúdo das mensagens e da expressão desse conteúdo a partir da utilização de técnicas que efetuam deduções lógicas e justificadas, das mensagens levadas em consideração, buscando uma interpretação final fundamentada.

Conforme Martins e Theóphilo (2007) para a validação e consistência da pesquisa qualitativa realizada e dos achados da investigação, será efetuado um exame detalhado entre os elementos da plataforma teórica e dos dados coletados para configurar a confiabilidade e validade da pesquisa realizada.

Diante do que foi tudo o que foi exposto e segundo Goulart e Carvalho (2007) apresentamos o *design* da pesquisa qualitativa, visto que demonstramos a concepção global da investigação, desde a ideia inicial da temática, da elaboração e desenvolvimento do projeto, bem como da forma de divulgação dos resultados.

Após a elaboração, aplicação e análise de todos os dados coletados nas entrevistas elaboradas e aplicadas, dos dados do Projeto Redescobrimdo o Assistido e Redescobrimdo o Assistido no Pará onde analisamos a qualidade de atendimento, a consolidação do marco conceitual, bem como verificamos a confirmação ou não das hipóteses e dos objetivos traçados, através do estudo de caso múltiplo, realizado nos municípios de Belém, Abaetetuba e Ananindeua, passamos para as conclusões finais.

3 MARCO CONCEITUAL

3.1 ORGANIZAÇÕES, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

3.1.1 Organizações e Estrutura Organizacional

Para realizarmos uma pesquisa a respeito de uma organização jurídica pública complexa como a Defensoria Pública do Estado do Pará, que possui uma estrutura organizacional determinada em Lei e em Resoluções, necessitamos apresentar os marcos conceituais que serão utilizados no decorrer da investigação.

As organizações fazem parte da sociedade, representando fenômenos de ordem coletiva. Na atualidade onde as relações sociais, econômicas, políticas e culturais são complexas, essas entidades passaram a atuar tanto na esfera governamental como não governamental, tendo como finalidade atender a demanda da coletividade, bem como de seus próprios membros. Srour (1998) define as organizações como coletividades especializadas em gerar bens ou serviços, que agregam agentes sociais e recursos para se transformarem em instrumento da “economia de esforço”, onde as ações são realizadas de forma coordenada.

Inicialmente destacamos Oliveira (2011) que traçou um panorama histórico a respeito dos estudos da estrutura organizacional que se originaram da evolução das teorias da administração, bem como de suas principais contribuições no período da Administração Científica em 1903 com Frederick Winslow Taylor que, melhorou a produtividade das empresas, redesenhando o processo dos trabalhos e mudando a atitude dos trabalhadores; no início do século XX, Henry Ford estudou a especialização dos trabalhadores; Na década de 1910, Henri Fayol estabeleceu as atividades do processo administrativo, definindo o papel do dirigente, consolidando a divisão do trabalho dentro da empresa, estruturando a cadeia de comando, incentivando o espírito de equipe. No período chamado de burocracia, na década de 1920, o expoente foi Max Weber, pois estabeleceu que as empresas que têm normas são as mais produtivas, consolidando a autoridade formal, com fulcro nas leis, normas e políticas; já no período das relações humanas, na década de 1930, Elton Mayo constatou que a qualidade da supervisão e dos relacionamentos com os empregados melhoram a produtividade e que os trabalhos em equipe são importantes; o período do pensamento sistêmico data do final da década de 1930 e

seu precursor foi Ludwig Von Bertalanffy, analisou toda uma empresa e cada uma de suas partes de forma interligada, tendo sido a contribuição mais importante para a moderna análise da departamentalização das empresas; na administração por objetivos, Peter Drucker, em 1955, consolidou a administração voltada para os resultados e com avaliação do desempenho das pessoas; na aprendizagem organizacional, Peter Senger, nos meados da década de 1970, expôs que as empresas devem lidar com as contínuas mudanças, pois elas são fundamentais para a evolução da estrutura organizacional; na década de 1990, o período da Administração virtual foi fundamental para a estruturação em rede das empresas e atualmente, no início do século XXI, em fase de consolidação, estamos na fase da Administração do conhecimento, que corresponde ao principal aspecto da evolução das estruturas organizacionais.

Abordaremos alguns conceitos de organizações que são locais de ação social e que se encontram relativamente abertos a conversações sobre os mais diversos temas que permeiam o amplo tecido social (CLEGG; HARDY; NORD, 1999). Nunes (2005) recorre ao conceito clássico de Organização definindo-a como um conjunto de pessoas que realizam tarefas, de forma coordenada e controlada, em um determinado ambiente, visando atingir um objetivo, liderados ou não por uma pessoa que tenha a função de organizar, liderar e controlar. Tal conceito é compactuado por Lacombe (2003), mas não podemos perder de vista que as organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por seus membros é dirigida por objetivos. Hall (2009) define as organizações como:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividade que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade (HALL, 2009, p. 30).

As organizações são projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturadas e coordenadas, interagindo com o meio ambiente que os cerca (MORAES, 2004), estando inseridas na teoria dos sistemas abertos, pois trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente (PARK; BONIS; ABUD, 1997). Dentro dessas organizações existe uma estrutura organizacional, que é

definida como um meio de que se serve uma organização qualquer para atingir eficientemente seus objetivos, tal abordagem é compactuada por Oliveira (2011), que define a estrutura organizacional como:

Estrutura Organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento das empresas (OLIVEIRA, 2011, p. 12).

Destacamos ainda Vivancos e Cardoso (2012, p. 5) que entendem que a “Estrutura Organizacional representa a forma como são agrupados e coordenados os recursos (humanos, físicos e financeiros) empregados nos diversos processos desenvolvidos na organização como o intuito de se atingirem seus objetivos”. Já Vasconcelos expôs que:

A estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais (VASCONCELOS, 1989, p. 3).

Hall (2009) enfoca três funções básicas da estrutura organizacional. A primeira diz respeito a ser eficaz, isto é, que produza resultados e atinja as metas organizacionais. A segunda é a de regular as influencias individuais na organização e a terceira é que as organizações são os locais onde o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas. Já Bergue (2011) afirma que estrutura organizacional são os sistemas de relações que se estabelecem entre pessoas, grupos e unidades de uma organização, sendo uma expressão da organização.

Nas organizações são realizados os arranjos organizacionais, que podem ser entendidos como uma implementação sistemática de abordagens racionais, isto é, de planejamento para o alcance de metas, com a finalidade de realização de fins específicos, de modo sistêmico e ordenado, influenciando a sociedade, visto que são participantes ativas no processo de mudança social.

As organizações existem para que determinado objetivo seja atingido, possuindo unidades que tem necessidades e interesses próprios, representando fenômenos de ordem coletiva. Tal questão fica muito clara quando pensamos na

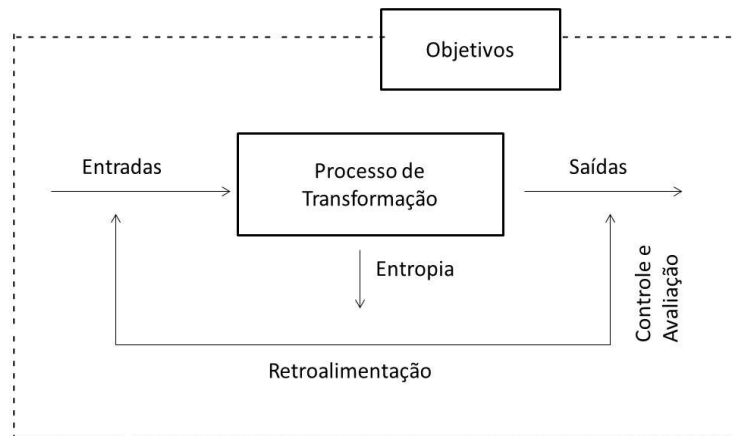
Defensoria Pública do Pará como um sistema que possui várias divisões em sua estrutura organizacional, como por exemplo, os núcleos especializados.

3.1.2 Teoria Geral dos Sistemas

3.1.2.1 Sistemas Abertos e Sistemas Fechados

A visão sistêmica dá um “salto quântico em relação à mecanicista, ao demonstrar que a organização, como qualquer organismo, não vive isolada, mas insere-se numa relação de interdependência com o ambiente” (ZIEMER, p. 17, 1996).

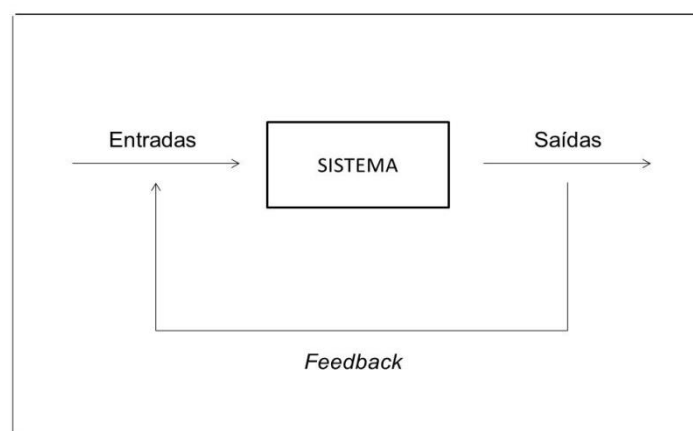
Vale ressaltar que a estrutura organizacional influencia e recebe influência do processo administrativo, isto porque, como todo instrumento administrativo é um sistema. Oliveira (2011, p. 7) delimita que “sistema é a consolidação de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função na empresa”, aduz ainda que os componentes do sistema são: os objetivos, que é o propósito da existência do sistema; as entradas que são os recursos para sua operação; o processo de transformação do sistema, onde o insumo da entrada é transformado em produto na saída; as saídas do sistema são os resultados do processo de transformação da estrutura organizacional; o controle ou a avaliação onde se verifica se as saídas estão em consonância com os objetivos da organização e a retroalimentação onde a reintrodução de uma saída em forma de informação, tornando-se um controle para se reduzir as divergências apresentadas. Conforme figura abaixo transcrita, que representa o sistema aberto:

Gráfico 5 - Sistema Aberto

Fonte: Oliveira (2011, p. 9)

Tal entendimento é também compartilhado por Park; Bonis e Abud (1997) que definem sistema como um complexo de elementos em interação de natureza ordenada, não fortuita e que troca matéria e energia com o meio externo e que é composto por quatro elementos básicos que são: os objetos; os atributos do sistema e de seus objetos; as relações de interdependência e o meio ambiente.

O sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, visando atingir um objetivo, onde existem entradas para receber insumos e saídas onde serão liberados resultados e então, através desses produtos o sistema é retroalimentado, por *feedback*, de acordo com suas necessidades, estabelecendo um ciclo (PARK; BONIS; ABUD, 1997), conforme representado pelo gráfico abaixo:

Gráfico 6 - Sistema Aberto.

Fonte: Park; Bonis (1997, p. 155).

Ziemer (1996) conceitua sistema aberto como aquele que mantém permutas com o meio ambiente, em um estado de contínua interação e mútua interdependência. É um sistema auto regulável, visto que se auto corrige constantemente para se adaptar as alterações do ambiente.

Uma organização é um sistema criado pelo homem, que mantém contato com o meio ambiente, influenciando e recebendo influências e como tal é um sistema integrado por diversas unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia para que sejam alcançados os objetivos almejados pela organização e pelos seus participantes.

É importante referir que as instituições que funcionam como sistema aberto, relacionando-se com o contexto externo, segundo Ziemer (1996) geram os níveis mais altos de organização, pois eleva o nível de comunicação e capacidade de lidar com os conflitos; mantém as equipes motivadas, eficientes e produtivas; facilita a compreensão da não linearidade dos eventos e dos paradoxos humanos e institucionais; busca impedir o fechamento ou isolamento e mantém a instituição coesa, apesar das diversas trocas e interações tanto com o meio interno quanto externo.

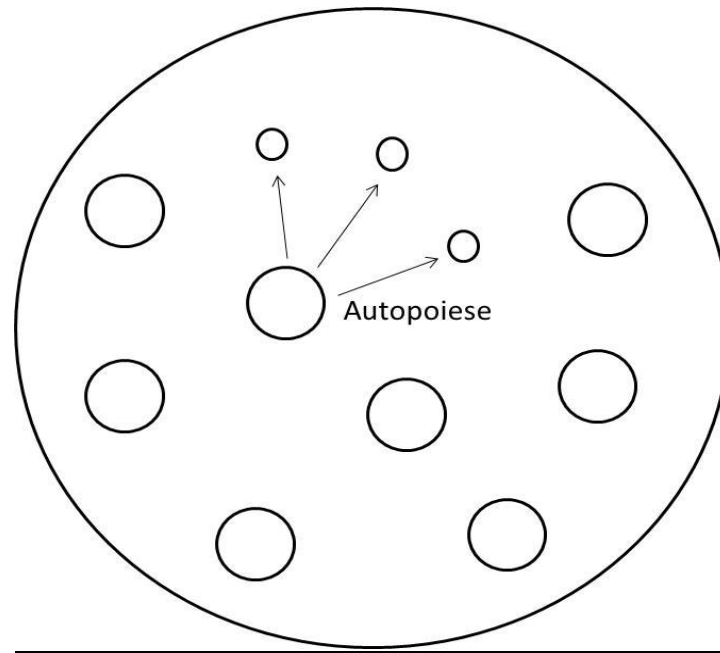
Luhmann (2011) critica os sistemas abertos por considerar ser uma teoria de alta generalidade, visto que deixa em aberto a questão a respeito do tipo de relação de intercâmbio que poderá ocorrer entre o sistema e o meio, da relação mais específica entre sistema e sistema no meio, dificultando a percepção das dependências, como por exemplo, entre o sistema político em relação ao bom funcionamento da economia.

Por tal razão, Luhmann (2011) desenvolveu sua teoria sistêmica para buscar a redução da complexidade do mundo, apesar da complexidade e abstração de sua teoria, expondo que um sistema é complexo quando não tem mais possibilidades de responder a todas as suas próprias demandas e nem as de relações entre outros elementos, tendo que selecionar algumas delas para poder continuar operando. Dentro deste processo a tendência é que o sistema se torne mais complexo, levando a sua mudança interna, a sua autodiferenciação em subsistemas, estimulando ainda a complexidade de outros sistemas. Os subsistemas que foram criados dentro do sistema têm o seu próprio entorno e complexidade.

A evolução do sistema não acontece de forma isolada, pois depende das irritações do ambiente, que acarreta a mudança de suas estruturas e que foi

chamada por Luhmann (2011) de sistemas autopoieticos, autoreferenciais e fechados, isto porque o ambiente não opera no sistema, criando assim sua complexidade, que obriga a seleção e a possibilidade da contingência, que ocorre quando as possibilidades ofertadas são diferentes das esperadas, ocasionando o risco de desapontamento. O gráfico abaixo transcrito representa o sistema fechado:

Gráfico 7- Sistema Fechado



Fonte: Luhmann (2011). Elaboração própria (2013).

As instituições do âmbito jurídico fazem parte do sistema de direito e dentro da proposta teórica de Luhmann (2011). A expansão dos subsistemas dentro do sistema jurídico, afeta a capacidade seletiva de outros sistemas, visto que aumentar de tamanho significa aumentar a seletividade e a eleição de alternativas, que sejam viáveis aos novos pleitos da sociedade (VIDAL, 2012c).

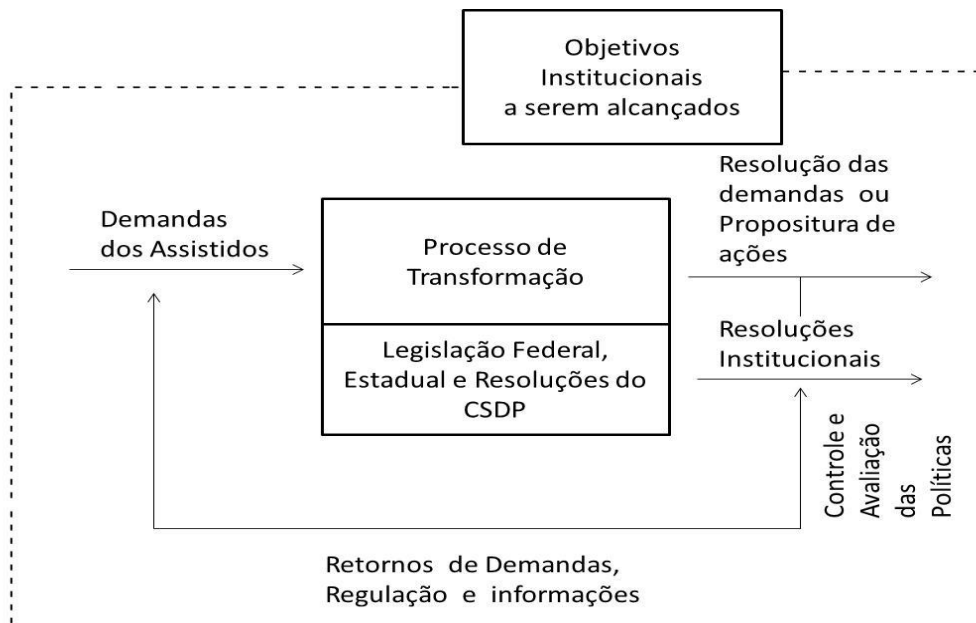
Já a pesquisa Redescobrimo o Assistido no Pará (2012) tratou a Defensoria Pública do Pará como uma organização jurídica pública, que se encontra dentro de um contexto de complexidade organizada, pois a sociedade não funciona de forma linear e sim como forma de interrelações sistêmicas que formam um sistema, concluindo que na sociedade o todo é mais do que a soma das partes, sendo conseqüentemente, uma nova forma de pensar o mundo. A pesquisa utilizou uma estratégia de investigação composta pelos níveis externo e interno, que se encontram intimamente ligados. O nível externo diz respeito às mudanças oriundas

no ambiente da Defensoria Pública, como a aprovação de novas leis ou resoluções. Já o nível interno se refere às consequências dessas mudanças e a tomada de decisões internas.

O entendimento da complexidade da instituição Defensoria Pública constitui-se em compreender uma série de mudanças, principalmente no sentido de percebê-la como um sistema que faz parte de um sistema maior que é denominado de sistema jurídico e que possui ligação com um ambiente (GOMES; VIDAL, 2012)

Diante dos conceitos e concepções apresentadas e segundo nosso entendimento, delimitamos a Defensoria Pública como um sistema misto, que envolve tanto o sistema aberto, conforme preceituado por Oliveira (2011), Park; Bonis e Abud (1997), como fechado conforme aduz Luhmann (2011), isto porque possui contato e recebe influências do ambiente, mas também possui sua legislação própria, resoluções e normativas internas, que delimitam o funcionamento de sua estrutura organizacional, pois senão não teria missão institucional constitucional e muito menos atos de administração pública determinados em Lei. Apresentamos a figura abaixo que representa o sistema misto da Defensoria Pública do Estado do Pará:

Gráfico 8 - Sistema Misto da DPPA



Fonte: Oliveira (2011), Park; Bonis e Abud (1997), Luhmann (2011).
Elaboração própria (2013).

Vale frisar que dentro de uma instituição como a Defensoria Pública do Estado do Pará, os objetivos a serem alcançados e os recursos a serem utilizados são determinantes para que se compreenda que a sociedade é feita de organizações, que são os locais de atendimento das necessidades humanas, como também, onde se disputam as relações de poder e demonstram as características de sua estrutura organizacional.

3.2 RELAÇÕES DE PODER

3.2.1 O Poder, o *Habitus* e o Campo nas Organizações

O poder é integrante da vida em sociedade, sempre esteve presente na vida social e segundo Krausz (1991, p. 15) “é a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira”, sendo inerente à própria experiência de vida do ser humano, que é um ser social. Bobbio (2010) expõe que o poder pode ser considerado desde a capacidade geral de agir do homem até a capacidade do homem em determinar o comportamento de outro homem, sendo o poder do homem sobre o homem, que também é sujeito e objeto do poder social.

Carvalho e Vieira (2007) frisam a importância do poder na análise organizacional, pois nas organizações burocráticas, o controle é exercido por meio de regulamentos, normas e comunicação formal, que são elementos fundamentais da estrutura de poder. Bourdieu (2010) assevera que as relações de comunicação são sempre relações de poder, que dependem do poder material ou simbólico do agente ou das instituições envolvidos nessa relação e esses sistemas simbólicos cumprem sua função de dominação de uma classe sobre a outra.

Apresentamos inicialmente as concepções de Poder dentro da Administração, todavia, na presente pesquisa utilizamos uma visão macro e mais sociológica, que tem como teórico Pierre Bourdieu, onde se analisará as relações de poder dentro de uma instituição jurídica pública como a Defensoria Pública do Estado do Pará.

A análise do poder deve ser fundamentada nas lutas de poder que ocorre no campo social e jurídico, no *habitus*, no poder simbólico, que leva a dominação e nos campos específicos, como são as organizações.

Inicialmente, deve-se separar a noção de campo jurídico como espaço social, da noção de sistema, como desenvolve Luhmann, visto que a teoria dos sistemas põe a auto referência das estruturas legais, confundindo-se com as estruturas simbólicas e as instituições que a produzem, pois a teoria de sistemas fornece a representação legal e abstrata do sistema jurídico, que se transforma segundo suas próprias leis (BOURDIEU, 2010).

Bourdieu (2010) defende o pensamento relacional que dá ênfase as relações invisíveis que se operam na esfera social, isto porque, essas relações vão definir a posição dos atores dentro do campo, de acordo com a quantidade e valor do capital que detêm e que pode ser convertido, no campo de poder, em capital simbólico, que segundo o referido autor não é outra coisa, senão o capital econômico ou cultural quando conhecido e reconhecido, segundo as categorias de percepção que ele impõe, as relações de força tendem a reproduzir e reforçar as relações de força que constituem a relação do espaço social. As relações objetivas de poder tendem a se reproduzir nas relações de poder simbólico.

O espaço social é um espaço multidimensional, um conjunto de campos relativamente autônomos e no seu interior, onde ficam os subcampos, os agentes dominantes e dominados estão constantemente em lutas diversas, buscando produção e poder simbólico para exprimir seu ponto de vista sobre o social, mas que se depara com a garantia da reprodução continuada da distribuição do capital simbólico, que permanece na classe dominante:

Os que ocupam as posições dominadas no espaço social estão também em posições dominadas no campo de produção simbólica e não se vê de onde lhes poderiam vir os instrumentos de produção simbólica de que necessitam para exprimirem o seu próprio ponto de vista sobre o social, se a lógica própria do campo de produção cultural e os interesses específicos que aí se geram não produzisse o efeito de predispor uma fração dos profissionais envolvidos neste campo a oferecer aos dominados [...] os instrumentos de ruptura com as representações que se geram na cumplicidade imediata das estruturas sociais e das estruturas mentais e que tendem a garantir a reprodução continuada da distribuição do capital simbólico (BOURDIEU, 2010, p. 152).

Tal postura é bem observada dentro da Defensoria Pública onde o assistido, encontra-se na posição de dominado dentro desse subcampo de poder do campo jurídico e o Defensor Público na posição dominante, visto que possui mais capital cultural, econômico, enfim, simbólico, e apesar de sua representação de defesa da população necessitada na forma da lei, não podemos afirmar que ele haja aderido à

concepção desse segmento, pois segundo Bourdieu (2010) eles possuem *habitus* diferente, pertence a um campo distinto de seus assistidos e exerce poder simbólico dentro de seu campo de atuação, apesar de se enquadrar como membro de uma instituição jurídica estatal que absorve essas demandas populares. Nesta esteira:

Com efeito, o conteúdo prático da lei que se revela no veredicto é o resultado de uma luta simbólica entre profissionais dotados de competências técnicas e sociais desiguais, portanto, capazes de mobilizar, embora de modo desigual, os meios ou recursos jurídicos disponíveis, pela exploração das “regras possíveis”, e de os utilizar eficazmente, quer dizer, como armas simbólicas, para fazerem triunfar a sua causa; o efeito jurídico da regra, quer dizer, a sua *significação* real, determina-se na relação de força específica entre os profissionais, podendo-se pensar que essa relação tende a corresponder (tudo o mais sendo igual do ponto de vista do valor na equidade pura das causas em questão) à relação de forças entre os que estão sujeitos à jurisdição respectiva (BOURDIEU, 2010, p.224-225).

Não podemos deixar de abordar ainda as relações de poder dentro desse subcampo jurídico e da estrutura organizacional da Defensoria Pública, analisando essas relações entre os Defensores Públicos que ocupam posições diretivas, de coordenação e de outros Defensores sem função diretiva ou coordenação, apenas em exercício de seus órgãos de atuação, visto que existem basicamente, dois tipos de relações de poder. O primeiro é o hierárquico, que decorre da Lei, das Resoluções e Regulamentos da instituição, mas que nem sempre coincide com o poder simbólico que é concedido e reconhecido pelo grupo. O segundo é decorrente do poder simbólico que é exercido com a cumplicidade daqueles que lhes estão sujeitos e não são reconhecidos como arbitrários pelo grupo e segundo Bourdieu (2010, p. 117):

O poder sobre o grupo que se trata de trazer à existência enquanto grupo é, a um tempo, um poder de fazer o grupo impondo-lhe princípios de visão e de divisão comuns, portanto, uma visão única da sua identidade, e uma visão idêntica da sua unidade.

Para definirmos alguns conceitos com fundamentos na teoria sociológica de Bourdieu (2010) podemos dizer que *habitus* é aquilo que é incorporado mentalmente pelo indivíduo no decorrer do processo de socialização, são as estruturas externas, objetivas que influenciam na subjetividade humana, são as estruturas incorporadas, são “as estruturas mentais através das quais eles apreendem o mundo social, são em essência produto da interiorização das estruturas do mundo social” (BOURDIEU, 2011, p. 158), que se incorporam de tal forma que já não se tem consciência de tal

incorporação. Isto significa que, a classe dominada aceita o mundo com o qual se defrontam, a visão de mundo legitimada pela classe dominante, através da cultura, do poder simbólico, que segundo Bourdieu (2010, p. 7-8) “é esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhes estão sujeitos ou mesmo que o exercem”, ressaltando que só poderá ser exercido se não for reconhecido como arbitrário, apesar de ser um poder subordinado, uma forma transfigurada e legitimada de outras formas de poder, onde se ignora a violência que encerram. É a legitimação da ordem estabelecida:

A cultura dominante contribui para a integração real da classe dominante (assegurando uma comunicação imediata entre todos os seus membros e distinguindo-os das outras classes); para integração fictícia da sociedade no seu conjunto, portanto, à desmobilização (falsa consciência) das classes dominadas; para a legitimação da ordem estabelecida por meio do estabelecimento das distinções (hierarquias) e para a legitimação dessas distinções (BOURDIEU, 2010, p. 10).

Já o campo é um espaço dentro do mundo social, regido por leis e códigos próprios, é o lugar das relações de lutas simbólicas, de forças e o poder simbólico se define na relação entre os que exercem o poder e os que lhes estão sujeitos. A luta pelo poder, a imposição de seu ponto de vista e a quantidade de capital simbólico, valorizam e alteram a posição ocupada no campo, luta esta que ocorre dentro da Defensoria Pública, vejamos:

[...] em suma, precisamente aquilo que a noção de campo tinha em vista explicar: na realidade, as lutas que tem lugar no campo intelectual tem o poder simbólico como coisa em jogo, quer dizer, o que nelas está em jogo é o poder sobre um uso particular de uma categoria particular de sinais e, deste modo, sobre a visão e o sentido do mundo natural e social (BOURDIEU, 2010, p. 72).

O espaço social constitui a arena onde os interesses estão em disputa, configurando o campo de poder, onde os atores providos de capital (social, econômico, político ou simbólico), disputam posições no campo, que vão depender da quantidade e tipo de capital que cada um dispõe, podendo ser representado graficamente dentro do espaço social, que no caso da Defensoria Pública, trata-se do campo jurídico (BOURDIEU, 2010), de acordo com os tipos e quantidade de capital, conforme foi demonstrado por Carvalho e Vieira (2007):

Quadro 3 - Representação do Campo Jurídico

> Capital simbólico Juiz Promotor Defensor		
> capital cultural Juiz, Promotor, Defensor	> capital econômico Promotor Juiz Defensor	> capital social Juiz Promotor Defensor
<capital cultural Servidor: nível superior Servidor: nível médio Servidor: nível fundamental Assistido da Defensoria Pública	< capital econômico Servidor: nível superior Servidor: nível médio Servidor: nível fundamental Assistido da Defensoria Pública	< capital social Assistido da Defensoria Pública, participante do movimento social Servidor: nível superior Servidor: Nível Médio Servidor: Nível fundamental Assistido da Defensoria Pública

Fonte: Bourdieu (2010) e Carvalho e Vieira (2007). Adaptado pela autora (2013).

Destaca-se que quanto maior for a quantidade e o valor do capital de um ator social, mais possibilidades terá em ocupar melhores posições no campo jurídico, que é um campo de poder, visto que dentro desse campo temos também que tornar visível a posição dos dominados, que possuem menos capital para disputar com os dominantes, que possuem mais capital simbólico, mas que estão em luta para manterem suas posições no campo de tomada de posições:

As diferentes classes e frações de classes estão envolvidas numa luta propriamente simbólica para imporem a definição do mundo social mais conforme aos seus interesses, e imporem o campo das tomadas de posições ideológicas reproduzindo em forma transfigurada o campo das posições sociais (BOURDIEU, 2010, p. 11).

O poder da classe dominante normalmente assenta-se no capital econômico para impor a legitimidade de sua dominação através da produção simbólica. A classe dominada, já com seu *habitus* incorporado, coloca o capital específico que lhe

dá a sua posição subordinada como princípio fundamental e o poder subordinado e legitimado, transfigurando e dissimulando, garante as relações de força que desconhecem a violência que elas encerram objetivamente, transformando-as assim em poder simbólico, capaz de produzir efeitos reais, sem dispêndio aparente de energia (BOURDIEU, 2010).

A ciência jurídica apreende o direito como um sistema fechado e autônomo, cujo desenvolvimento só pode ser compreendido segundo a sua dinâmica interna que reflete as relações de poder e nas relações entre os Defensores e assistidos.

O campo jurídico é um espaço social organizado onde ocorre mudança de um conflito entre as partes em um debate juridicamente regulado entre os profissionais do direito, que conhecem a regra do jogo jurídico, quer dizer, as leis expressas e tácitas do campo. A Defensoria Pública tem sua razão de ser, enquanto uma instituição, não na vontade de um indivíduo ou de um grupo, mas sim no campo de forças antagônicas ou complementares, em função dos interesses associados a diferentes posições e dos *habitus* dos seus ocupantes, que definem e redefinem, na luta, a sua realidade e seus efeitos sociais de participação e existência nesse campo, que tem o monopólio de dizer o direito, que possui autonomia relativa em relação aos demais campos:

O campo jurídico é o lugar de concorrência pelo monopólio do direito de dizer o direito, quer dizer, a boa distribuição (*nomos*) ou a boa ordem, no qual se defrontam agentes investidos de competência ao mesmo tempo social e técnica que consiste essencialmente na capacidade reconhecida de *interpretar* (de maneira mais ou menos livre e autorizada) um *corpus* de textos que consagram a visão legítima, justa, do mundo social. É com esta condição que se pode dar as razões quer da autonomia relativa do direito, que do efeito propriamente simbólico de desconhecimento, que resulta da ilusão da sua autonomia absoluta em relação às pressões externas (BOURDIEU, 2010, p. 212)

No momento em que um assistido procura a Defensoria Pública, ele renuncia tacitamente, a gerir tecnicamente seu próprio conflito, tornando-se um cliente do Defensor Público, que converte esse conflito em uma potencial causa judicial, transformando em capital a sua competência que garante o domínio dos meios e recursos jurídicos exigidos pelo campo. Logicamente, que são esses profissionais que produzem a necessidade de seus serviços ao constituírem em problemas jurídicos, de direito, os problemas que foram expressos na linguagem vulgar, propõe antecipadamente as estratégias que serão utilizadas e suas

consequências, bem como as possibilidades de êxito e a criação de novas demandas, como por exemplo, a adoção homoafetiva.

Ao entrar no jogo do campo jurídico, o assistido conforma-se com o direito para resolver seu conflito, aceitando o modo de resolução, que implica a renúncia de violência física, da violência simbólica, encerrando o princípio da dominação de uma identidade sobre a outra, pois a instituição jurídica contribui para impor essa representação de normalidade, onde o direito é eficaz na medida em que sua face arbitrária de seu funcionamento permanece desconhecida, pois o operador do direito vive do desconhecimento de sua clientela:

A *crença* que é tacitamente concedida à ordem jurídica deve ser reproduzida sem interrupção e uma das funções do trabalho propriamente jurídico de codificação das representações e das práticas éticas é a de contribuir para fundamentar a adesão dos profanos aos próprios fundamentos da ideologia profissional do corpo dos juristas, a saber, a crença na neutralidade na autonomia do direito e dos juristas (BOURDIEU, 2010, p. 243-244).

Dentro de um subcampo jurídico como a Defensoria Pública do Estado do Pará, tais relações de poder são reproduzidas, em razão da própria estrutura organizacional da instituição que determina relações de hierarquia e controle, onde os Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente possuem Defensores Públicos que atuam e são subordinados administrativamente às Coordenações, que são subordinadas às Diretorias e ao Defensor Público Geral, bem como são também reproduzidas de forma simbólica, onde o poder simbólico existe porque aquele que lhe está sujeito dá aquele que o exerce, confiando, pondo nele a sua confiança (BOURDIEU, 2010). Sabidamente Mintzberg (2009) aduz ainda que existem centros não oficiais de poder dentro das organizações, com ricas redes de comunicação informais que complementam e contornam os canais de autoridade, bem como as regulamentações.

Nessa zona de relações antagônicas e simbólicas que iremos desenvolver a presente pesquisa, falando de poder, “Mas falar sobre poder, questionar sobre como o poder é mobilizado por entre essas estruturas não agrada àqueles que analisam as organizações e tampouco aos que tratam a administração pública” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 33) e esse é o desafio, pois o poder envolve todas as pessoas que compõe a instituição e só pode ser exercido com a aceitação dos envolvidos, influenciando na tomada de decisões e nas comunicações dentro de uma instituição,

não estando presente apenas nos altos níveis da administração, mas em todos que exercem algum poder sobre outra pessoa.

3.2.2 A Tomada de Decisões e as Comunicações nas Organizações

A tomada de decisões é reputada como uma tarefa da Administração por excelência, onde os administradores gastam grande parte de seu tempo. É o momento na organização onde são definidas as direções estratégicas, os planos de ação e o modelo de controle para avaliar os resultados obtidos (CLEGG, KORNBERGER; PITSIS, 2011). Na realidade, tudo o que se passa em uma organização envolve uma decisão e essa tomada de decisão organizacional “é o processo de responder a um problema buscando e escolhendo uma solução ou curso de ação que irá criar mais valor para os *stakeholders* organizados” (JONES, 2010, p. 276).

A tomada de decisões traz consequências internas e externas para as organizações, levando ao direcionamento do que será realizado e trazendo repercussões no futuro da organização, bem como na vida das pessoas que lá trabalham, sendo vital a todos os atores organizacionais. Essa tomada de decisões envolve tanto os aspectos funcionais da organização como o conflito entre os grupos, onde há a disputa pelo poder (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). Vidal (2011) destaca que as informações de qualidade são de fundamental importância para a tomada de decisões dentro das organizações, visto que a gestão pública necessita de tais informações para otimizar seus serviços.

O processo de tomada de decisão normalmente é relatado de forma racional e lógica, seguindo o passo a passo das decisões que são tomadas na cúpula da administração da organização. Clegg; Kornberger e Pitsis (2011) definem como primeiro passo desse procedimento a definição do problema; como segundo a coleta de informações para uma resolução do problema; o terceiro desenvolve várias soluções que são possíveis de executar; em quarto toma a melhor decisão; em quinto implementa a solução encontrada de cima para baixo, avaliando constantemente tal decisão para a melhoria dos produtos ou serviços ofertados pela organização.

Simon apud Miller; Hickson e Wilson (2004) foi um dos primeiros autores que criticou o conceito de racionalidade limitada utilizado dentro das organizações, onde

a tomada de decisões são fundamentadas em modelos de escolha racional, aceitando uma racionalidade limitada, onde a tomada de decisões são razoáveis, visto que as fraquezas humanas, as demandas internas e externas limitam a racionalidade.

Alison apud Nogueira; Tobelem e Gerry (2012) definem que a tomada de decisão requer conhecimento, segurança e coerência, pois decidir a respeito dos recursos materiais, financeiros ou humanos de uma instituição é vital para seu sucesso ou fracasso, sendo fundamental a atualização dos profissionais que atuam na esfera administrativa pública ou privada, para que estejam mais capacitados no momento da tomada de uma decisão em uma organização.

Jones (2010) elenca dois tipos de decisão que favorecem para as melhores escolhas que são: a tomada de decisão programada e a não programada. A tomada de decisão programada envolve os procedimentos mais eficazes e que são rotineiros dentro de uma organização. Já os que envolvem as decisões não programadas são aqueles onde as soluções aparecem a partir do surgimento dos problemas.

Aparentemente a tomada de decisão é uma escolha racional que segue os tramites definido pela organização, sendo uma atividade altamente racional e lógica. Ocorre que essa situação toda articulada e engendrada só acontece nos manuais introdutórios de Administração ou Economia, na prática a realidade é outra. Segundo Simon apud Clegg; Kornberger e Pitsis (2011) a situação é complexa, visto que as questões que se apresentam são ambíguas, as informações incompletas e os critérios de escolha poucos claros, concluindo que a maioria das decisões não são as ideais e sim as que são tomadas em cima do que já existe e que é relevante, sempre no meio da incerteza, ficando claro que uma coisa é tomar uma decisão em uma organização e outra completamente diferente é verificar a sua bem sucedida implementação e suas consequências.

Para cada decisão apresentam-se diversos problemas, cada um mais complexo que o outro e determinando os mais variados modos de decisão e adequadas a cada problema. Uns problemas serão de simples resolução e outros necessitam de uma decisão mais complexa, que serão determinadas de acordo com a natureza da questão a ser decidida.

Nogueira; Tobelem e Gerry (2012) elencam alguns fatores que contribuem para a racionalidade limitada da tomada de decisões, que são: a dificuldade de se

obter uma informação completa sobre todas as alternativas e resultados da decisão; da dificuldade de análise do custo e benefício de todas as alternativas possíveis; a questão da ordem de preferência e de utilidade da decisão diante das alternativas possíveis; as questões organizacionais internas e o ambiente que se encontra envolvido. As dificuldades estão presentes na tomada das decisões dos gestores, e esses que devem sempre se manter informados dentro da organização, buscando ainda a eficiência e transparência de seus atos.

O formato de uma organização vai depender das decisões tomadas, podendo se reorganizar ou se diversificar para melhor adequar-se ao ambiente ou campo em que se encontram, frisando que as estruturas organizacionais afetam o fluxo de informações e as relações de poder internas, pois elas encontram-se em movimento e moldam a comunicação (HALL, 2009).

Outro fator importante dentro do processo de tomada de decisões é a distinção entre o gestor privado e o gestor público, que dentro de uma organização pública altamente burocratizada, tem que identificar os problemas e necessidades, estudando, buscando informações para a implementação das decisões que serão tomadas.

Destacamos ainda que as organizações são complexas e variam sob os mais diversos aspectos, principalmente em relação ao grau de autonomia e poder que as pessoas, setores ou departamentos gozam na tomada de decisões, sendo o poder fundamental para a tomada de decisões. Hall (2009) expõe que essa tomada de decisões pode ser objetiva, onde se lida com os problemas do momento e política, onde se lida com os arranjos de poder que estão presentes nas organizações.

A maioria das decisões tomadas flui do topo das organizações, onde reside o poder e ocorre a coalizão entre os indivíduos e grupos. Tais decisões normalmente não coincidem com os interesses dos grupos que não estão no poder, pois esses grupos subordinados só participarão, se os dirigentes organizacionais por alguma razão julgarem necessária sua participação, mas via de regra, os grupos dominantes que possuem poder econômico é que manipulam as informações e influenciam as decisões em seu favor (HALL, 2009).

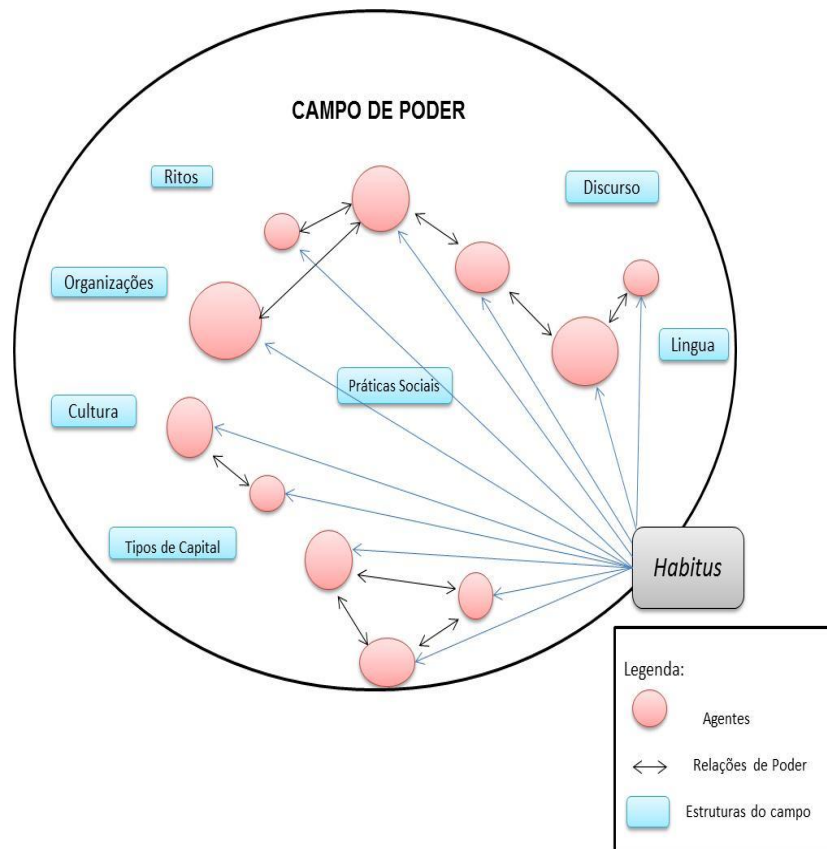
No dizer de Bourdieu (2010) tal situação decorre em razão do poder simbólico presente dentro da organização, pois esse poder é exercido com a cumplicidade daqueles que lhes estão sujeitos, não sendo reconhecido com

arbitrário pelo grupo, que considera tais decisões dentro de uma única visão, até mesmo porque o grupo dominante assenta seu poder no capital econômico e impõe a sua dominação através da produção simbólica. Já os grupos dominados, que não estão no poder, desconhecem tal violência garantida através das relações de força que são transformadas em poder simbólico.

Hardy e Clegg (2001) demonstram que o poder pode ser considerado como que inserido na hierarquia, pois deriva do *design* formal da organização, bem como sob o enfoque do poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais. As produções simbólicas são instrumentos de dominação da classe dominante, que diferem das demais e em decorrência dessa dominação desmobilizam as classes dominadas, para legitimar a ordem estabelecida através da distinção (hierarquia), bem como para a legitimação dessa distinção no campo (BOURDIEU, 2010).

O campo é um espaço socialmente estruturado onde cada agente luta com meios diferenciados, conforme sua posição, para manter sua posição na estrutura desse campo e onde se relacionam a estrutura objetiva do campo social e a estrutura incorporada do sujeito, denominada por Bourdieu (2010) de *habitus*. Nesse campo estão inseridas as organizações, onde são tomadas as decisões e realizadas as comunicações, conforme gráfico abaixo transcrito:

Gráfico 9 – Campo e Relações de Poder nas Organizações



Fonte: Cappelle; Melo; Brito (2005, p. 366).

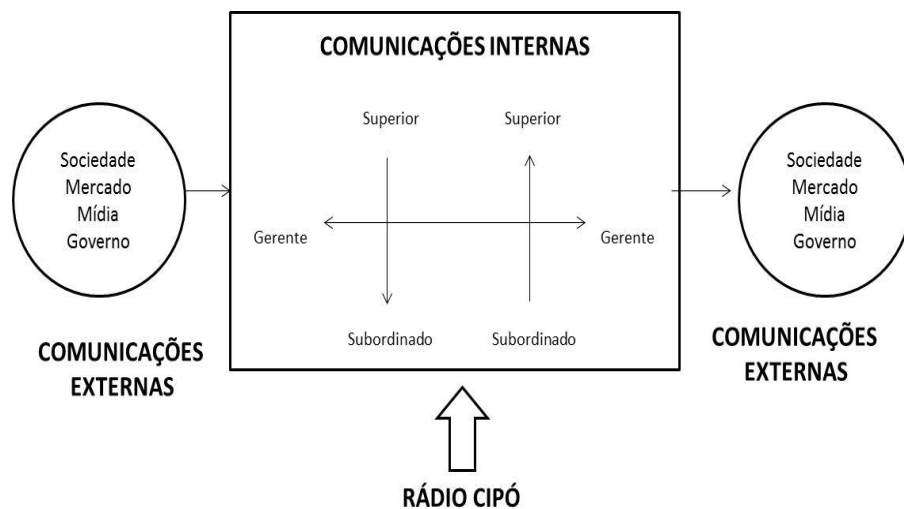
Já Sfez (1984) desenvolveu a teoria crítica da multirracionalidade linear tradicional onde considera a tomada de decisões um processo institucional que se fundamenta na liberdade do sujeito, criticando o ponto de vista tradicional que entende as decisões como um ato livre de qualquer outro ato que a envolve, tentando estabelecer o nexos entre os sintomas e fatores sociais.

O referido autor compreende o processo de decisão a partir de três elementos, que são: a crítica às metodologias modernas; a multirracionalidade e o entendimento e a vontade dentro de um contexto de liberdade. O primeiro elemento critica as metodologias modernas em razão de não considerarem o poder criador do homem, a homogeneidade da condição sistêmica, também considerada nos subsistemas, bem como a capacidade dos sistemas de trocarem informações entre si e com o entorno. O segundo elemento considera a decisão como um processo complexo de interações entre diferentes subsistemas onde aparece a multirracionalidade, que determina as decisões que são fundamentadas em valores e fins sociais, adquirindo uma dimensão social. Já o terceiro elemento diz respeito

ao entendimento e a vontade dentro de um contexto de liberdade para a tomada de decisões, onde os que decidem são os protagonistas e aos que recebem as decisões ou governados que não questionam tal decisão (VIDAL, 2012).

Destacamos que a tomada de decisões nas organizações ocorre no formato de um sistema que possui entradas e saídas, e que mantém contato e recebe influências do entorno, bem como das relações de poder que são traçadas no campo. Conseqüentemente, as organizações e as estruturas organizacionais são sistemas de processamento de informações para que a comunicação siga sua trajetória, visto que o poder e a tomada de decisões se fundamentam no processo de comunicação, que é de natureza relacional e envolve em uma ocasião determinada, um emissor e um receptor (HALL, 2009), conforme a demonstração da rede de comunicação dentro de uma organização abaixo demonstrada:

Gráfico 10 – Redes de Comunicação em uma Organização



Fonte: Blikstein (2004, p. 127). Adaptado pela autora (2013).

As organizações enquanto um sistema aberto deve manter contato com seu público alvo, criando canais de comunicação com a sociedade para que conheçam as políticas por ela implementadas, além de garantir a comunicação dentro de sua estrutura organizacional, para que implemente um modelo de gestão compatível com seus objetivos institucionais, não devendo perder de vista a importância da veracidade das informações prestadas e a sua busca pela melhoria social.

Smith apud Putnam; Phillips e Chapman (2004) apresentam três formas de se ver a relação entre a organização e a comunicação, que são: a contenção, a produção e a equivalência. A relação de *contenção* localiza a comunicação dentro de uma estrutura organizacional; a relação de *produção* verifica de que modo às

organizações produzem a comunicação ou ambas se reproduzem reciprocamente; já a relação de equivalência entende a comunicação e a organização como uma só entidade, que se expressam de modos diferentes.

Pode-se considerar como um dos objetivos da comunicação organizacional o ato de servir ao interesse público, sendo definida como “um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar ideias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou, até mesmo, junto à opinião pública” (VIEIRA, 2004, p. 37).

O Projeto Redescobrimo o Assistido no Pará (VIDAI, 2012) definiu a comunicação organizacional como um dos mecanismos de interação entre o meio externo e interno de uma organização, da relação com o meio institucional, bem como nos processos de informação e comunicação entre seus membros. Colocando como seu maior desafio para que atinja a eficácia organizacional, a realização da comunicação interna em toda a estrutura, fazendo-a fluir de modo eficiente entre as pessoas que fazem parte da organização, necessitando para tal, do incentivo da relação entre os servidores e colaboradores, evitando desse modo, as possíveis falhas e ruídos na comunicação.

A pesquisa identificou de que modo às decisões e as comunicações são realizadas dentro de uma organização que possui sua estrutura organizacional distribuída em todo o Estado do Pará, onde as decisões necessitam ser comunicadas entre as diversas unidades localizadas na capital e no interior. Tais decisões envolvem tanto o poder explícito pela hierarquia determinada pelo poder, como também pelo poder simbólico presente no campo jurídico, sendo determinante a utilização de um modelo de gestão eficiente para o efetivo sucesso da política pública desenvolvida pela Defensoria Pública, e o conseqüente cumprimento de sua missão institucional.

3.3 GESTÃO PÚBLICA

3.3.1 O Estado, Políticas Públicas e a Administração Pública

Para iniciar um debate sobre modelo de gestão pública é necessário que se faça um pequeno introito a respeito das mudanças na figura do Estado, do conceito de políticas públicas e de administração pública, visto que o mundo encontra-se em

constantes mudanças e conforme Klikberg (2001) os avanços científicos tecnológicos das últimas décadas foram excepcionais, tudo está mais rápido e este clima frenético se incorpora em todas as áreas da vida humana e dentro do Estado e das organizações não seria diferente, até mesmo porque o Estado não foi contra o movimento da globalização, que modificou as relações nacionais e internacionais, comprometendo a soberania do Estado nação, fazendo do mundo uma aldeia global onde a comunicação é instantânea.

Na década de 80 surgiram novos paradigmas como o neoliberalismo, o consenso de Washington e a globalização que passou a ser determinada pela onda de liberalização do comércio, dos investimentos internacionais, de desregulamentação das atividades econômicas e de privatização de empresas públicas, que abriram caminho para a participação do setor privado em áreas tradicionalmente reservada ao governo, atingindo os países desenvolvidos e os em desenvolvimento, gerando uma nova agenda política internacional, um novo ambiente político, uma nova ordem de integração dos mercados, impulsionando capitais e informações (HIRST E THOMPSON, 1998; GONÇALVES, 2003; CASTELLS, 2001; GOMEZ, 2001).

A operação e a estratégia das empresas transnacionais ultrapassam as fronteiras dos Estados nacionais e sua razão é a busca de mercados atraentes e de melhores condições de investimento, independentemente do local onde se encontrem tais condições. O fluxo de capitais é contínuo e não respeita as fronteiras nacionais e os Estados não tem como fixar limites. As comunicações estão acima das possibilidades de gestão local (FORJAZ, 2000).

Todo esse novo movimento da globalização formou blocos geográficos, acarretou o aumento da pobreza e desigualdade regional que ficaram mais evidentes, trazendo maior desigualdade entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, levando o mundo a ser dominado pelo capital internacional e ao fim do Estado nação, que segundo Bauman (1998) teve sua base material destruída, sua soberania e independência anuladas, sua classe política apagada, mantendo apenas seu poder de repressão local, ficando relegado a função de um mero serviço de segurança para as transnacionais e mega empresas internacionais.

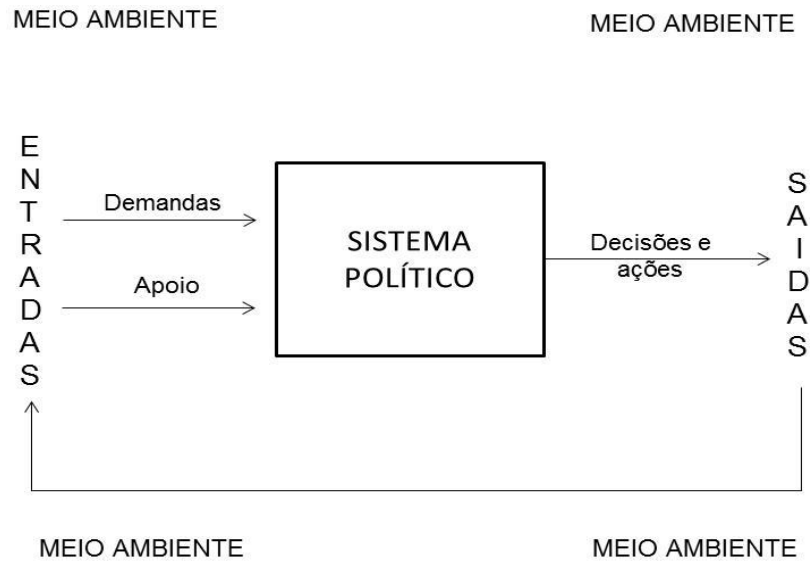
Neste contexto o Estado tem cada vez mais menos condições de enfrentar esses problemas que vão se agravando e diante da redução de seu poder, há necessidade de uma redefinição de sua capacidade e funções, até mesmo porque

ainda não surgiu nenhuma instituição que desempenhe o papel regulador que os Estados exercem, sendo necessário conforme Klikberg (2001) a ação de um ator que é a política pública e que apesar dos severos cortes e desvalorização das últimas décadas em diversos países em desenvolvimento criou um vácuo da ação pública, no momento em que ela é mais demandada em razão da pobreza e da vulnerabilidade da população, devendo ser revalorizada em decorrência dos problemas sociais.

Santos (2010) define políticas públicas como medidas que determinam a orientação política do Estado e regulam as atividades governamentais voltadas para o interesse público, refletindo a ação do Estado perante a sociedade e por envolverem recursos públicos devem ser avaliadas quanto à adequação às necessidades sociais, bem como em relação à eficiência dos recursos utilizados, da eficácia no cumprimento das metas estipuladas e na efetividade das ações empreendidas. Oportuno citar o conceito de Matias-Pereira a respeito de políticas públicas que são:

Todas as ações de governo, divididas em atividades diretas de produção de serviços pelo próprio Estado e em atividades de regulação de outros agentes econômicos. Elas se concretizam por meio da ação efetiva de sujeitos sociais e de atividades institucionais que as realizam por meio da ação efetiva de sujeitos sociais e de atividades institucionais que as realizam em cada contexto e condicionam seus resultados (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 204).

As políticas públicas também podem ser definidas através da teoria sistêmica como as “respostas de um sistema político às forças que o afetam a partir do meio ambiente” (EASTON apud DYE, 2010, p. 124). Tais forças são consideradas as entradas e o meio ambiente é o que encontra-se fora do sistema político. O sistema político visa buscar valores para a sociedade e as saídas constituem as políticas públicas, que são produtos do sistema político, conforme gráfico abaixo representado:

Gráfico 11 – Modelo Sistêmico de Políticas Públicas

Fonte: Dye (2010, p. 125).

A concepção sistêmica de política pública funciona no sentido de transformar as demandas em decisões oficiais, com o apoio da sociedade em geral, realizados através dos acordos promovidos pelo sistema político e que tragam modificações no meio ambiente e nas demandas, podendo ainda influenciar no sistema político (DYE, 2010).

Por tais razões as políticas públicas são de vital importância, visto que representam o conjunto de ação que manifestam o modo de intervenção do Estado em relação a uma determinada questão, causando repercussão na vida da sociedade, sendo fundamental a verificação das fases que compreende o processo de configuração de uma política pública. Vidal (2009) conceitua política pública como um instrumento essencial de ação que possibilita a solução de problemas públicos e que devem ser definidas a partir da interação dos diversos atores sociais. O processo de configuração de uma política pública compreende: a identificação do problema, aonde vai se verificar quais as demandas e interesses estão em jogo; a tomada de decisão, onde será decidida qual será o plano utilizado, que objetivos e opções serão apresentadas; a implementação, que é o período de gerenciamento da execução da política e a avaliação, onde será verificado se os objetivos foram cumpridos e que consequências provocaram (HEIDEMANN, 2010).

Obviamente para chegarmos ao processo de configuração de uma política pública, essa tem que fazer parte de uma agenda pública que engloba toda a

sociedade e é mais abstrata, geral, e chegar a entrar na agenda de governo, onde são definidos os problemas específicos. De conformidade com CEPAL (2012) a agenda de governo é compreendida como o conjunto de problemas, demandas, assuntos, questões que os governantes selecionam, ordenando como objeto de suas ações, mas propriamente como o objeto sobre o qual tenham decidido atuar. São requisitos de uma questão para ingressar na agenda de governo: se o objeto é tomado para discussão de âmbito público; se boa parte da população considera importante determinada ação e que tal ação seja de competência de uma entidade pública.

Outro ponto importante a ser discutido quando se fala em políticas públicas é definir o seu tipo de implementação, que podem ser: *Regulatórias* que são orientadas para alcançar a realização de condutas desejadas; *Distributivas* que são destinadas a prestar, ofertar bens e serviços aos cidadãos; *Redistributivas* que visam recolher de alguns para distribuir a outros, em razão de sua condição de vulnerabilidade e as *Constituintes* que são políticas que modificam, transformam a organização do Estado (VIDAL, 2009). Vale ressaltar que qualquer política pode ser enquadrada em mais de um enfoque politológico como no caso da Defensoria Pública que trata da oferta de uma Política Pública Distributiva e Constituinte.

Essas mudanças ocasionadas pela globalização na figura do Estado e nas políticas públicas não poderiam deixar de influenciar a Administração Pública que apesar desse contexto deve manter um bom desempenho e eficiência gerencial, refletidos em melhores serviços ofertados para o cidadão. Para tal é necessário que haja interação entre o modelo e o processo de gestão com o sistema de comunicação e de planejamento da organização.

Bergue (2011) salienta a diferença entre administração pública e organização pública, considerando que a primeira administra a coisa pública e é voltada para o interesse público. Já a organização pública é representada pelo sistema de gestão, com os seus objetivos, modelos de organização de pessoas, processos, sendo carregada pela administração pública. Nesta esteira não podemos deixar de mencionar o importante papel da governança no sistema público e nas políticas públicas:

Governança se refere a arranjos institucionais que permitem dotar as instituições estatais de mecanismos que garantam a inclusão de dimensões sociais e políticas, a definição e caracterização dos agentes e atores,

aceitos (não a mera convergência de interesses que possam ser consensuados) para a participação não só na formulação, mas que indiquem os mecanismos institucionais e *modus* do processo de implementação de políticas estatais e demais condições necessárias para a otimização dos resultados pretendidos com as políticas estatais levando em conta os princípios consagrados e publicamente conhecidos, dentre os quais a *accountability* (NASCIMENTO, 2007, p. 6).

Na governança a participação dos atores e agentes é fundamental para a formulação, implementação, bem como das demais circunstâncias que garantem o resultado das políticas estatais, considerando principalmente a *accountability*, que potencializa a participação da sociedade no controle e na prestação de contas dos serviços públicos e das políticas públicas ofertadas pela administração pública. Tenório e Saraiva (2006) deduzem de forma clara o significado de administração pública que tem como finalidade gerenciar os negócios do Estado, atendendo a sociedade, sem qualquer tipo de discriminação, devendo a gestão pública estar direcionada para o público e não para o privado, com vistas ao benefício de toda a comunidade, entendimento compartilhado por Braga:

A finalidade primeira da Administração Pública deve ser prestar com qualidade, eficiência e democracia, os serviços e atender às demandas que lhe são legalmente requeridas pela sociedade, em benefício da cidadania e da dignidade da pessoa humana. Adotar procedimentos para atingir estes objetivos é dever primordial dos administradores públicos (BRAGA, 2002, p. 18).

Já Di Pietro (2012) considera a administração pública no sentido subjetivo e objetivo. No sentido subjetivo designa os entes que exercem a atividade administrativa, como as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos e no sentido objetivo designa a atividade administrativa exercida pelos referidos entes.

Para tecer comentários a respeito da administração pública brasileira não podemos deixar de mencionar os princípios que a fundamentam, que são: o princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, todos elencados no art. 37 da Constituição Federal de 1988. Tais princípios devem ser obedecidos pela administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios para garantir que transparência, participação e êxito na prestação dos serviços públicos, bem como para atender os interesses da coletividade.

O princípio da *legalidade* implica que na administração pública só se pode fazer o que está permitido em lei, sob pena de nulidade e responsabilização de seu

autor. O da *impessoalidade* é tomado em dois sentidos, o primeiro é que a finalidade pública que tem que prevalecer em cima do interesse privado e no segundo sentido diz respeito aos atos administrativos que são imputados ao órgão e não ao servidor que o pratica. O da *moralidade* se trata da moral institucional, contida e de consonância com a lei, dos princípios morais. O da *publicidade* determina a divulgação de todos os atos praticados pela administração pública e o da *eficiência* que possui dois aspectos, pois pode ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, que deve ter o melhor desempenho de suas atribuições para obter os melhores resultados, como também em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública para que alcance bons resultados na prestação do serviço público (DI PIETRO, 2012; SANTOS, 2010a; 2010b).

O princípio da eficiência é considerado um dos mais importantes na área da administração pública, visto que o seu alcance leva a adoção de práticas de gestão mais modernas, que atendam o interesse público, levando ao bom uso do dinheiro público, alcance dos objetivos e resultados almejados, com qualidade e foco nos interesses do cidadão (CARNEIRO, 2010). Tal princípio é de fundamental importância para a pesquisa que tem como variável independente o modelo de gestão da Defensoria Pública do Pará que deve ser eficiente para garantir a proteção integral de crianças e adolescentes.

Convém evidenciar que a eficiência e a qualidade de atendimento para a garantia de proteção integral de crianças e adolescentes realizada nos núcleos de atendimento especializado da criança e do adolescente de Belém, Ananindeua e Abaetetuba foi analisada através dos dados obtidos na pesquisa Redescobrimo o Assistido e Redescobrimo o Assistido no Pará, visto que para se alcançar o principal objetivo da administração pública que é o bem estar do cidadão, é necessária uma gestão eficiente, um agente público agindo no interesse público e que o gestor da coisa pública aplique a Lei em todas as situações (SANTOS, 2010b).

Dentro desse novo formato de capitalismo globalizado que vivemos verificamos que houve mudança no papel do Estado, que trazem problemas tanto quanto o Estado é grande ou mínimo, quando ocorrem as privatizações das empresas públicas, bem como em relação às prestações do Estado que não acontecem na quantidade e qualidade necessária para atender a carência da maioria da população brasileira (TENÓRIO; SARAIVA 2006).

Não sabemos como será o formato do Estado no futuro, sendo importante rediscutir o seu modelo, bem como o seu modelo de gestão, englobando discussões sobre as agendas públicas, as agendas de governo, as políticas públicas a serem implementadas e de conformidade com Klikberg (2001) articulado com a sociedade civil em todas as suas expressões, buscando encontrar soluções viáveis aos problemas apresentados, exercendo o controle do Estado e do capital.

3.3.2 Modelo de gestão

Para iniciar uma explanação a respeito de modelos de gestão é importante discutir a gestão desenvolvida pela Administração Pública e que apesar de não haver uma definição única a respeito do tema, pode-se dizer que existe um consenso em relação a serem os mecanismos utilizados para se alcançar os objetivos previamente determinados pela organização pública. No dizer de Drucker “A administração existe visando aos resultados da instituição. Ela tem que começar com os resultados pretendidos e tem de organizar os recursos da instituição para conseguir esses resultados” (DRUKER, 2010, p. 146). Vidal entende a Administração Pública como:

Como atividade que se desenvolve nos organismos estatais para o cumprimento dos propósitos do Estado. A Administração Pública participa e intervém no planejamento, execução e controle das atividades das organizações, para favorecer a tomada de decisões e promover a operacionalização para que as decisões sejam tomadas (VIDAL, 2011, p. 15).

A gestão deve otimizar o efetivo funcionamento das organizações públicas com a racional tomada de decisões, para que os objetivos institucionais sejam alcançados, buscando satisfazer as necessidades da sociedade em geral. Tal missão é destinada ao gestor que é a quem compete à condução das tarefas da gestão, bem como a equipe que lhe foi confiada, pois através da junção dos esforços será mais viável atingir os objetivos traçados. Vidal (2011) aduz que a gestão pressupõe a pesquisa dos meios que serão utilizados para se alcançar os objetivos da organização.

Vale destacar que o modelo de gestão deve estar dentro da perspectiva sistêmica, isto é que haja correspondência entre as decisões e as ações tomadas, e que sejam compatíveis com a gestão adotada, com a ideia de um conjunto de

elementos interligados para formar o todo complexo que interage com o meio ambiente, até mesmo porque os arranjos organizacionais são estritamente individualizados, pois o que pode dar certo em um determinado local pode ser um desastre em outro. Tal necessidade de adequação dos modelos de gestão a cada situação foi incorporada recentemente as teorias da administração (FERREIRA et al., 2009). Convém, por oportuno, destacar ainda o entendimento de Matias-Pereira a respeito de modelo de gestão pública:

Modelo de gestão pública pode ser entendido como o elenco de propósitos, premissas, orientações e normas legais que impõe o desdobramento em processos específicos, em estruturas de gestão pública e de gerência de recursos humanos, nas recomendações para o comportamento gerencial, da lógica da dinâmica de processo estratégico que se pretende alcançar (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 42).

Entretanto, os mecanismos de gestão esbarram na perspectiva de reforma do Estado, nas próprias raízes da administração pública, tornando-se verdadeiros paradigmas da gestão pública, que são chamados de patrimonialista, burocrático e gerencial. Na perspectiva *patrimonialista* da gestão pública fica evidenciada a dificuldade em definir os limites entre o patrimônio público e o do patrimônio do governante, onde existem práticas de nepotismo e utilizam o aparelho público como extensão do poder do dirigente, valendo-se dos cargos públicos como moeda de troca. Quanto ao modelo *burocrático* pode-se dizer que está associado à eficiência, a profissionalização e ao controle administrativo, onde predomina a divisão e especialização do trabalho, bem como a padronização e formalização racional dos procedimentos. Já no *gerencial* há acentuada ênfase nos resultados, com o planejamento das ações, a organização dos recursos despendidos, a direção e controle do processo, bem como a avaliação do resultado das ações. Mostra-se imperioso destacar que o modelo gerencial ainda encontra resistência na administração pública brasileira em decorrência da presença de fortes laços burocráticos, bem como da herança patrimonialista, sendo visíveis tais dimensões sobrepostas na realidade e no comportamento dos agentes públicos (BERGUE, 2011; PASCARELLI FILHO, 2011).

Ante tais paradigmas, a gestão vem avançando e pode-se dizer que a finalidade da gestão pública é prestar serviços ao cidadão, ofertando bens e serviços públicos de qualidade para a sociedade, levando a promoção da pessoa humana e para tal necessita de uma administração profissionalizada que utilize modernas

práticas de gestão (SANTOS, 2010a). A gestão pública, como afirma Afonso (1999), além da legalidade, da eficiência, da eficácia e da qualidade, deve se referir a um estatuto que assegure uma lógica constante de sua organização e funcionamento. Pascarelli Filho (2011) entende a eficiência como um princípio que visa atingir os objetivos de uma boa prestação de serviços, de modo rápido, simples e econômico, maximizando a relação custo/benefício do serviço prestado. Tenório e Saraiva (2006) entendem a gestão pública como as ações de Estado que são implementadas através dos governos em função dos interesses da sociedade, sem excluir o mercado, visto que faz parte da sociedade.

Diante da importância do tema enquadrámos como variável independente da pesquisa a gestão pública em decorrência da Defensoria Pública do Estado do Pará ser uma instituição pública, que deve ser eficiente, bem como prestar seus serviços com qualidade de atendimento para garantir a proteção integral de crianças e adolescentes.

Pode-se dizer que o modelo de gestão é um conjunto de princípios, práticas e processos que determinam de que modo o trabalho institucional deve ser exercido dentro de uma organização, levando à eficiência dos serviços prestados com o alcance dos objetivos institucionais traçados, sendo único, pois representa as peculiaridades e características exclusivas de uma organização e que apesar de muitas vezes utilizarem a mesma legislação e referência, possuem uma identidade própria. Tais modelos de referência representam as práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

Mintzberg (2009) referencia que as organizações são dimensionadas para dirigir os sistemas de fluxos e para definir as relações entre as diferentes partes da organização, utilizando imagens de digramas para a representação desse mecanismo de gestão. O autor divide a organização em cinco partes, sendo a primeira chamada de núcleo operacional, onde se localizam as pessoas que executam os serviços; a segunda é nominada de cúpula estratégica, que é encarregada de garantir que seja cumprida a missão da organização e é onde localiza-se a supervisão direta de um gerente em tempo integral; a terceira ocorre quando há necessidade mais gerentes de gerentes, é a cadeia de gerentes intermediários, sendo chamada de linha intermediária; a quarta é chamada de tecnoestrutura onde se localizam as pessoas que realizam trabalho administrativo,

efetivando certas formas de padronização dentro da organização e a quinta chamada de assessoria de apoio que são unidades de assessoria de natureza diferente das demais, que podem fornecer serviços indiretos, dando apoio fora do fluxo de sua atividade normal.

Dentro de uma organização como a Defensoria Pública seus contornos diferem das organizações privadas, visto que os seus objetivos giram em torno da geração de valor público e o resultado da ação pública é orientada pelo interesse público, mas apesar de tais diferenças nada impede que os mecanismos da gestão privada sejam importados pela gestão pública, visando à melhoria de seus serviços ofertados para a sociedade em geral, com a eficiência de seus serviços (BERGUE, 2011). O projeto Redescobrimo o Assistido no Pará definiu como modelo de gestão da Defensoria Pública:

O modelo de gestão da instituição Defensoria Pública foi concebido para garantir a qualidade total e excelência de seus serviços e também para fornecer um valor público. A introdução do modelo de Gestão que segue novo valor público é o resultado de um compromisso com a busca da excelência e avaliação contínua para identificar quais aspectos precisam ser melhorados em termos de avaliação externa e interna e em relação a assistidos e servidores da Defensoria Pública e propostas de melhoria em prol dos assistidos (GOMES; VIDAL, 2012, v. 1, p. 19).

O setor público passou a importar os mecanismos do setor privado, pois o conhecimento produzido pela administração de empresas foi apropriado pelas organizações públicas, tanto em seu aspecto teórico quando trata da teoria das organizações, quanto em relação à forma tecnológica, isto é, quando age dentro das tecnologias gerenciais (BERGUE, 2011), mas apesar de nenhuma restrição, existem algumas diferenças entre esses setores. A primeira delas é em relação aos gestores públicos que possuem limitações orçamentárias, obrigações de cumprimento aos princípios constitucionais da administração pública, previstos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, além do cumprimento das ordens e instruções que são determinadas em leis, estatutos e regulamentos, pois tais aspectos expressam a vontade do titular dos interesses administrativos que é o povo. Já no setor privado o gestor recebe as ordens e instruções de como administrar o que lhe foi confiado, do proprietário da empresa ou da direção superior, buscando sempre meios de obter benefícios (SANTOS, 2010a; VIDAL, 2011).

Para o sucesso da gestão é de fundamental importância à realização do planejamento público moderno, que diferentemente do planejamento tradicional, que

é elaborado com um diagnóstico único, objetivo e estático, vários atores são envolvidos no processo (MATUS, 1989). Segundo Pascarelli Filho (2011, p. 49) “o planejamento deve ser entendido como um processo interativo que se desdobra em diferentes etapas as quais racionalizam o processo decisório”. O planejamento se caracteriza pelo processo de tomada de decisões na vida das instituições públicas, empresas e indivíduos, sendo implementado para mudar uma situação presente no futuro, para conseguir a melhor alternativa para realizar objetivos desejados, no intuito de melhorar as condições atuais de uma situação e, também manter situações que já foram melhoradas, assim como alcançar um objetivo com eficiência e eficácia e, evitar que a presente situação piore no futuro (SILVA, 2009).

O planejamento público se consolida a partir da elaboração de diretrizes que estão voltadas para execução e controle de planos, programas e projetos, que devem apresentar objetivos gerais, metas específicas, ordenação sistemática das decisões e ações para obter objetivos mais rápidos e com custos menores a fim de atender os anseios da sociedade (MATUS, 1989). Santos o caracteriza como um sistema:

Ressalte-se, também, que o planejamento é um processo que obedece às relações precisas de interdependência, as quais o caracterizam como um sistema, como um conjunto de partes (fases, processos) coordenadas entre si, de maneira a formarem um todo, um conjunto coerente e harmônico, visando a alcançar um objetivo final (produto, resultado) determinado. Trata-se de um processo cuja realização não é aleatória (SANTOS, 2010a, p. 24).

Trata-se de um sistema permanente de planejamento, que é contínuo e se projeta no tempo, é um planejamento estratégico “que objetiva ser um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, em que os planos são permanentemente revistos conforme as circunstâncias vão evoluindo, e não segundo um calendário preestabelecido” (SANTOS, 2010a, p. 28). Tal planejamento se reflete em toda a organização, pois é de responsabilidade de todos e as decisões tomadas vão refletir no futuro da instituição, conforme definição de planejamento estratégico preceituado por Drucker:

É o processo contínuo de, sistematicamente, tomar decisões presentes que envolvam riscos, com maior conhecimento possível de sua futuridade; organizar sistematicamente os esforços necessários para levar a efeito tais decisões; e medir os resultados dessas decisões em relação às expectativas, por meio de um *feedback* organizado e sistemático (DRUCKER, 2010, p. 205).

Destaca-se que tal planejamento possui três níveis distintos dentro de uma organização e são eles: o estratégico, o tático e o operacional. O estratégico é considerado o mais abrangente e estrutura o tático e o operacional, especificando como alcançar os objetivos organizacionais futuros, envolvendo o todo organizacional, é onde é realizado o planejamento estratégico; já o tático é desenvolvido no nível intermediário da organização, onde são definidas as abordagens e alternativas, voltadas para cada departamento, destacando que cada plano tático deve se desdobrar em vários planos operacionais, onde são detalhadas cada atividade ou tarefa a ser realizada, para atender a estratégia, bem como onde são geradas a oferta de bens e serviços públicos (SANTOS, 2010a; CARNEIRO 2010; BERGUE, 2011).

Para o cumprimento e avaliação do desempenho da organização é necessário que seja realizado o controle das atividades realizadas, tratando-se de um processo regulatório que visa assegurar que os resultados das estratégias, dos planos e procedimentos estão ajustados aos objetivos previamente estabelecidos, sendo considerado como objetivo o cumprimento da lei e das instruções que direcionam a organização (SANTOS, 2010a).

Diante dessas novas perspectivas de planejamento para a gestão pública, surge à gestão gerencial, como resposta a insatisfação diante da crise dos anos 80, à globalização da economia e a própria gestão burocrática. Essa nova perspectiva gerencial é orientada para o cidadão, para a busca de resultados e controle dos gestores públicos, diferentemente da gestão burocrática que se concentra apenas no processo, sem levar em conta a ineficiência envolvida nesses processos que não consegue deter o nepotismo e a corrupção (PEREIRA, 2006). O projeto Redescobrimo o Assistido no Pará definiu a gestão gerencial:

A gestão gerencial é um modelo para estruturar a gestão da administração pública com base nos valores de eficiência, desempenho e avaliação, a competitividade, e os movimentos de tendência, ou seja, a auto avaliação contínua. Esta deve incorporar uma filosofia de gestão baseada em um conjunto de valores e sua aplicabilidade no projeto das organizações públicas. Especialistas incluem um conjunto de valores: simplicidade e clareza, *accountability* (prestação de contas) e capacidade de dar respostas para as demandas. (GOMES; VIDAL, 2012, v. 1, p. 20).

A nova administração pública foi se delineando trazendo a descentralização política, com a transferência de recursos para o poder local; a descentralização administrativa; com a transformação das organizações com poucos níveis

hierárquicos; com a questão da confiança limitada; com o controle *a posteriori* dos processos administrativos e a administração voltada para o cidadão (PEREIRA, 2006b). De acordo com Carneiro, são elementos da nova administração pública:

Gráfico 12 – Elementos da Nova Gestão Pública



Fonte: Carneiro (2010, p. 4).

Os elementos constitutivos da nova gestão pública podem ser especificados como: o *contato com os cidadãos*, onde as práticas de transparência acesso a serviços e participação da comunidade são implementados; o *capital humano* onde são desenvolvidas as práticas de liderança, meritocracia e competências; na *governança e estruturação* onde há a prática de descentralização, com a realização de parcerias com os mais diversos setores e os contratos de gestão; no *amparo legal e marco regulatório* onde aparecem a regulamentação, a normatização e a legislação e nas *práticas de gestão* onde figuram o planejamento estratégico, a execução de planos e projetos, com o uso de indicadores de desempenho (CARNEIRO, 2010).

Diante dessa nova gestão pública, o novo administrador público deve ter uma visão holística da administração pública com conhecimentos de economia, finanças públicas, contabilidade pública, controladoria, recursos humanos, comunicação, *marketing* público, planejamento estratégico, normas jurídicas e políticas públicas, visando a melhoria da gestão pública e a satisfação do cidadão (PASCARELLI FILHO, 2011).

A nova administração pública tem como preceito básico a garantia da eficiência através da possibilidade de transferência de valores e técnicas do setor privado para o público (TENÓRIO; SARAIVA, 2006), pois a finalidade da gestão pública é a prestação de serviços aos cidadãos, com serviços públicos de qualidade e para tal, necessita estar dotado de uma administração profissionalizada, estratégica, com o uso de modernas técnicas de gestão pública e de um gestor que direcione suas atividades entre a técnica e a política (SANTOS, 2010b). No dizer sempre expressivo de Costa:

A gestão eficiente decorre do conhecimento pleno da função do agente público enquanto legítimo representante do Estado, para atuar no interesse público. Ao gestor da coisa pública não é permitido criar situações, mas aplicar de forma adequada e balizada a lei, para alcançar o objetivo único da administração pública: O BEM ESTAR DO CIDADÃO (COSTA, 2010, p. 30).

Conforme observam Raichelis e Wanderley (2004) e em que pese os avanços no trato da coisa pública, hoje o velho e novo caminham juntos sem rupturas radicais. O desafio continua a ser a construção e consolidação da esfera pública, que segundo os autores ocorrerá a partir da democratização simultânea da sociedade civil e o Estado, do equacionamento da questão social com a superação das desigualdades e injustiças e do fortalecimento de espaços ampliados de participação social.

Tal progresso só será possível com o desenvolvimento de governança, que segundo a compreensão de Gonçalves (2011) é uma ação conjunta de Estado e sociedade na busca de soluções e resultados para problemas comuns no cenário político e social, referindo-se aos padrões de articulação e cooperação entre os atores sociais, políticos e os arranjos institucionais que coordenam e regulam as transações do sistema econômico, incluindo aí as redes sociais informais, associações de diversas áreas, além dos partidos políticos e grupos de pressão, englobando a sociedade como um todo.

E o modelo de gestão da Defensoria Pública não poderia ficar fora dessas discussões, visto que os seus objetivos giram em torno da geração de valor público e o resultado da ação pública é orientada pelo interesse público, por um planejamento estratégico que é realizado com a participação da sociedade e voltado para melhoria da qualidade de atendimento e de vida dos cidadãos. Para entender de que modo esse modelo de gestão pública foi desenvolvido pela instituição no

decorrer do tempo e que busca atender sua missão da instituição, será necessário discorrer no próximo capítulo, a respeito da necessidade de criação da Defensoria Pública, que surgiu para executar a política pública de acesso à justiça à população empobrecida pelo movimento da globalização.

3.3.3 Qualidade de Atendimento

A qualidade do atendimento está muito ligada no imaginário coletivo com a prestação de serviços privados, prestados por empresas em que se dá a contraprestação pecuniária com a aquisição de bens ou serviços. Todavia, ao longo do desenvolvimento das organizações e da elevação do nível de exigências de clientes e usuários, as instituições públicas passaram a se apropriar do referencial teórico e dos conceitos do setor privado. Esta é a razão primeira de se falar de qualidade de atendimento no setor público, visto que “o mundo inteiro exige qualidade” (MOLLER, 1997, p. 2) e ela está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes (MARSHALL JUNIOR, 2012).

Quando pensamos em prestar um atendimento de qualidade primamos de imediato pela satisfação do assistido, que busca uma instituição pública para garantir suas expectativas e direitos de cidadão, pois a Defensoria Pública é a guardiã da cidadania, concepção corroborada por Lacerda quando aduz que “qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes” (LACERDA, 2005, p. 20).

Para que haja a garantia desse atendimento é necessário que o modelo de gestão e a estrutura organizacional estejam em consonância com a missão institucional da Defensoria Pública, isto é com o seu objetivo constitucional de Garantir Assistência Jurídica integral, gratuita, judicial e extrajudicial, aos legalmente necessitados, prestando-lhes a orientação e a defesa em todos os graus e instâncias, de modo coletivo ou individual, priorizando a conciliação e a promoção dos direitos humanos. Dalledone ressalta ainda que o “acompanhamento sistemático da relação com o cliente é algo fundamental para a organização, pois, mantém a fidelidade do cliente e garante a diferença competitiva por muito mais tempo” (DALLEDONE, 2008, p. 67).

O atendimento das necessidades do assistido leva a um bom conceito de atendimento da organização. O projeto Redescobrimo o assistido, realizado em cooperação técnica firmada entre a Defensoria Pública e o Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará (IDESP), teve como objetivo pesquisar a complexidade das demandas e o perfil do assistido, sua situação socioeconômica e como eles vêm e vivenciam a qualidade de atendimento, os serviços ofertados pela Defensoria Pública do Estado do Pará, bem como de identificar a produtividade de seus membros e servidores e sua estrutura organizacional.

O referido projeto destacou a importância da qualidade de atendimento do assistido definindo atendimento através do conceito emitido pela Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, como sendo que a “Defensoria atua de forma em que o primeiro atendimento e aconselhamentos jurídicos, ocorrem em Núcleos especializados, são etapas para o atendimento em temas específicos”, deduzindo, deste modo, que o atendimento é o momento em que o cidadão é registrado no sistema de informação da Defensoria Pública. (RIBEIRO; VIDAL, 2010, v. 1, p. 20).

Vale destacar que a qualidade de atendimento é presente no dia a dia de qualquer empresa ou instituição pública, visto que desempenha um papel de destaque no ambiente organizacional e está ligado a satisfação do público alvo da organização, o “atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente” (CARVALHO, 1999, p. 233).

O atendimento envolve as atividades que permitem o cliente ter acesso com as pessoas que trabalham em uma organização, para receberem serviços e soluções de seus pleitos de modo rápido e satisfatório (KOTLER, 2000), visto que a qualidade de atendimento é a porta de entrada de uma empresa e o primeiro contato é fundamental, pois é a primeira impressão que fica e que vai referenciar outros clientes. Tal opinião é partilhada por Bogman (2002) que aduz que a qualidade do atendimento oferecido pela instituição ou empresa pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio.

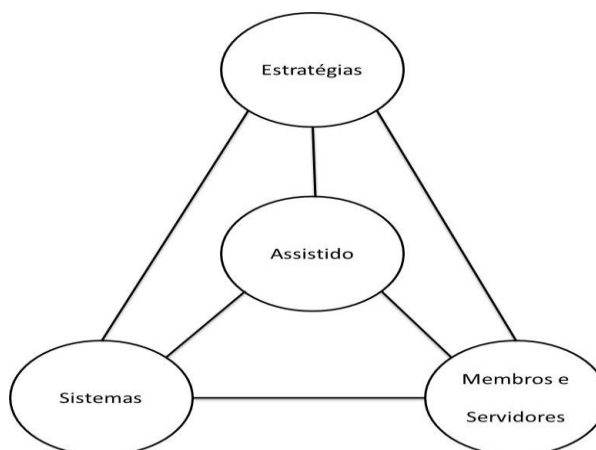
O atendimento é fundamental para a imagem de uma instituição, pois ele materializa a relação entre a organização e o seu público alvo, que busca a solução de seus problemas, a garantia de seus pleitos ou a satisfação de seus desejos de consumo e é neste momento que a qualidade de atendimento é fundamental, pois a primeira impressão do assistido é importante para elevar o nível dessa qualidade,

que é alcançada através de capacitações e conhecimento profundo de seu produto ou serviço que é prestado, da comunicação dentro da instituição, bem como da valorização de seus membros, pois segundo Moller (1997) a nova consciência de qualidade abrange também a qualidade dos esforços dos indivíduos que desempenham suas atividades laborais na organização, asseverando ainda que “uma empresa ou organização eficaz não pode ignorar a qualidade. Desenvolver qualidade em todas as áreas deveria ser uma parte natural da vida da empresa tanto quanto orçamentos, auditorias e projeto de produtos” (MOLLER, 1997, p. 3). A qualidade determina o futuro de uma instituição.

Nardi (2010) entende que o atendimento é o grande diferencial entre as instituições, pois leva a satisfação e aproximação do cliente acarretando o fortalecimento institucional, sendo responsável ainda pela sensação de seriedade e segurança do serviço prestado, servindo ainda de propaganda para os próximos clientes que venham buscar o serviço. Las Casas (2012) considera como fatores fundamentais para um atendimento de qualidade a tangibilidade, a confiança, a responsividade e a autoconfiança. A tangibilidade diz respeito ao aspecto físico de onde o serviço é prestado; a confiança é fundamental para o estabelecimento das relações; a responsividade é a prestação de serviços rápida, eficiente e a autoconfiança é o servidor que transmite confiança para seus clientes.

A Defensoria Pública trabalha prestando serviços jurídicos a população legalmente necessitada, centralizando suas atividades na administração de serviços, que tem como foco as necessidades e expectativas do assistido para garantia de direitos e acesso à justiça. Sua estrutura pode ser representada através de um triângulo de serviços:

Gráfico 13- Triângulo de Serviços



Fonte: Adaptado de Albrecht e Bradford (1992, p. 25).

Albrecht e Bradford (1992) colocam a estratégia de serviços como um modelo administrativo, um modelo de gestão para a tomada de decisões na organização e de conhecimento de seus assistidos. Os membros e servidores como a formação do pessoal que atua em prol de seu público alvo e os sistemas que vão direcionar as atividades da instituição, sendo que todos estão interligados com os assistidos, que são a razão da existência institucional.

Juran (1990) foi o primeiro teórico a aplicar os conceitos da qualidade à estratégia empresarial e desenvolveu o princípio que o gerenciamento da qualidade é realizado pelo planejamento, controle e melhoramento da qualidade, que são conhecidos como a “TriologiaJuran”. O planejamento busca desenvolver suas atividades para atender as necessidades de seus clientes. O controle é o processo que garante o cumprimento dos objetivos estabelecidos no planejamento e o melhoramento da qualidade buscar aumentar os níveis de desempenho das atividades da instituição.

Moller (1997) dispõe que a qualidade do serviço é avaliada tanto pelo cliente que busca a prestação de serviços, como também pela instituição prestadora. Do ponto de vista do cliente tal qualidade pode ser definida como o grau até o qual um serviço satisfaz as exigências, desejos e anseios de seu receptor. Já em relação a instituição prestadora de serviços é o grau até o qual um serviço satisfaz os requisitos e objetivos previstos em sua missão institucional, sendo importante a realização de pesquisas regulares que busquem monitorar a satisfação dos clientes.

Por tais razões que a Defensoria Pública do Pará realizou as pesquisas “Redescobrimo o Assistido” e “Redescobrimo o Assistido no Pará”, que teve como um de seus quesitos a verificação da qualidade do atendimento prestado, na visão do assistido, sendo também um dos conceitos utilizados na presente pesquisa na visão dos defensores públicos entrevistados.

4 DEFENSORIA PUBLICA

4.1 A DEFENSORIA PUBLICA

4.1.1 Assistência Judiciária e Acesso à Justiça

Para iniciarmos uma exposição a respeito da assistência judiciária e do acesso à justiça não podemos deixar de fazer um retrospecto histórico que será fundamentado na brilhante obra de Moraes e Silva (1984) que trouxe a gênese desse processo que antecedeu a criação da Defensoria Pública em nosso país. Seu berço jurídico foi a Constituição Federal de 1988, conhecida como Constituição Cidadã, apesar de já existir em alguns estados da federação como o Pará e o Rio de Janeiro, antes de seu nascimento constitucional, através de regulamentações legislativas estaduais.

A preocupação com a proteção dos direitos da pessoa humana, principalmente aquelas desprovidas de fortuna, é encontrada em vários momentos da história universal visto que o direito de defesa teve um destaque especial em decorrência da desigualdade entre os homens. Esta inquietação gerou o princípio da “igualdade perante a lei” que é de fundamental importância para a postulação da prestação jurisdicional e para o equilíbrio social.

A busca pela justiça, quando se tem uma pretensão resistida, não é exclusiva da parcela abastada da população, pertencendo também aos desafortunados economicamente, que têm direito de apresentar suas reivindicações ao Estado juiz como decorrência do princípio da igualdade perante a lei. Esta isonomia preocupou alguns pensadores, desde os primórdios das sociedades organizadas, levando a assegurar o acesso à justiça aos pobres, como princípio de ordem pública.

Rui Barbosa, na sua magistral Oração aos Moços, prega esta igualdade asseverando que “A regra da igualdade não consiste senão em aquinhoar desigualmente os desiguais, na medida em que se desiguam. Nesta desigualdade social, proporcionada à desigualdade natural, é que se acha a verdadeira lei da igualdade” (BARBOSA apud MORAES; SILVA, 1984, p. 20).

É relevante frisar que nas sociedades primitivas, de organização tribal, autoridade do chefe é que determinava a forma do acesso à justiça. O Código de

Hamurabi em seu prólogo, já considerava os desafortunados como carentes de uma proteção especial. Roma contribuiu para que as ideias de igualdade perante a lei, para que fossem consolidadas inclusive as formas de patrocínio dos necessitados, atribuindo-se a Constantino essa primeira iniciativa. O Cristianismo também enfocou a proteção dos pobres sob a ótica da caridade, impondo aos advogados e juízes o dever de renunciar a qualquer tipo de pagamento ou custas. Na idade média, o patrocínio profissional dos indigentes sensibilizou alguns governantes, mesmo sob a influência do feudalismo (MORAES; SILVA, 1984).

Ressalte-se que, em 1215, João sem terra, irmão de Ricardo Coração de Leão, positivou regras e garantias processuais na *Magna Charta de João Sem Terra*, ao determinar que os senhores feudais (Lords) só podiam ser julgados por seus pares (BARROSO, 2009). Em 12 de junho de 1776, foi promulgada a “Declaração de Direitos do Estado de Virgínia”, nos Estados Unidos da América, fundamentada nos princípios da Revolução Francesa da igualdade, fraternidade e liberdade, considerada a gênese da assistência judiciária como dever do Estado (MORAES; SILVA, 1984).

O acesso à prestação jurisdicional gradativamente passa a ser garantido a todos e permaneceu no mundo moderno, resguardando as peculiaridades locais e legislações próprias. Mas, foi na cidade de Los Angeles, no Estado da Califórnia (USA), onde desde 1914 funciona a mais antiga Defensoria Pública daquele país, que foi a precursora desse tipo de assistência visando sanar as tensões e os desequilíbrios sociais (MORAES; SILVA, 1984).

No Brasil, a assistência judiciária teve sua origem nas Ordenações Filipinas. Nela os pobres eram dispensados de qualquer tipo de pagamento em juízo, mas, precisavam provar sua miserabilidade, através de testemunhas, sendo o patrocínio forense oferecido gratuitamente por advogado, consistindo em um favor público e não um direito. Tais procedimentos perduraram até 1870, quando Nabuco de Araújo, presidente do Instituto da Ordem dos Advogados Brasileiros, manifestando preocupação, apresentou iniciativas específicas para regular a matéria. Naquele momento de movimentação político social, desenvolveu-se a ideia de um sistema jurídico de proteção aos desafortunados, fundamentado no princípio da igualdade de oportunidades para todos perante a lei. Como tal sistema jurídico ainda não estava materializado em uma lei de assistência judiciária, Nabuco de Araújo sugeriu que o Instituto dos advogados prestasse assistência aos pobres em sua defesa, apesar de

saber que tal prática era insuficiente para garantir a defesa de todos, pois necessitava de garantia legislativa. Tais disposições vigoraram até 1916, quando foi promulgado o primeiro Código Civil (MORAES; SILVA, 1984).

Muitas discussões foram travadas para que o patrocínio aos desafortunados fosse efetivamente assumido pelo Estado e, na década de trinta do século passado, tais debates ganharam maior importância, pois em razão da abolição da escravatura no século anterior, que ocasionou o êxodo rural da população empobrecida para as cidades, trouxe a baila essas contendas para a efetiva resolução desse patrocínio, que também podem ser observadas em relação à crianças e adolescentes, visto que em 1923 surgiu no Brasil o 1º Juizado de Menores da América Latina e em 1927, foi promulgado o Código de Menores. Destaca-se que o Juizado de Menores foi inaugurado para julgamento dos feitos relativos a crianças e adolescentes pertencentes às classes populares. Os “menores” passaram a ser identificados como os filhos de famílias empobrecidas, de negros e mulatos. O “termo técnico menor” passa para uma expressão social. Houve a Identificação da infância carente e delinquente, como sendo incapaz de se adaptar a vida em sociedade (FREITAS; KUHLMANN JUNIOR, 2002; DEL PRIORI, 2008; PEREIRA, 2013).

A Constituição Federal de 1934 garantiu a assistência judiciária, no art. 113, nº 32, determinando que a União e os Estados concederão aos necessitados assistência judiciária, criando para esse efeito, órgãos especiais e assegurando a isenção de emolumentos, custas, taxas e selos, colocando essa proteção a cargo do Estado, e não mais como manifestação filantrópica. Com a promulgação da Constituição de 1937, a assistência judiciária perdeu seu *status* constitucional, sendo tratada do Art. 68 a 79 do Código de Processo Civil de 1939.

Após esse período ditatorial, a Constituição Federal de 1946 voltou a inserir a assistência judiciária entre os direitos e garantias individuais, trazendo o reconhecimento do Estado de sua natureza pública, permanecendo na Constituição Federal de 1967 e na Emenda Constitucional de 1969. O Ato Institucional nº 5, de 1969, impediu que esta proteção fosse densificada, pois os direitos e garantias individuais não foram postos em prática (MATTOS, 2011).

Diante de muitas movimentações nos Estados para garantia legal da assistência judiciária, o Congresso Nacional aprovou a Lei nº 1.060, de 5 de fevereiro de 1950, ainda em vigor e de cunho assistencialista, que estabeleceu como responsabilidade dos Estados as normas para a concessão de assistência judiciária,

viabilizando o acesso das pessoas pobres ao Poder Judiciário, com os mecanismos da justiça gratuita. Entretanto seu alcance é limitado, pois não garante o exercício da cidadania, buscando apenas o desfecho do problema, sem aconselhamento prévio (CAOVILLA, 2006).

Com essa inovação legislativa, cada Estado passou a desenvolver seu próprio tipo de assistência judiciária, com algumas deficiências na prestação do serviço, visto que se tornou um mecanismo de subemprego para advogados em início de carreira, que não têm possibilidades de se impor contra o sistema instituído e muito menos de poder atuar em pé de igualdade contra os interesses dos poderosos, que muitas vezes litigavam contra os desafortunados.

O Estado do Rio de Janeiro foi um dos primeiros estados da federação, a organizar a assistência judiciária através da Lei nº 2.188, de 21 de julho de 1954, que criou cargos de provimento efetivo e seus membros foram denominados defensores públicos. Eles tiveram suas atribuições fixadas na Lei Orgânica do Ministério Público e da Assistência Judiciária, promulgada em 8 de dezembro de 1962. Esta criação não caracterizou uma benesse estatal e sim uma garantia de direitos dos cidadãos, pois é justificado o fato do antigo Estado da Guanabara ter o privilégio de possuir uma das primeiras Defensorias Públicas, visto que foi capital do Império e da República, onde vicejavam os intelectuais e grande pensadores do Brasil, posto que:

A evolução do princípio de acesso à justiça acompanha passo a passo a história da luta pelos direitos humanos e pela cidadania. A assistência judiciária e a justiça gratuita não são sinônimos de generosidade ou liberalidade do governo ou de uma instituição. Não é uma benesse mas um direito do cidadão, pois as garantias individuais não podem ficar apenas no papel. (ROBERT; SÉGUIN, 2000, p. 180).

É importante diferenciar a justiça gratuita, da assistência judiciária e da assistência jurídica integral e gratuita. A primeira dispensa de despesas processuais. A segunda é a dispensa de pagamento dos serviços advocatícios, das taxas e emolumentos judiciais, já a terceira é mais abrangente, e após a promulgação da Constituição Federal de 1988, passou a ser de competência da Defensoria Pública, que oportuniza o acesso à justiça, prestando atendimento judicial e extrajudicial em todos os graus e instancias, além de atuar de forma pedagógica e curativa, como agente de transformação social, principalmente para aqueles que comprovarem a insuficiência de recursos. Entretanto, a Defensoria Pública patrocina também a

defesa criminal, as causas da infância e juventude, atuando também na condição de Curador de Ausentes e Curador Especial, para qualquer cidadão que dela necessite, independente de sua fortuna. Não podemos deixar de mencionar que a assistência jurídica integral e gratuita realizada pela Defensoria Pública é a verdadeira materialização do acesso à justiça e garantia de direitos para a população de baixa renda. O gráfico abaixo ilustra os mecanismos de acesso à justiça.

Gráfico 14- Acesso à justiça



Fonte: Alves; Pimenta (2004, p. 103).

Apesar do acesso à justiça ser um princípio constitucional que busca efetivar direitos, ele é de difícil definição conforme preceituado por Cappelletti e Garth:

A expressão “acesso à justiça” é reconhecidamente de difícil definição, mas serve para determinar duas finalidades básicas do sistema jurídico – o sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e/ou resolver seus litígios sob os auspícios do Estado. Primeiro, o sistema deve ser igualmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos. (CAPPELLETTI; GARTH, 2002, p.8).

Esse entendimento determina a importância do acesso à justiça como condição de eficiência e validade do sistema jurídico que busca garantir os direitos fundamentais aos seres humanos. A incapacidade do Estado em garantir acesso à parcela necessitada da sociedade enseja obstáculos à própria democracia, pois não garante a efetivação dos direitos humanos. Por tal razão não é uma mera liberalidade do Estado e sim um dever que se impõe para a dignidade do ser humano e reconhecimento dos direitos humanos (ROBERT; SÉGUIN, 2000).

Ocorre que a garantia de acesso à justiça possui diversas correntes de compreensão e uma delas é a prestação da tutela jurisdicional do Estado, através do Poder Judiciário como um mero direito de ação, como o direito de ir ao Judiciário, como o direito de agir (BATISTA, 2010; CICHOCKI NETO, 2005), contudo, tal entendimento vem passando por mudanças no decorrer do tempo, conforme preceitua:

O primeiro sentido, emergido nos primórdios da ciência processual moderna, refere-se, *tout court* ao acesso à justiça como um direito de ingresso em juízo. Sustenta-se nas considerações relacionadas ao direito ou poder de exercício da ação, desprovido de qualquer conteúdo sócio-político. Essa compreensão representou uma fase do estudo e da história do direito processual em que seus institutos, princípios e, enfim, todo o fenômeno e toda a atividade processual eram considerados sob o prisma eminentemente introspectivo. Acesso à justiça significava o mero exercício do direito de ação. (CICHOCKI NETO, 2005, p. 61).

O conceito de acesso à justiça é muito mais amplo. Cintra; Grinover e Dinamarco (1998) diferenciaram admissão em juízo e acesso à justiça, visto que estar em juízo não significa que o princípio do acesso à justiça se efetive, pois para tal, é necessário que se alcance uma ordem jurídica justa, garantindo o exercício da cidadania, colocando ainda como fonte principal do acesso a justiça o inciso XXXV, do Art. 5º da Constituição Federal de 1988 que estabelece que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça do direito”. Tal entendimento é compartilhado por Rodrigues:

O acesso a justiça representa mais do que o ingresso no processo e o acesso aos meios que ele oferece. Ou nas palavras de Kazuo Watanabe: A problemática do acesso à justiça não pode ser estudada nos acanhados limites do acesso aos órgãos judiciais já existentes. Não se trata apenas de possibilitar o acesso à justiça enquanto instituição estatal, e sim viabilizar o acesso à ordem justa (RODRIGUES, 1994, p. 29).

Mattos (2011, p. 11) define o acesso à justiça como “um princípio constitucional por meio do qual os direitos se tornam efetivos” e a assistência jurídica integral constitucional presta todo o auxílio legal tanto na esfera judicial como extrajudicial, de modo preventivo, para garantia e segurança do cidadão diante de seus problemas, que devem ter ciência de seus direitos, obrigações e responsabilidades e estar em igualdade de condições de discutir e reivindicar seus direitos (CAOVILLA, 2006).

Cappelletti uma das maiores autoridades mundial em acesso à justiça no mundo, considera-o como o mais básico dos direitos humanos e que pretende

garantir e não somente proclamar os direitos de todos. Este autor desenvolveu seus estudos sobre o tema através de três ondas. A primeira diz respeito a assistência judiciária; a segunda a representação jurídica para os interesses difusos e a terceira com o enfoque de acesso à justiça (CAPPELLETTI; GARTH, 2002).

A primeira onda do movimento da assistência judiciária implantou o acesso à justiça para proporcionar atendimento judicial aos pobres, numa visão, que para nós é uma proteção aos direitos individuais, abordando as formas dessa assistência para as classes desfavorecidas. Ocorre que, na maioria dos países, tal assistência era inadequada e ineficiente, pois era prestada por advogados particulares, que não recebiam contraprestação. Foi a França, em janeiro de 1972, que substituiu esse sistema, passando os custos dos honorários a serem subsidiados pelo Estado. Tal sistema de assistência foi melhorado em todo o mundo, numa gradual escalada de garantia de direitos (CAPPELLETTI; GARTH, 2002).

A segunda onda enfrentou a questão de representação dos interesses difusos ou coletivos, refletindo sobre as noções tradicionais do processo civil e o papel dos tribunais. Esta onda revolucionou o processo civil, que em sua concepção inicial de resolução de uma questão posta pelas partes, não deixa espaço para os direitos difusos, que são direitos cujos titulares não são identificados. Tal mudança de pensamento alterou conceitos básicos dentro do direito, pois os titulares dos direitos difusos não podem comparecer em juízos por si só, necessitando de um representante para agir em nome da coletividade. Foi a verdadeira realização do direito público relativo aos interesses difusos (CAPPELLETTI; GARTH, 2002).

A terceira onda é relativa a um novo enfoque de acesso à justiça, do acesso à representação em juízo, com uma concepção mais ampla que não abandona as duas outras técnicas das outras ondas de reforma, mas busca melhorar o acesso, englobando a advocacia judicial e extrajudicial, tornando a representação efetiva para interesses que anteriormente não eram representados ou eram mal representados. Tal questão diz respeito ao fato de as ferramentas utilizadas para a proteção dos direitos individuais serem distintas dos direitos coletivos que necessitam que sejam adequados o direito, o processo e as instituições, pois muitas coisas ainda devem ser feitas para que o direito das pessoas comuns, inclusive dos pobres, sejam respeitados (CAPPELLETTI; GARTH, 2002).

É importante frisar que a expressão acesso à justiça enseja várias interpretações desde o ingresso em juízo ou acesso ao judiciário, passando pela que

entende o processo como instrumento para a garantia dos direitos individuais e a mais ampla que coloca o Estado como ente responsável em proporcionar a justiça para os cidadãos, pois o acesso à justiça além de ser uma garantia fundamental inerente a cidadania, zela para a realização efetiva das demais garantias individuais e sociais, como por exemplo, a garantia do devido processo legal, o contraditório e a ampla defesa, o juiz natural e a assistência jurídica integral e gratuita aos que necessitam da tutela jurisdicional, além de outros direitos garantidos na CF/88 e nos tratados internacionais que foram ratificados pelo Brasil (CICHOCKI NETO, 2005).

A Constituição Federal de 1988 garantiu o acesso à justiça como um direito fundamental, tornando o Estado responsável em garantir a justiça para população, devendo fazê-lo de modo imparcial e incondicional para todos que dela necessitem (FONTAINHA, 2009). Como direito fundamental, o acesso à justiça é indispensável ao pleno exercício da cidadania, porque capacita o homem para o pleno desenvolvimento de sua personalidade jurídica ao lhe apontar os meios para perseguir e defender seu patrimônio jurídico (BARBOSA, 2012), individual, coletivo ou difuso.

Para Paroski (2008), o acesso à justiça talvez seja o mais essencial dos direitos fundamentais, pois através de seu exercício que os demais direitos fundamentais podem ser restaurados quando violados, de modo igualitário e capaz de gerar a pacificação justa dos conflitos de interesses, pela imposição dos órgãos estatais encarregados da jurisdição. Tal igualdade assegurada as partes deve ser real e não meramente formal.

O acesso à justiça possui limitações políticas, sociais, econômicas, da técnica processual, etc. Como não pretendemos traçar um marco teórico a respeito do assunto e nem debater com profundidade tais conceitos, apresentaremos com base em Cichocki Neto (2005) e Câmara (2002) as limitações que entendemos mais recorrentes entre a população legalmente necessitada de nosso país e que é atendida pela Defensoria Pública, que são os fatores sociais limitadores do acesso à justiça.

Segundo Cichocki Neto (2005), os fatores sociais limitadores do acesso à justiça são: as causas oriundas da ideologia conservadora do judiciário; a maior proteção legislativa dos interesses da minoria dominante e o desconhecimento pela população dos direitos protegidos pela ordem jurídica. Segundo o referido autor, a magistratura brasileira e o judiciário são, em sua grande maioria, conservadores,

visto que as decisões não são voltadas com fins da jurisdição e sim para a aplicação formal do direito, sem acrescentar valores sociais, que levam a pacificação com justiça, acarretando uma falta de sintonia entre a função jurisdicional e os anseios sociais de justiça, distanciando o órgão de jurisdição dos usuários do sistema de prestação jurisdicional.

O segundo fator limitador do acesso à justiça é a maior proteção legislativa dos interesses da minoria dominante em detrimento da maioria da população. Essa situação decorre dos interesses econômicos dos grandes grupos, que, no momento de criação das leis, estabelecem a desigualdade social nas relações jurídicas, em detrimento de parte significativa da sociedade, levando a um sistema jurídico extremamente desigual, conforme comentado por Watanabe:

O que se tem na atualidade, e isso ocorre sem que a sociedade, nem mesmo pelos profissionais do Direito tenha a visão crítica dessa realidade, é um sistema jurídico extremamente desigual. Os segmentos da sociedade que tem possibilidade de praticar *lobby* conseguem legislações que tutela ampla e egoisticamente seus interesses (WATANABE, 1985, p. 162).

Outro fator limitador é o desconhecimento pela população dos direitos protegidos pela ordem jurídica. A falta de informação marginaliza os indivíduos dos mecanismos de acesso à justiça e, conseqüentemente, dos benefícios sociais. A Defensoria Pública passa assim a desempenhar importante papel pedagógico e de agente de transformação social, garantido pela reforma da Lei Complementar nº 132/2009. Esta lei prevê que o defensor público deve atuar de forma preventiva, promovendo acesso à informação, orientação e aconselhamento da população a respeito de questões judiciais e extrajudiciais de seu interesse e até mesmo de prevenção de litígios.

Câmara (2002) coloca a questão econômica como o primeiro obstáculo ao acesso amplo a uma ordem jurídica justa; como segundo o campo de incidência do sistema processual e o terceiro coincide com a terceira onda de Cappelletti e Garth (2002) que trata de um novo enfoque do acesso à justiça. Em relação a questão econômica, o fato dos serviços jurídicos serem pagos, sempre foi um obstáculos para que as camadas menos favorecidas economicamente da população pudesse buscar seus direitos, isto porque não existe Defensoria Pública em todos os municípios de nosso país, sendo necessário que sejam instaladas com condições adequadas, em todas as Comarcas.

Como segundo obstáculo, Câmara (2002) elenca o campo de incidência do sistema processual, elaborado para soluções de conflitos interindividuais, sendo necessário ampliar esse sistema processual para promover a resolução de conflitos metaindividuais, questão que já vem sendo resolvida no decorrer dos anos, principalmente quando a Defensoria Pública, através da Lei nº 11.448/2007, foi incluída legitimada ativa para o ajuizamento de Ações Civis Públicas (ACP). Já o terceiro obstáculo coincide com a terceira onda de Cappelletti e Garth (2002) que trata de um novo enfoque do acesso à justiça, onde se leva em consideração o consumidor de justiça, dos serviços processuais, buscando mecanismos menos formais, visto que o excesso de formalismo traz obstáculos ao acesso à justiça.

Neste ponto, vale frisar Silva (2006) que entende que o acesso à justiça extrapola o simples direito formal de invocar a jurisdição ou uma questão apenas jurídico formal, e sim muito mais, pois é o direito a uma decisão justa, como também um problema econômico social, cuja efetivação depende da remoção de vários obstáculos de caráter material, para que os legalmente necessitados possam gozar de uma justiça igual para todos, onde se estabelece o verdadeiro direito material da justiça, que requer a remoção dos obstáculos econômicos e sociais. É a compreensão da justiça não só como igualdade de acesso, mas também de acesso à igualdade.

Para que se efetive uma sociedade mais justa é necessária à garantia do acesso à justiça que viabiliza os demais direitos, e o acesso à justiça não implica apenas em acesso ao Poder Judiciário, importando também em igualdade de oportunidades no exercício da cidadania e de modificação das desigualdades e foi neste diapasão que a Constituição Federal de 1988 em seu art. 134 elencou a Defensoria Pública como a instituição essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a orientação jurídica e a defesa, em todos os graus, dos necessitados, na forma do art. 5º, LXXIV, para promover a inclusão social em todos os níveis e tendo o defensor público como um agente de transformação social.

4.1.2 Defensoria Pública no Brasil

É importante destacar que não pretendemos realizar um estudo aprofundado das legislações sobre Defensoria Pública, nem sobre a Defensoria da União, dos Territórios e do Distrito Federal, contudo, vamos apresentar alguns pontos que entendemos fundamentais para a compreensão da instituição que ensejou a realização da pesquisa na esfera estadual, a luta da carreira, suas atribuições, suas dificuldades para conseguir autonomia financeira, para garantia de suas prerrogativas legais e para prestar efetivamente o acesso à ordem jurídica justa dos legalmente necessitados de nosso país com a independência necessária.

A garantia de acesso à justiça da população dasafortunada de nosso país passou por momentos de esquecimento e negligência, evoluiu com a Constituição Federal de 1988, que veio marcada com a efetivação da cidadania, garantindo acesso à justiça à população de baixa renda através da assistência jurídica integral e gratuita, determinando que o Estado preste tal assistência aos que comprovarem insuficiência de recursos, ampliando os direitos dos cidadãos (CAOVILLA, 2006), visto que uma Constituição, segundo Dallari (1984) tem como finalidade instrumentalizar o Estado:

A Constituição legítima e justa é um instrumento de promoção humana, contribuindo de modo decisivo para que os indivíduos consigam uma vida digna e a Paz de consciência. E uma sociedade assim constituída terá condições para viver democraticamente, pois cada um de seus membros respeitará os demais e será solidário com eles (DALLARI, 1984, p. 87).

A Carta Magna de 1988, em seu artigo 134, aperfeiçoou a questão do acesso à justiça, constitucionalizando a Defensoria Pública como órgão essencial à justiça. Esse artigo foi regulamentado pela Lei Complementar nº 80/94, que a organizou no âmbito da União, do Distrito Federal e Territórios, prescrevendo normas gerais para sua organização nos Estados. A Emenda Constitucional nº 45/04, conhecida como Reforma do Judiciário, estabeleceu novos patamares institucionais. A adequação da Defensoria Pública à nova realidade constitucional, ocorreu com a Lei Complementar 132/09 que veio adaptar esse novo modelo de Defensoria Pública, ajustando, por exemplo, a garantia da autonomia financeira para as Defensorias Públicas. Cappelletti (1992) tece o seguinte comentário a respeito da Constituição Federal brasileira:

[...] tornam-se assim fundamentais (e de fato são consagrados pelas constituições mais modernas, entre as quais a brasileira, art. 5º, LXXIV) institutos o mais das vezes negligenciados ou totalmente ignorados no passado, como o de um eficaz patrocínio dos pobres, de representação das partes menos abastadas, e, antes ainda, de assistência e aconselhamento a estas nas fases pré-processuais. (CAPPELLETTI, 1992, p.127)

A DP deve ser reconhecida por sua importância e imprescindibilidade no estado democrático de direito, visto ser o órgão encarregado de prestar acesso à justiça em uma sociedade onde imperam as desigualdades sociais, garantindo direitos fundamentais e ao mesmo tempo sendo essencial a justiça (FONTAINHA, 2009). A Defensoria Pública “compete a promoção de justiça social, o que se efetiva tanto no exercício de suas funções judiciais quanto extrajudiciais, [...] devendo desenvolver mecanismos que viabilizem o exercício dos direitos sociais” (CARDOSO, 2010, p. 38).

Destacamos que a obrigação do Estado brasileiro em garantir o acesso à justiça para a população legalmente necessitada não decorre apenas do mandamento constitucional previsto nos incisos XXXV e LXXIV do Art. 5º e Art. 134, mas também das obrigações internacionais assumidas nos tratados referendados, como por exemplo, a Convenção Americana de Direitos Humanos, onde no Art. 8, 2, explicita o direito irrenunciável de ser assistido por um Defensor proporcionado pelo Estado (ROCHA; BESSA, 2009).

Mattos (2011) conceitua Defensoria Pública como um órgão criado com a finalidade de prestar assistência jurídica completa, proporcionando para a população a noção de seus direitos e os meios de busca-los, seja de modo individual ou coletivo, prestando aconselhamento e informações jurídicas, atuação extrajudicial, realizando uma assistência preventiva e curativa em igualdade de condições com os que possuem melhores condições financeiras. Caovilla (2006) preconiza que a Defensoria Pública age como um instrumento de justiça, não atuando apenas perante o poder Judiciário, pois realiza a prestação de assistência jurídica para o melhor desenvolvimento do acesso à justiça da população carente, bem como da assistência jurídica preventiva e curativa.

A Defensoria Pública é uma solução para o acesso à justiça, visto que atua para a população legalmente necessitada de forma judicial e extrajudicial em igualdade de condições com aqueles que possuem recursos financeiros e para tal tem que investir no crescimento da instituição, para a efetiva garantia desse direito

fundamental, constituindo-se como um instrumento essencial à justiça, não só a justiça em seu aspecto judicial, mas principalmente em relação a justiça social. A Defensoria Pública já existia em alguns estados da federação antes de 1988, e a partir daí tornou-se órgão essencial para o acesso a justiça que satisfaz os demais direitos, principalmente na resolução de questões extrajudiciais (MATTOS, 2011), preocupando-se com a efetivação da cidadania e o acesso a justiça de forma ampla e irrestrita (CAOVILLA, 2006).

A Lei complementar 80/94, adequada pela Lei Complementar 132/09, organiza as normas para as Defensorias Públicas da União, do Distrito Federal, Territórios e prescreve normas gerais para a organização nos Estados, definindo como princípios institucionais a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional que delimitam o papel institucional da Defensoria Pública (ROCHA; BESSA, 2009). O princípio da unidade representa que os defensores públicos integram um mesmo órgão, fazem parte de um todo, que é a Defensoria Pública, podendo-se dizer que a unidade é a realização contínua e permanente de todos os mecanismos intrínsecos à atuação do defensor público. A indivisibilidade diz respeito que a assistência jurídica prestada pela Defensoria Pública não pode cessar, deve ser prestada até atingir seus objetivos, pois os seus membros podem ser substituídos uns pelos outros sem que haja prejuízo das funções dos órgãos, isto é, a assistência não pode ser interrompida em razão da ausência temporária de um de seus integrantes. Já a independência funcional é um dos princípios mais valiosos da instituição, pois garante à instituição a possibilidade de atuar com independência e autonomia em todas as áreas e até mesmo contra o poder público, assegurando a plena liberdade de ação do defensor público, eliminando qualquer possibilidade de hierarquia em relação a qualquer agente político, devendo ficar a salvo de qualquer tipo de intromissão política na instituição (LIMA, 2011; GALLIEZ, 2010).

São objetivos da Defensoria Pública: a primazia da dignidade da pessoa humana e a redução das desigualdades sociais; a afirmação do Estado Democrático de Direito; a prevalência e efetividade dos direitos humanos e a garantia dos princípios constitucionais da ampla defesa e do contraditório. Tais objetivos completam a definição legal da Defensoria Pública prevista no art. 1º da Lei 80/94 e estão em consonância com as funções institucionais definidas no art. 4º da referida lei, abaixo transcrito:

Art. 4º São funções institucionais da Defensoria Pública, dentre outras:

I – prestar orientação jurídica e exercer a defesa dos necessitados, em todos os graus;

II – promover, prioritariamente, a solução extrajudicial dos litígios, visando à composição entre as pessoas em conflito de interesses, por meio de mediação, conciliação, arbitragem e demais técnicas de composição e administração de conflitos;

III – promover a difusão e a conscientização dos direitos humanos, da cidadania e do ordenamento jurídico;

IV – prestar atendimento interdisciplinar, por meio de órgãos ou de servidores de suas Carreiras de apoio para o exercício de suas atribuições;

V – exercer, mediante o recebimento dos autos com vista, a ampla defesa e o contraditório em favor de pessoas naturais e jurídicas, em processos administrativos e judiciais, perante todos os órgãos e em todas as instâncias, ordinárias ou extraordinárias, utilizando todas as medidas capazes de propiciar a adequada e efetiva defesa de seus interesses;

VI – representar aos sistemas internacionais de proteção dos direitos humanos, postulando perante seus órgãos;

VII – promover ação civil pública e todas as espécies de ações capazes de propiciar a adequada tutela dos direitos difusos, coletivos ou individuais homogêneos quando o resultado da demanda puder beneficiar grupo de pessoas hipossuficientes;

VIII – exercer a defesa dos direitos e interesses individuais, difusos, coletivos e individuais homogêneos e dos direitos do consumidor, na forma do inciso LXXIV do art. 5º da Constituição Federal;

IX – impetrar habeas corpus, mandado de injunção, habeas data e mandado de segurança ou qualquer outra ação em defesa das funções institucionais e prerrogativas de seus órgãos de execução;

X – promover a mais ampla defesa dos direitos fundamentais dos necessitados, abrangendo seus direitos individuais, coletivos, sociais, econômicos, culturais e ambientais, sendo admissíveis todas as espécies de ações capazes de propiciar sua adequada e efetiva tutela;

XI – exercer a defesa dos interesses individuais e coletivos da criança e do adolescente, do idoso, da pessoa portadora de necessidades especiais, da mulher vítima de violência doméstica e familiar e de outros grupos sociais vulneráveis que mereçam proteção especial do Estado;

XII - (VETADO);

XIII -(VETADO);

XIV – acompanhar inquérito policial, inclusive com a comunicação imediata da prisão em flagrante pela autoridade policial, quando o preso não constituir advogado;

XV – patrocinar ação penal privada e a subsidiária da pública;

XVI – exercer a curadoria especial nos casos previstos em lei;

XVII – atuar nos estabelecimentos policiais, penitenciários e de internação de adolescentes, visando a assegurar às pessoas, sob quaisquer circunstâncias, o exercício pleno de seus direitos e garantias fundamentais;

XVIII – atuar na preservação e reparação dos direitos de pessoas vítimas de tortura, abusos sexuais, discriminação ou qualquer outra forma de opressão ou violência, propiciando o acompanhamento e o atendimento interdisciplinar das vítimas;

XIX – atuar nos Juizados Especiais;

XX – participar, quando tiver assento, dos conselhos federais, estaduais e municipais afetos às funções institucionais da Defensoria Pública, respeitadas as atribuições de seus ramos;

XXI – executar e receber as verbas sucumbenciais decorrentes de sua atuação, inclusive quando devidas por quaisquer entes públicos, destinando-as a fundos geridos pela Defensoria Pública e destinados, exclusivamente, ao aparelhamento da Defensoria Pública e à capacitação profissional de seus membros e servidores;

XXII – convocar audiências públicas para discutir matérias relacionadas às suas funções institucionais. (BRASIL, 2010, p. 7-9).

No momento, não cabe comentar cada inciso acima explicitado, pois não é o objetivo da presente pesquisa e sim demonstrar a nova configuração dada à Defensoria Pública pela Lei Complementar nº 132/2009 que alterou a lei nº 80/94, ampliando suas funções institucionais, exaltando-a como expressão e instrumento do regime democrático de direito em seu Art. 1º, sendo referência da política nacional de direitos humanos, convertendo seus membros em agentes de transformação social, visto que a Defensoria Pública atua em prol dos necessitados, das pessoas em situação de vulnerabilidade e por tal razão, deve cumprir seu papel social relevante, prezando pela dignidade da pessoa humana e pela redução das desigualdades sociais (LIMA, 2011; GALLIEZ, 2010).

O defensor público, como agente de transformação social, age além de sua atuação técnico jurídica, pois aconselha, orienta, conscientiza sobre o exercício da cidadania e é na conscientização que se inicia o processo de libertação (GALLIEZ, 2010). Burger e Balbinot (2011) definem esse agente de transformação social com uma atuação orientada pela prevenção de litígios, de forma extrajudicial, pela orientação de direitos e deveres, pela provocação do poder público para elaboração de políticas públicas para a coletividade, realizando a atividade jurisdicional de forma substitutiva.

Outra mudança importante foi o papel pedagógico desenvolvido pelo defensor público, como um agente de educação de direitos, desenvolvendo suas atividades de forma preventiva, bem como a atuação que não se realiza apenas de forma individual e sim nas tutelas jurisdicionais coletivas, mudança que veio beneficiar grande parcela da população atendida pela instituição, pois para o acesso à ordem jurídica justa na sociedade contemporânea, o processo coletivo é o instrumento capaz de compor os conflitos de interesses transindividuais ou metaindividuais, em razão de ser o mecanismo processual adequado para essa nova realidade social. A DP foi incluída entre os legitimados ativos, para propor em nome próprio a ACP, prevista na lei nº 7.347/85, através da Lei nº 11.448, de 15 de janeiro de 2007, regulamentando tal questão, visto que a instituição deve propor ações para resguardar os interesses coletivos da população em vulnerabilidade social e para garantia da ordem jurídica justa.

A Lei Complementar nº 80/94, com a redação dada pela Lei Complementar nº 132/90, trouxe como inovação a autonomia funcional, administrativa e a iniciativa para elaboração de sua proposta orçamentária, garantindo a autonomia financeira, conforme abaixo transcrito:

Art. 97-A. À Defensoria Pública do Estado é assegurada autonomia funcional, administrativa e iniciativa para elaboração de sua proposta orçamentária, dentro dos limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias, cabendo-lhe, especialmente:

I – abrir concurso público e prover os cargos de suas Carreiras e dos serviços auxiliares;

II – organizar os serviços auxiliares;

III – praticar atos próprios de gestão;

IV – compor os seus órgãos de administração superior e de atuação;

V – elaborar suas folhas de pagamento e expedir os competentes demonstrativos;

VI – praticar atos e decidir sobre situação funcional e administrativa do pessoal, ativo e inativo da Carreira, e dos serviços auxiliares, organizados em quadros próprios;

VII – exercer outras competências decorrentes de sua autonomia.

Art. 97-B. A Defensoria Pública do Estado elaborará sua proposta orçamentária atendendo aos seus princípios, às diretrizes e aos limites definidos na lei de diretrizes orçamentárias, encaminhando-a ao Chefe do Poder Executivo para consolidação e encaminhamento ao Poder Legislativo. (BRASIL, 2010, p. 33).

Ocorre que, para efetivação das garantias institucionais elencadas na lei complementar, é necessária a adequação nas leis estaduais das Defensorias Públicas, situação que vem sendo muito trabalhada na esfera federal para garantia da alteração da Lei de Responsabilidade Fiscal, através do Projeto de Lei – PL nº 114/2011, que atribui a Defensoria Pública os direitos e deveres previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal, efetivando sua garantia de autonomia financeira, colocando-a em patamar de igualdade com o Ministério Público, mas a luta é árdua.

O PL 114/2011 foi aprovado de forma unânime em todas as mesas diretoras que tramitou, bem como obteve aprovação unânime nas duas casas legislativas, visto a necessidade de autonomia financeira para uma instituição que deve garantir o acesso à ordem jurídica justa para a população pobre de nosso país, que é seu público alvo e que necessita de orientação jurídica, de promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos seus direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, visto que “sem o gozo de direitos, não há cidadania e os pobres, sem a “mão do Estado”, não se reconhecem como cidadãos, embora o sejam formalmente” (ROCHA; BESSA, 2009, p. 29).

Para que a Defensoria Pública exerça efetivamente seu papel constitucional é necessário que preste um serviço de qualidade para a população, com

profissionais concursados, capacitados, com salários adequados e compatíveis com as demais carreiras jurídicas, para que não haja evasão para outras carreiras e a garantia do acesso à justiça a população legalmente necessitada fique apenas na letra fria da lei. Ocorre que apesar de todo trabalho de articulação da Associação Nacional dos Defensores Públicos (ANADEP), das Associações Estaduais e da aprovação unânime na Câmara e no Senado Federal do PL 114/2011, o governo federal vetou integralmente o projeto, através da MSC 581/12, publicado no DOU de 20/12/2012, apenas com a justificativa de ser um projeto de contrariedade do interesse público. Talvez por não ser de interesse de determinados grupos de poder que os hipossuficientes tenham acesso aos seus direitos.

A importância da autonomia da Defensoria Pública, outorgada pela EC Nº 45/2004 com a proposta de regulamentação da PL 114/2011, decorre da expressa previsão de mecanismos legais necessários para o seu efetivo exercício, para uma mudança estrutural permanente que implemente tal autonomia, com melhor estrutura material, com a realização de concursos públicos para Defensores Públicos, técnicos e servidores e toda a estrutura necessária para garantir o acesso à justiça dentro de uma ordem justa, em igualdade de direitos para os legalmente necessitados que são assistidos pela instituição, para a concretização da cidadania e da expressão e instrumento do regime democrático.

Diante do veto presidencial, a ANADEP lançou a campanha de mobilização nacional “Defensoria Pública Sim, Veto Não!”, para derrubar o veto. O dia 6 de fevereiro de 2013 ficará marcado como um momento histórico na luta pelo fortalecimento da Defensoria Pública. Profissionais de todo o país se mobilizaram e se deslocaram a Brasília para sensibilizar deputados e senadores pela derrubada do veto ao PL 114, participando também do seminário “Defensoria Pública na Lei de Responsabilidade Fiscal”. A união da categoria e a presença de 520 defensores públicos no Congresso Nacional só foi possível por meio do apoio dos presidentes de Associações de Defensores Públicos dos Estados e do Distrito Federal, além do apoio das Defensorias Gerais estaduais (ANADEP EXPRESS, 2013).

Durante a manhã do referido evento, foi discutida a importância do PL 114/2011 e a necessidade de universalização da Defensoria Pública. Deputados e senadores, além de representantes de movimentos sociais e da sociedade civil organizada, fizeram questão de usar a palavra para registrar apoio ao “Movimento Defensoria Pública Sim, Veto Não!” No meio do segundo painel, a programação do

Seminário foi temporariamente suspensa, para que os defensores públicos se deslocassem com faixas e adesivos do movimento até a Presidência da Câmara, onde foram recebidos pelo deputado Henrique Eduardo Alves e na Presidência do Senado, pelo senador Renan Calheiros e se reuniram para entregar um abaixo assinado pela derrubada do veto com mais de 25 mil assinaturas coletadas em todo o Brasil (ANADEP EXPRESS, 2013).

Vale destacar que o "Seminário Defensoria Pública na Lei de Responsabilidade Fiscal", foi promovido pela Associação Nacional dos Defensores Públicos e Câmara dos Deputados, com o apoio institucional do Conselho Federal da OAB, do Conselho Nacional de Defensores Públicos Gerais, do Conselho Nacional de Corregedores-Gerais e do Colégio de Ouvidores das Defensorias Públicas. O evento ocorreu no auditório Nereu Ramos, anexo II, da Câmara dos Deputados, em Brasília e marcou mais um momento de luta pela derrubada do veto ao PLP 114/11. No encerramento do evento houve uma plenária para definição dos próximos passos do Movimento, que continua em pleno vapor com a mobilização nacional das Associações Estaduais e da ANADEP que continua em plena luta para derrubada do veto do PL 114/11 (ANADEP EXPRESS, 2013).

É importante frisar que, após o veto presidencial da autonomia financeira das Defensorias Públicas, de toda essa movimentação realizada no dia 06 de fevereiro em Brasília e da movimentação nacional para derrubada do veto, foi publicada no Diário Oficial da União do dia 08 de fevereiro de 2013, a criação pelo Ministério da Justiça da Comissão Nacional da Defensoria Pública que busca fortalecer, aperfeiçoar e sistematizar o regime jurídico relacionado à Defensoria Pública, e desenvolver políticas para democratizar o acesso à justiça. Vejamos a publicação *in verbis*:

O Ministro de Estado da Justiça, José Eduardo Cardozo, considerando a necessária valorização das funções essenciais à Justiça, em especial a Defensoria Pública, instituição essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a orientação jurídica e a defesa, em todos os graus, dos necessitados, na forma do art.5º, LXXIV, da Constituição Federal; considerando os dados e indicadores produzidos no III Diagnóstico da Defensoria Pública; considerando a necessidade de fortalecer, aperfeiçoar e sistematizar o regime jurídico relacionado à Defensoria Pública; considerando a necessidade de desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a democratização do acesso à justiça e a sua interface com a Defensoria Pública, resolve:

Art. 1º Constituir a Comissão Nacional da Defensoria Pública, grupo de trabalho pro tempore, destinada a formatar propostas voltadas para:

I – o fortalecimento, o aperfeiçoamento e a sistematização do regime jurídico relacionado à Defensoria Pública;

II – o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a democratização de acesso à justiça e a sua interface com a Defensoria Pública.

Art. 2º A Comissão será composta pelos seguintes membros:

I - Flávio Croce Caetano, Secretário de Reforma do Judiciário, do Ministério da Justiça, que a presidirá;

II - Marivaldo de Castro Pereira, Secretário de Assuntos Legislativos, do Ministério da Justiça;

III - HamanTabosa de Moraes e Córdova, representando a Defensoria Pública da União (DPU);

IV - Nilton Leonel Arnecke Maria, representando o Conselho Nacional de Defensores Públicos Gerais (CONDEGE);

V - André Luis Machado de Castro, representando a Associação Nacional dos Defensores Públicos (ANADEP);

VI - Gabriel Faria Oliveira, representando a Associação Nacional dos Defensores Públicos Federais (ANADEF); e

VII - Estelamaris Postal, Defensora Pública do Estado de Tocantins, atuando como Secretária Executiva nos trabalhos desta Comissão. Parágrafo único. A Secretaria de Reforma do Judiciário prestará o apoio necessário à atuação da Comissão.

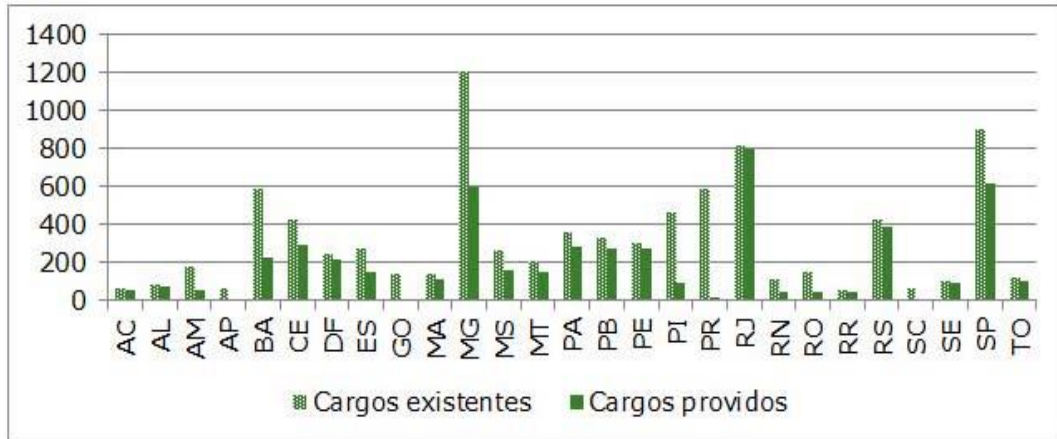
Art. 3º Os trabalhos da Comissão de que trata esta Portaria serão considerados de relevante interesse público, não ensejando qualquer remuneração pela participação de seus integrantes.

Art. 4º O prazo para a conclusão dos trabalhos da Comissão será de 60 (sessenta) dias podendo ser prorrogado por igual período.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação ficando ratificados os trabalhos já desenvolvidos pelos membros da Comissão. (PARÁ, 2013)

Como a Comissão tem o prazo de sessenta (60) dias para apresentar suas propostas, podendo ser prorrogado por igual período, ainda teremos que aguardar a conclusão dos trabalhos realizados em prol da Defensoria Pública, principalmente após a publicação no dia 13 de março de 2013 do Mapa da Defensoria Pública no Brasil que revelou que 72% das Comarcas brasileiras não contam com Defensores Públicos. Tal estudo inédito foi produzido pela ANADEP em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e comprovou que a Defensoria Pública só está presente em 754 das 2.680 comarcas do país. A pesquisa aponta que dos 8.489 cargos de defensor público criados no Brasil, apenas 5.054 estão providos, além dos estados do Paraná, Santa Catarina, Goiás e Amapá, que ainda não têm o órgão efetivamente implantado. O déficit total do Brasil é de 10.578 defensores públicos.

Gráfico 15- Defensores públicos – cargos existentes e providos



Fonte: Mapa da Defensorias Pública no Brasil (2013).

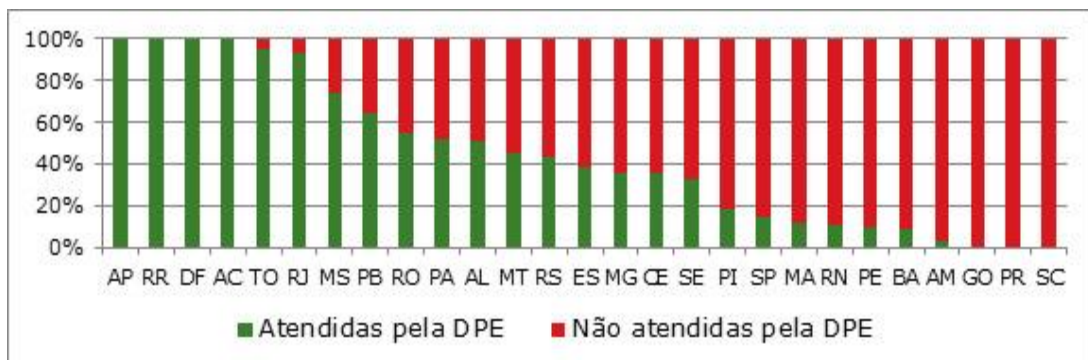
Tabela 3 - Defensores públicos – cargos existentes e providos

Estado	AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	GO	MA	MG	MS	MT	PA	PB	PE	PI	PR	RJ	RN	RO	RR	RS	SC	SE	SP	TO	Brasil
Cargos existentes	61	72	170	60	583	415	240	269	130	130	1200	253	200	350	328	300	458	582	805	102	142	45	415	60	100	900	119	8489
Cargos providos	49	72	47	0	224	293	208	150	0	110	596	153	143	280	271	270	86	10	796	40	41	37	385	0	86	610	97	5054
% de cargos providos	80,3	100	27,6	0,0	38,4	70,6	86,7	55,8	0,0	84,6	49,7	60,5	71,5	80,0	82,6	90,0	18,8	1,7	98,9	39,2	28,9	82,2	29,2	0,0	86,0	67,8	81,5	59,5

Fonte: Mapa da Defensoria Pública no Brasil (2013).

Um problema diagnosticado pela pesquisa foram os casos dos defensores públicos que, além de sua lotação, atendem outras Comarcas realizando itinerância e a ausência dos defensores nas Comarcas menores, onde normalmente o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é menor e a população é mais carente, necessitando da presença do membro da instituição para lhe assegurar o acesso a uma ordem jurídica justa. A Defensoria Pública está presente apenas em 28% das Comarcas Brasileiras.

Gráfico 16 - Comarcas atendidas e não atendidas pela Defensoria Pública



Fonte: Mapa da Defensoria Pública no Brasil (2013).

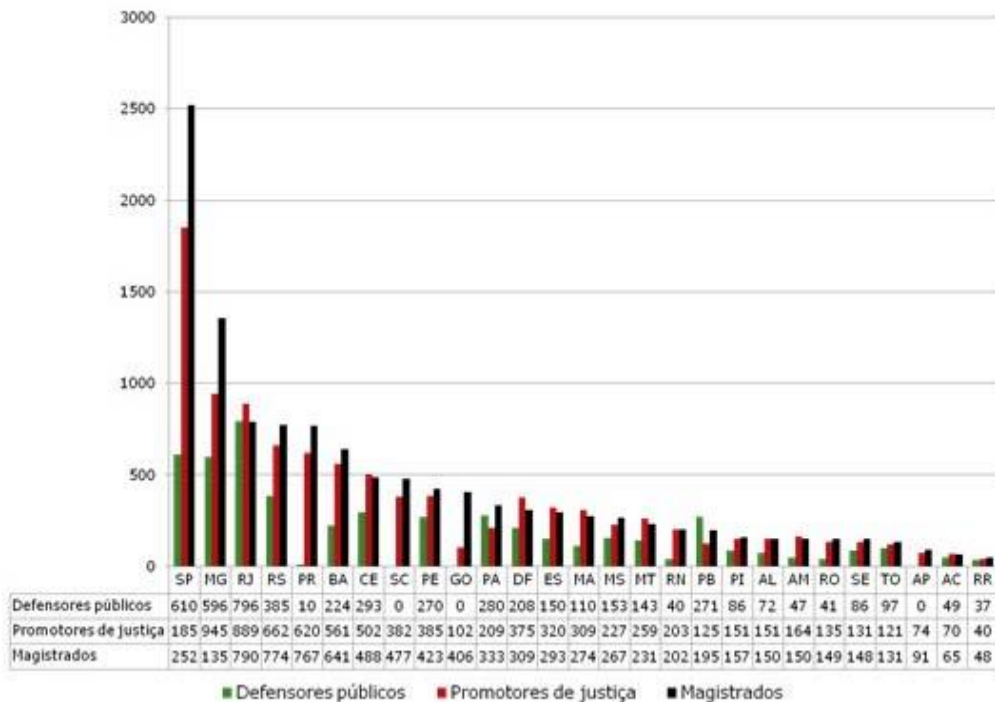
Tabela 4 - Comarcas atendidas e não atendidas pela Defensoria Pública

Comarcas	AP	RR	DF	AC	TO	RJ	MS	PB	RO	PA	AL	MT	RS	ES	MG	CE	SE	PI	SP	MA	RN	PE	BA	AM	GO	PR	SC	Brasil
Atendidas pela DPE	12	7	1	15	40	75	40	50	12	56	29	36	70	25	105	48	12	17	41	15	7	15	24	2	0	0	0	754
Não atendidas pela DPE	0	0	0	0	2	6	14	28	10	51	28	43	93	40	190	88	25	77	231	109	58	136	254	58	119	156	110	1926
% de comarcas atendidas	100	100	100	100	95,2	92,6	74,1	64,1	54,5	52,3	50,9	45,6	42,9	38,5	35,6	33,2	41,8	11,5	11,2	11,0	8,9	9,9	8,6	3,3	0,0	0,0	0,0	28,1

Fonte: Mapa da Defensoria Pública no Brasil, (2013).

Outro aspecto importante revelado no estudo é a discrepância dos investimentos no sistema de justiça, pois os Estados contam com 11.835 magistrados, 9.963 membros do Ministério Público e 5.054 defensores públicos. Ou seja, na grande maioria das comarcas brasileiras, a população conta apenas com o estado-juiz e com o estado-acusação, mas não conta com o estado-defensor, que promova a defesa dos interesses jurídicos de parte da população que não tem condições de contratar um advogado particular (ANADEP, EXPRESS, 2013).

Gráfico 17- Cargos providos no Sistema de Justiça Estadual



Fonte: Mapa da Defensoria Pública no Brasil (2013).

Embora as carreiras da magistratura, ministério público e defensoria pública sejam distintas em suas atribuições, elas integram o sistema de justiça e são complementares. A ausência da Defensoria Pública limita o acesso de seus usuários demandando desigualdade nas relações sociais, até mesmo porque sua atuação não é apenas judicial, pois consoante a Lei Orgânica Nacional da Defensoria Pública (Lei Complementar nº. 80 de 1994, alterada pela Lei Complementar nº. 132, de 2009), cabe também à Defensoria Pública prestar orientação jurídica; promover, prioritariamente, a solução extrajudicial dos litígios, visando à composição entre as pessoas em conflito de interesses por meio de mediação, conciliação, arbitragem e demais técnicas de composição e administração de conflitos; promover a difusão e a conscientização dos direitos humanos, da cidadania e do ordenamento jurídico; prestar atendimento interdisciplinar por meio de órgãos ou de servidores de suas carreiras de apoio para o exercício de suas atribuições; representar aos sistemas internacionais de proteção dos direitos humanos, postulando perante seus órgãos; e, ainda, promover a mais ampla defesa dos direitos fundamentais dos necessitados, abrangendo seus direitos individuais, coletivos, sociais, econômicos, culturais e ambientais, sendo admissíveis todas as espécies de ações capazes de propiciar sua adequada e efetiva tutela. Com essa gama de atribuições extrajudiciais, torna-se necessária a presença de mais de um defensor público lotado em cada Comarca.

O Poder Judiciário e o Ministério Público, em decorrência de sua autonomia, até mesmo com iniciativa de lei para criação de cargos, conseguem manter um quadro suficiente para atuar em todo território nacional. Entretanto, os mesmos instrumentos legais ainda não foram reconhecidos pelos governantes para a Defensoria Pública, situação que contribui para a ausência desses profissionais em 72% das Comarcas brasileiras. A evasão dos quadros está sempre associada a baixa remuneração, muito inferiores aos das demais carreiras jurídicas e as condições inadequadas de trabalho. Este esvaziamento da carreira viola a determinação constitucional, vejamos:

Ocorre, no entanto, que – não obstante a garantia trazida pelo constituinte originário, de amplo acesso à justiça, por meio da Defensoria Pública – na realidade, este órgão se encontra desestruturado, não integrando as prioridades políticas dos administradores públicos, que insistem em se manter omissos, desrespeitando a determinação constitucional (BITTENCOURT, 2009, p. 163).

A movimentação pela valorização da Defensoria Pública continua, mesmo diante de todas as dificuldades que vem enfrentando, pois defender a classe oprimida contra o poder dominante não é uma tarefa fácil, contudo a instituição vai lutando para efetivação de seus princípios e atribuições institucionais. Durante o lançamento do Mapa da Defensoria Pública do Brasil no dia 13 de março do corrente ano, os Deputados Alessandro Molon, Partido Trabalhista, Rio de Janeiro (PT/RJ), André Moura (PSC/SE) e Mauro Benevides (PMDB/CE) apresentaram a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) de nº 247/2013, chamada de "PEC das Comarcas" que visa universalizar os serviços da Defensoria Pública em todo o território brasileiro. A PEC estabelece que o número de defensores públicos deve ser proporcional a efetiva demanda pelo serviço, fixando um prazo de 8 anos para que todas as comarcas passem a ter defensores públicos em número suficiente. A PEC aguarda a conferência da mesa da presidência da Câmara para ser enviada à Comissão de Constituição e Justiça (CCJ), onde terá sua admissibilidade analisada e, uma vez comprovada, será criada comissão especial para avaliar o texto proposto (PARÁ, 2013).

Por todas as questões expostas, a Defensoria Pública ainda precisa avançar muito, para ter reconhecimento nacional e necessita de suporte para cumprir sua missão institucional, pois segundo Soares (2002) sem a Defensoria Pública, a garantia de acesso à justiça não passa de uma promessa solene aos desafortunados e excluídos da vida social digna. Com propriedade aduz Devisate (2002) que a Defensoria Pública cada vez mais estará presente na viabilização da prestação jurisdicional, principalmente em decorrência do aumento de sua demanda, devendo ser bem tratada pelo Estado, inclusive com a garantia de autonomia financeira e mais cargos para a carreira, pois sem o fortalecimento da instituição não se poderá realizar o acesso à justiça, à uma ordem jurídica justa ou à Justiça, com a garantia de cidadania e de democracia.

4.2 DEFENSORIA PUBLICA NO ESTADO DO PARÁ

A assistência judiciária no Estado do Pará data de 1930 quando foi promulgado o Decreto nº 68, de 23 de dezembro, pelo interventor Magalhães Barata, que criou um juízo para as demandas dos pobres, até o valor de \$5000\$000. Ela era prestada pelo Ministério Público, tendo como referenciais legislativos a Lei 2.284-B,

de 18 de março de 1961, que organizou o Ministério Público do Estado, criando no inciso IX, do art. 2º, o quadro dos advogados e solicitadores assistentes, da assistência judiciária. A Lei nº 3.346, de 17 de setembro de 1965, reorganizou o Ministério Público, destacando no capítulo IX a assistência judiciária. Em 10 de novembro de 1982, foi promulgada a Lei Complementar nº 001, que reorganizou o Ministério Público, estabelecendo no Art. 35 como uma das atribuições das promotorias de justiça prestar, nas Comarcas do interior, assistência judiciária aos necessitados, onde não houver órgãos próprios (PARÁ, 2005).

A partir de 1983, a assistência judiciária passou a ser prestada pela Defensoria Pública como parte da Procuradoria do Estado do Pará, através da Emenda Constitucional nº 18, de 11 de maio de 1983, que criou a Procuradoria Geral do Estado (PGE) e em seu bojo, a Defensoria Pública. A Lei nº 5.298/85 organizou a Procuradoria Geral do Estado e a Defensoria Pública. Entretanto, foi a Lei Complementar nº 004, de 23 de junho de 1988, que criou duzentos (200) cargos para defensor público e o Decreto nº 5.494, de 27 de junho de 1988, que reestruturou a PGE, criando funções gratificadas, desvinculou a DP, subordinando-a ao Chefe do Poder Executivo. A Portaria nº 091, de 05 de agosto de 1988 PGE-G, determinou que os servidores lotados na Defensoria Pública ficariam subordinados à administração do Coordenador Chefe (PARÁ, 2005).

Em 05 de outubro de 1988 a Magna Carta em seu Art. 134 constitucionalizou a Defensoria Pública como uma instituição essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a orientação jurídica e a defesa, em todos os graus, dos necessitados, na forma do art. 5º, LXXIV, ficando para lei complementar a organização da Defensoria Pública da União e do Distrito Federal e dos Territórios e as normas gerais para sua organização nos Estados. Em 18 de junho de 1993, foi promulgada a Lei Complementar Estadual nº 13, que organizou e regulamentou a DPPA, criando cargos, estabelecendo sua estrutura, atribuições, princípios institucionais, funcionamento de suas unidades e dispondendo sobre a carreira de seus membros, com as garantias e deveres de seus integrantes, antes mesmo da promulgação da Lei 80/94 que trouxe a organização da Defensoria Pública da União e do Distrito Federal e dos Territórios, prescrevendo normas gerais para sua organização nos Estados.

É importante destacar que não pretendemos esgotar todas as atividades, ganhos e lutas da instituição nesses 30 anos de existência, visto não estarmos

realizando um relato histórico da DPPA, mas sim pontuar algumas realizações, principalmente na área infanto juvenil que foram realizadas até a implantação do NAECA, que é o objeto da presente pesquisa.

A Defensoria Pública enfrentou e enfrenta muitos desafios, muitas lutas para garantir o direito do acesso à justiça a população legalmente necessitada de nosso Estado. É árdua a luta para melhoria das condições de trabalho, melhoria dos salários para que sejam compatíveis com as carreiras jurídicas e até mesmo para garantia de direitos fundamentais da população.

A DPPA iniciou seu atendimento fora do prédio da PGE em um imóvel alugado de quatro pavimentos, na Rua Padre Champagnat nº 18, no período de julho de 1984 até dezembro de 1998. Sem o conforto adequado, sem elevador, com salas quentes, com mobiliário e máquinas de escrever ultrapassadas, enfim, mal aparelhada para o desenvolvimento de sua função pública. Mesmo com todas essas dificuldades a Defensoria Pública desempenhava seu *mister* na defesa da população carente. A instituição deu seus primeiros passos dentro de uma administração de improvisações, sendo necessário, no decorrer dos anos, o repensar da instituição, buscando um novo modelo de gestão através da realização de um planejamento estratégico, com a revisão do modelo administrativo, modernização dos recursos do órgão e integração com outras instituições do Estado, buscando a qualidade total (PARÁ, 2005).

Dentro dessa nova estratégia de administração pública, no final de 1998, a Defensoria Pública mudou para um prédio próprio localizado na Rua Padre Prudêncio, nº 154. Nesse momento, além dos trabalhos desenvolvidos na sede da instituição, foi viabilizado um projeto direcionado a descentralização e interiorização, visando a estruturação dos núcleos regionais, para prestação de um atendimento de qualidade aos mais necessitados em todo o Estado. Foram estabelecidos dez (10) polos de atuação para definir as áreas de jurisdição de cada sede regional (PARÁ, 2005).

Destacamos uma das primeiras participações exitosas da Defensoria Pública, na área da infância e juventude, no período de 1995 a 1998, que foi no Projeto “Segurança vai à escola”, coordenado pela Secretaria de Segurança Pública, do qual participava do programa “Ensinando seus direitos”. Nesse programa eram ensinados os principais pontos do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), bem como instruindo o cidadão sobre os seus direitos e garantias individuais e coletivas.

É importante frisar que os defensores públicos já realizavam, desde a inauguração do Juizado da Infância e Juventude, após a promulgação do ECA em 1990, a defesa dos adolescentes quem foi atribuída a autoria de ato infracional, bem como dos adolescentes apreendidos no Centro Integrado de atendimento ao Adolescente (CIAA) a partir de sua inauguração, que ocorreu em 1998 (PARÁ, 2005).

Além de firmar parcerias na área de ensino e formação profissional, a instituição recebeu alunos para realizarem seus estagiários profissionalizantes, participando de várias intervenções e trabalhos em parceria, como, por exemplo, no Projeto Cidadania em 1995 para emissão de certidão de registro civil e carteira de identidade gratuita; no acolhimento de réus condenados à prestação de serviços à comunidade e de réus em cumprimento de pena em regime aberto; com a Federação dos Trabalhadores na Agricultura (FETAGRI) para agilizar as questões relativas à posse de terra e ministrando cursos no Sindicato dos Trabalhadores Rurais e intermediando conflitos fundiários como o de Eldorado dos Carajás, onde a DPPA localizou e identificou as viúvas e familiares das vítimas, ajuizando as ações competentes para reconhecimento de seus direitos e para o recebimento de pensão pelo Estado, em compensação pelos prejuízos sofridos, além de outras intervenções exitosas como o da gleba Moça Bonita em Ananindeua, da Fazenda CAIP, bem como em outros municípios do Pará, buscando solução para as demandas em prol da paz social (PARÁ, 2005).

Em janeiro de 2000, a DPPA firmou convênio com a Fundação da Criança e do Adolescente do Pará (FUNCAP) para realização do projeto comunidade socioeducativa, onde os defensores ministram palestras sobre noções de direito e do ECA para os familiares dos adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa. E em 29 de junho de 2000, realizou o Convênio nº 105/00 com o Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Direitos Humanos e o Departamento da Criança e do Adolescente para interiorizar o programa de atendimento permanente a crianças e adolescentes na área cível e infracional, nos Núcleos Regionais da Defensoria Pública (PARÁ, 2005).

Com a estruturação da nova sede da DPPA, das regionais do Estado e da implementação de um novo modelo de gestão, houve uma oxigenação na auto estima de todos os defensores e servidores, favorecendo o processo de integração dentro da instituição para continuar a luta para fortalecimento e avanços institucionais.

Neste processo de melhoria de atendimento em dezembro de 2004, foi inaugurado, em Belém, o NAECA, que revolucionou o atendimento prestado a crianças e adolescentes, visto que a DPPA sempre prestou atendimento jurídico, mas esse núcleo trouxe a especialização e o atendimento interdisciplinar para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade pessoal e/ou social, aos adolescentes a quem foi atribuída a autoria de ato infracional, bem como a seus familiares.

Com o êxito do NAECA, houve sua interiorização, assunto que será tratado em um tópico mais adiante, mas é relevante destacar que esse sucesso e o aumento da heterogeneidade das demandas sociais, deram início ao processo de criação de núcleos especializados da Defensoria Pública, nas áreas criminal, da execução penal, agrária, da mulher, do homem, do consumidor, de atendimento referencial, do idoso, de direitos humanos, contra homofobia e da família, sensibilizando e especializando defensores, técnicos e servidores no atendimento ao público alvo.

Nessa luta, em 07 de fevereiro de 2006, foi promulgada a Lei Complementar nº 054 que reorganizou a Defensoria Pública do Estado do Pará e a carreira de seus membros, buscando adequar à Lei Complementar nº 80/94, bem como com a Emenda Constitucional nº 45/04 a nova realidade legislativa brasileira, mas a luta continua.

Em 2008, foi realizado o primeiro planejamento estratégico institucional - PEI que buscou direcionar as ações executadas pela instituição, bem como alterar o modelo de gestão tornando-o participativo. O planejamento se realizou em quatro etapas, a primeira onde foi objetivado o diagnóstico, a segunda com a realização das oficinas do planejamento estratégico, a terceira com o planejamento tático e a quarta com a elaboração do relatório final para execução em dois (02) anos (PARÁ, 2009). O PEI já foi executado na instituição por três vezes.

A luta continuou e, em 7 de outubro de 2009, foi promulgada a Lei Complementar nº 132/09 que alterou dispositivos da Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994, já mencionada. A postura institucional e as atribuições de seus membros foi alterada, conforme abordado no tópico anterior.

Para efetividade das novas prerrogativas institucionais e de seus membros é necessário que se realize uma nova reorganização, uma readequação da Lei Estadual nº 054/2006, tornando-a a lei orgânica da instituição, visto que encontra-se

em descompasso com a atual legislação federal. Essa luta encontra-se em andamento desde o início de 2010, mas até o presente momento não houve receptividade do governo estadual para sua aprovação e assim a luta continua em defesa da cidadania e da busca de condições para prestar a população do Pará o acesso a uma ordem jurídica justa, que apesar de não se apresentar tão ruim na área da infância, conforme os resultados apontados na pesquisa, necessita avançar para melhorar sua qualidade de atendimento.

4.2.1 Projeto Redescobrimdo o Assistido

Dentro desse novo modelo de gestão implantado pela Defensoria Pública em 2010, foi assinado um termo de cooperação técnica com o IDESP, para realizar uma pesquisa que promoveu a coletânea de cinco relatórios sobre o trabalho da DPPA na Região Metropolitana de Belém, especificamente em Belém e Ananindeua, chamando-se de “Projeto Redescobrimdo o Assistido”. Destacamos que o presente tópico foi redigido com base nas informações contidas nos relatórios dos projetos “Redescobrimdo o Assistido” e “Redescobrimdo o Assistido no Pará”.

Na primeira fase do projeto foi realizada uma análise ressaltando o perfil socioeconômico e cultural dos assistidos, o perfil dos membros da instituição, a qualidade de atendimento e serviços ofertados pela DP, proporcionando um olhar externo sobre o órgão, sendo um verdadeiro monitoramento do serviço público de assistência jurídica integral, sendo publicado em cinco relatórios. O primeiro relatório mostrou a análise dos relatórios gerados pelo sistema de informação; o segundo fez a análise do sistema de informação e o diagnóstico socioeconômico; o terceiro realizou a análise socioeconômica e o mapa de exclusão de direitos dos municípios; o quarto demonstrou a identificação da imagem da DPPA e o quinto identificou o perfil institucional da Defensoria Pública do Estado do Pará.

O tema central do primeiro relatório foram os conceitos de assistido, atendimento e qualidade de atendimento, pelos defensores públicos de Belém. Os resultados demonstraram diferenças na interpretação dos conceitos, prevalecendo dois aspectos, o primeiro em relação ao aspecto material e de infraestrutura de atendimento e o segundo a busca de esclarecimentos aos assistidos. Concomitantemente foram expostos os resultados da análise dos relatórios do sistema de informação da DPPA, do diagnóstico do funcionamento dos núcleos

especializados da capital, bem como propostas para melhorias desses relatórios. No segundo relatório se realizou uma análise da complexidade interna e externa da Defensoria Pública, dos relatórios aperfeiçoados do sistema de informática denominado de SCPJ WEB, bem como dos conceitos de vulnerabilidade e situação de risco, condição de muitos assistidos.

O terceiro relatório focou a análise socioeconômica, com dados do IDH, população, rede de integração, indicadores de violência urbana e outros, que geraram o mapa de exclusão de direitos dos bairros, verificando onde ocorrem o maior número de violações de direitos, contrapondo com os serviços mais procurados nos núcleos da DPPA. Foram apresentados ainda vários mapas que demonstram o número de defensores públicos e promotores de justiça no Estado, os tipos de crimes praticados e a renda *per capita* da região metropolitana, com fins de subsidiar as decisões estratégicas da instituição.

O quarto relatório identificou a imagem da DPPA e a qualidade do atendimento perante os assistidos, as expectativas na resolução de suas demandas e o perfil da demanda reprimida. O último relatório tratou do perfil institucional da Defensoria Pública analisando a produtividade dos defensores, coordenadores de núcleo, servidores e técnicos da instituição, verificando as propostas de melhoria de serviço e o grau de satisfação com o trabalho realizado em prol dos assistidos.

Em dezembro de 2011 iniciou a segunda fase do projeto que se estendeu pelo interior do Estado do Pará, passando a se chamar de “Projeto Redescobrimo o Assistido no Pará”. A pesquisa foi realizada nas regionais do Guamá, que tem como sede Castanhal; na regional do Tocantins, com sede em Abaetetuba; na regional do Caeté, com sede em Capanema; na regional de Tucuruí, com sede em Tucuruí; na regional do Rio Capim, com sede em Paragominas; na regional do Xingu, com sede em Altamira; na regional do Tapajós, com sede em Itaituba, que é a mais nova regional e que está em funcionamento e estruturação há menos de um (1) ano; na regional do Carajás, com sede em Marabá; na regional do Baixo Amazonas, com sede em Santarém e na regional do Marajó, com sede em Breves.

A pesquisa partiu de quatro objetivos que são: 1) mapear as estruturas dos Núcleos no que tange às políticas públicas propostas ou em execução, oriundas de acordos e parcerias com instituições, levando em consideração os recursos humanos e a estrutura física existente; 2) analisar as condições de acesso à justiça; 3) compreender o perfil institucional da Defensoria em seus aspectos externos e

internos, estabelecendo as causas que podem incidir na minimização ou na maximização da produtividade dos Defensores Públicos, Defensores coordenadores de Núcleos e servidores e 4) analisar a articulação entre a Defensoria Pública e as organizações governamentais e não governamentais, mapeando as organizações que realizam a articulação.

Em cada regional foi realizada a investigação com foco nos indicadores econômicos e sociais, demografia, população por faixa etária, educação, saúde, mercado de trabalho, produto interno bruto (PIB), índice de desenvolvimento municipal (IDHM), segurança pública, a socioeconomia dos assistidos, o acesso à justiça, a estrutura de atendimento, a estrutura arquitetônica, os núcleos especializados existentes, a qualidade de atendimento e o grau de satisfação do assistido, a demanda reprimida, as articulações da DPPA com as organizações governamentais e não governamentais, a estrutura organizacional, as comunicações internas e externas, a imagem institucional, modelo de gestão do núcleo e as recomendações para melhoria de atuação, entre outros itens pesquisados. Para conseguir tais dados, houve a interpretação dos dados obtidos pelos questionários, das entrevistas semiestruturadas realizadas, de pesquisa bibliográfica e observação, principalmente em relação às características infraestruturais e institucionais das regionais.

É importante realçar a coragem da direção da instituição em abrir suas portas para uma análise externa independente, formada por uma equipe multidisciplinar em uma experiência pioneira no Brasil, onde a pesquisa colocou em xeque o seu atendimento, bem como a satisfação do assistido, buscando informações que levem a melhoria na prestação de seus serviços com maior qualidade de atendimento para a população legalmente necessitada de nosso Estado.

4.3 A CRIAÇÃO DOS NAECA'S DA CAPITAL E DO INTERIOR DO ESTADO

Como demonstrado anteriormente, a Defensoria Pública do Estado do Pará desde a promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente, sempre prestou atendimento jurídico a essa parcela da população. Contudo, tal atendimento não cumpria o preceito constitucional e legal de prestar atendimento judicial e extrajudicial de modo integral a essa parcela da população, causando inquietação à prestação apenas de defesa técnica, de patrocínio jurídico.

Dentro desses questionamentos a respeito do verdadeiro papel do defensor público da infância e juventude e de que modo poderia se integralizar o atendimento, surgiu à necessidade de melhorar o atendimento nessa área, encargo que foi assumido pela DPPA quando da assinatura do Protocolo de Intenções do Programa de Valorização do Estatuto da Criança e do Adolescente (MOVER), em 14 de outubro de 2004, que visava à estruturação dos serviços prestados à infância e juventude, onde uma das atribuições avocadas pela instituição foi à melhoria do atendimento na esfera infanto juvenil. Este foi o momento propício para implantar as inovações que já vinham sendo pensadas.

Destacamos que o programa MOVER surgiu da necessidade de articulação entre as entidades governamentais e os representantes da sociedade civil que atuam em prol da infância e juventude e, para que essa articulação ocorresse, foram desenvolvidos cursos sobre Direito da Criança nos polos das Regionais de Proteção Social do Estado do Pará, onde Juízes de Direito, Promotores de Justiça, Defensores Públicos, Policiais Civis e Militares, Conselheiros de Direitos e Tutelares e os representantes de organizações não governamentais que atuam na área da criança e do adolescente tivessem a oportunidade de estar juntos discutindo temáticas afetas ao Estatuto da Criança e do Adolescente, bem como de aprofundarem o conhecimento sobre o papel de cada um desses atores no Sistema de Garantia de Direitos de Crianças e Adolescentes (SGDCA).

O MOVER tinha como finalidade precípua a promoção da articulação, mobilização e sensibilização dos operadores do Sistema de garantias de Direitos, utilizando como meio a atualização em direito da criança e do adolescente, com fundamento na Lei nº 8.069/90 e na Convenção dos Direitos da Criança, como forma de assegurar com eficiência e eficácia à prioridade absoluta e a proteção integral a crianças e adolescentes. Na primeira fase o MOVER realizou 12 cursos nas regionais de proteção social do Estado do Pará, atingindo mais de novecentos (900) operadores da infância e juventude. Em 2006 iniciou-se uma nova fase que seria mais prática, visando a implementação do SGDCA nos municípios, com a realização de reuniões com os operadores da infância, de audiências públicas nas Câmaras Municipais de cinco municípios paraenses, de encontro para formação de educadores, reuniões com gestores municipais e o fortalecimento das medidas socioeducativas em meio aberto.

A primeira fase ocorreu nos municípios de Altamira, Belém, Breves, Barcarena, Castanhal, Capanema, Conceição do Araguaia, Marabá, Santarém, São Miguel do Guamá, Santa Izabel do Pará e Tucuruí. A segunda nos municípios de Altamira, Redenção, Tomé-Açu, Itaituba e Santarém. Destacamos ainda que o encontro era na sede do município, mas participavam todos os municípios que compunham a regional onde era realizado o evento. Com a mudança de governo em 2007, o programa encerrou suas atividades, retornando em 2011.

Ocorre que após as obrigações assumidas no protocolo de intenções e de muitas reflexões a respeito da melhoria do atendimento infanto juvenil prestado pela DPPA, principalmente sobre de que modo ocorreria a especialização e a implantação da interdisciplinariedade, foi inaugurado em 20 de dezembro de 2004 o NAECA da Capital, com a finalidade de prestar atendimento interdisciplinar para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade pessoal e/ou social, aos adolescentes a quem foi atribuída a autoria de ato infracional, bem como a seus responsáveis e familiares.

O NAECA trouxe o atendimento interdisciplinar para crianças, para adolescentes, para seus familiares e responsáveis, contando não apenas com o atendimento jurídico prestado pelo Defensor Público, mas também com um atendimento prestado por assistente social, psicóloga e pedagoga, fazendo a convergência de saberes em prol dessa parcela da população. Dentro dessa nova proposta, foi montado um mecanismo de atendimento, uma nova forma de intervenção realizada dentro da interdisciplinariedade, sem invasão de um saber no outro, mas sim uma conjunção de saberes, tudo em busca da proteção integral de nosso público alvo. Posicionamento ratificado por Ramidoff:

A transdisciplinaridade é o caminho promissor e necessário para a compreensão das profundas transformações contemporâneas que diuturnamente se operam nos diversos setores das teorias e práticas humanas. [...] A transdisciplinaridade exprime tais mudanças superadoras da onipotência científica, haja vista que transgride os limites das especialidades, atravessando e se deixando atravessar por outros saberes. [...] Até porque já não se pode mais admitir que um só tipo de discurso seja capaz de designar toda uma e só realidade. (RAMIDOFF, 2006, p. 21).

A primeira equipe interdisciplinar do NAECA da capital começou suas atividades no primeiro semestre de 2005 e em parceria com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) foi realizada uma capacitação para as equipes técnicas de todas as instituições integrantes do sistema de garantia de direitos da

criança e do adolescente, que foi inédita naquele momento. Em agosto de 2008 assumiu a segunda equipe do NAECA, já concursada, formada por uma assistente social, uma psicóloga, uma pedagoga e uma socióloga que continuaram e aperfeiçoaram as atividades do núcleo.

A chegada do NAECA trouxe uma nova política de atendimento para crianças e adolescentes, uma nova modalidade de atendimento, realizando na prática a interdisciplinariedade como modo de complementariedade do atendimento, desenvolvendo suas atividades jurídicas perante as Varas da Infância e da Juventude da Capital, que à época de sua inauguração eram a 8ª e 24ª Varas, posteriormente sendo renumeradas como 1ª e 2ª Varas da Infância e Juventude da Capital, sendo a primeira competente para a área de proteção e a segunda para apuração de atos infracionais.

O NAECA da capital realizou muitas parcerias e uma das mais importantes foi o convênio com a Fundação Papa João XXIII (FUNPAPA) para o recebimento de 25 adolescentes para cumprimento de medida de prestação de serviços à comunidade. Esse projeto tem muito êxito na socialização dos adolescentes em cumprimento da medida, visto que valoriza e integra o adolescente e seus familiares na sociedade. Participa ainda de muitas atividades e discussões na área da educação, segurança, direitos humanos, saúde, profissionalização e demais setores que envolvam a proteção integral de crianças e adolescentes, compondo inclusive o Conselho Gestor do Programa de Proteção a Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte (PPCAAM).

A experiência do núcleo especializado na Capital deu tão certo que tal política necessitava ser implantada nas sedes regionais da Defensoria Pública. Para impulsionar a interiorização do NAECA foi elaborado o Projeto de Regionalização do NAECA no Estado do Pará, em parceria com a Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República. Tal Convênio determinava as obrigações da Secretaria Especial e da DPPA para implantação e manutenção dos NAECA's no interior do Estado, com determinação de local, material permanente, de expediente, carros e demais necessidades para o funcionamento do núcleo.

Na primeira fase do convênio foi realizada a implantação dos NAECA's nos municípios de Ananindeua, Abaetetuba, Santarém, Redenção e Marabá, que foram inaugurados no decorrer do ano de 2007. Na segunda fase foram inaugurados nos municípios de Castanhal, Capanema, Paragominas, Altamira e Breves no decorrer

dos anos de 2008 e 2009. Na terceira fase de implantação foram inaugurados em Barcarena e em Icoaraci, que é Distrito de Belém, nos anos de 2009 e 2010, respectivamente e, encontra-se em fase de implantação na Comarca de Tucuruí e posteriormente, com certeza, na mais nova regional da Defensoria Pública que é Itaituba.

No processo de implantação dos NAECA's era realizada uma visita de precursão ao município onde seria instalado, para se verificar o local de funcionamento do núcleo, o material permanente e de expediente necessário, a designação de defensor público e de que modo seria realizado o atendimento interdisciplinar, que normalmente era efetivado em parceria com a Prefeitura Municipal ou qualquer outro integrante do SGDCA que tivesse equipe técnica e que pudesse compartilhar o atendimento com essa nova política que seria instalada na cidade, visto que a DPPA ainda não possui quadro técnico próprio que possa suprir as necessidades de todas as regionais do Estado.

O fato é que tais parcerias foram realizadas e os NAECA's do interior do Estado foram instalados e começaram seu funcionamento com a mesma proposta de atendimento interdisciplinar realizada na Capital. É importante frisar que após a instalação do NAECA em uma cidade era realizada uma capacitação para equipe interdisciplinar do município. Tal capacitação era ministrada pela coordenação e equipe técnica do NAECA da Capital e fundamentava-se no ECA, no atendimento do NAECA e na atuação interdisciplinar em prol de crianças e adolescentes. O público alvo da capacitação eram todos os operadores da infância e juventude no município e não apenas para os técnicos que iriam atuar no NAECA, visto que a importância daquele momento era a articulação e fortalecimento da rede de proteção da infância e juventude no município.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas diariamente pelos operadores da infância e juventude, visto que o trabalho é árduo e o investimento nas políticas públicas nessa área não são realizadas a contento, pois deixa a margem grande parte das crianças e adolescentes de nosso Estado, a pesquisa realizada demonstrou que a Defensoria Pública vem fazendo sua parte, mesmo com todas as dificuldades orçamentárias, mas que não pode parar por aí, precisa avançar muito mais para alcançar um atendimento de qualidade.

O NAECA da capital vem cumprindo seus objetivos e fazendo a diferença no atendimento para crianças e adolescentes, tanto que a cientista política Maria

Tereza Sadek realizou uma pesquisa junto às Defensorias Públicas de todo o Brasil, focada na atuação junto à área da assistência jurídica e sociopsicopedagógica às crianças e adolescentes, onde diagnosticou que as Defensorias Públicas do Pará e de São Paulo são as que mais atuam nessa área (PARÁ, 2012). Esse resultado só vem reforçar a necessidade de melhoria na qualidade de atendimento para a garantia da proteção integral dessa parcela da população de nosso Estado.

4.3.1 Proteção Integral de Crianças e Adolescentes

Ao pensarmos em desenvolver uma pesquisa sobre a organização e gestão dos núcleos de atendimento especializado da criança e do adolescente da Defensoria Pública do Pará não poderíamos deixar de analisar o que significa a proteção integral para esse público e alçar um pequeno voo, na recente história das doutrinas que orientaram o atendimento da infância em nosso país, até a promulgação da Carta Magna em 1988, que em seu Art. 227, que apresentou a doutrina da proteção integral, que foi regulamentada e desenvolvida pelo Estatuto da Criança e do Adolescente.

A primeira doutrina que orientou o atendimento de crianças e adolescentes foi a do Direito Penal do Menor, inspirada no Código Criminal de 1830 e 1890, sendo utilizada nas últimas décadas do século XIX até a primeira década do século XX. Neste período foi introduzido o termo “menor”, como um “termo técnico”, para designar a tutela do Estado sobre estes indivíduos. O “menor” só era responsabilidade do Estado se fosse vítima ou agente de algum delito penal, fora esses casos a família e a sociedade é que tinham que dar qualquer tipo de apoio a este “menor”. Tal atendimento era deveras estigmatizado, sendo o termo “menor” até os dias atuais, confundido pelo senso comum, como sinônimo de “trombadinha”. Em decorrência dos problemas históricos, políticos e sociais ocorridos naquele período, principalmente em razão da abolição da escravatura e do êxodo rural dessa população para as cidades, surgiram os “menores de rua”, fazendo emergir o “problema dos menores” (FREITAS; KUHLMANN JUNIOR, 2002; DEL PRIORI, 2008; PEREIRA, 2013).

A segunda chamada de Doutrina da Situação irregular inicia-se na década de 1920, visto que a doutrina anterior não estava mais atendendo as necessidades emergentes, tanto que em 1923 foi implantado no Brasil o primeiro Juizado de

Menores da América Latina e em 1927 foi promulgado o primeiro Código de Menores, conhecido por Código Mello Mattos. Os “menores” passaram a ser identificados como os filhos de famílias empobrecidas, de negros e mulatos. O “termo técnico menor” passa para uma expressão social. Houve a Identificação da infância carente e delinqüente. Essa doutrina propõe atendimento a todo tipo de “menor” que encontra-se abandonado ou na prática de delitos, sendo incapaz de se adaptar a vida em sociedade. Em 1979 foi promulgado o segundo Código de Menores, que oficializou a Doutrina de Proteção ao Menor em Situação Irregular, que foi um instrumento de controle social dirigido às vítimas das omissões e transgressões da família, da sociedade e do Estado, pois todos os casos de infração passavam pelo Juiz e o “menor” acusado era defendido pelo curador de menores (promotor público), sendo preconizada a prisão cautelar. O Internamento era medida aplicável às crianças e adolescentes, sem tempo e condições determinados, quando entendiam que havia a manifesta incapacidade dos pais para mantê-los. As políticas públicas se restringiam ao âmbito da Política da Fundação Nacional do BemEstar Social (FUNABEM); Segurança Pública e Justiça dos Menores. Era a política de Institucionalização, não havendo espaço para a participação de outros atores que limitassem os poderes das autoridades judiciária, policial e administrativa. Na década de 80, com a intensificação dos movimentos sociais e o início da redemocratização do País, surgiram questionamentos sobre a efetividade da Doutrina da Situação Irregular(FREITAS; KUHLMANN JUNIOR, 2002; DEL PRIORI, 2008; PEREIRA, 2013).

O movimento das “Diretas Já”, a instalação da Assembleia Nacional Constituinte, a promulgação da Constituição Federal de 1988, o movimento dos meninos de ruas e outras manifestações sociais clamavam por mudanças, que desembocaram na promulgação do ECA, que trouxe a doutrina da Proteção Integral, revogando integralmente o Código de Menores, conforme preceitua Liberati:

A Lei 8.069/90 revolucionou o Direito Infanto-juvenil, inovando e adotando a doutrina da proteção integral. Essa nova visão é baseada nos direitos próprios e especiais das crianças e adolescentes, que, na condição peculiar de pessoas em desenvolvimento, necessitam de proteção diferenciada, especializada e integral (TJSP, AC 19.688-0, Rel. Lair Loureiro). [...] É integral, primeiro, porque assim diz a CF em seu art. 227, quando determina e assegura os direitos fundamentais de todas as crianças e adolescentes, sem discriminação de qualquer tipo; segundo, porque se contrapõe à teoria do “Direito tutelar do menor”, adotada pelo Código de Menores revogado (Lei 6.697/79), que considerava as crianças e os adolescentes como objetos de medidas judiciais, quando evidenciada a situação irregular, disciplinada no art. 2º da antiga lei (LIBERATI, 2010, p. 15).

A Doutrina da Proteção Integral sintetizada no Art. 227 da Magna Carta de 1988 e regulamentada pelo ECA, propôs o atendimento voltado para toda criança e adolescente sem qualquer tipo de discriminação, “como sendo o fornecimento à criança e ao adolescente, de toda a assistência necessária ao pleno desenvolvimento de sua personalidade” (ELIAS, 2005, p. 2). Fundamentou-se também em tratados e convenções internacionais, como por exemplo, a Convenção Internacional sobre os Direitos da Criança, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas, sendo devidamente ratificada pelo Congresso Nacional. Vejamos a percepção de Costa (1992):

De fato a concepção sustentadora do Estatuto é a chamada Doutrina da Proteção Integral defendida pela ONU com base na Declaração Universal dos Direitos da Criança. Esta doutrina afirma o valor intrínseco da criança como ser humano; a necessidade de especial respeito à sua condição de pessoa em desenvolvimento; o valor prospectivo da infância e da juventude, como portadora da continuidade do seu povo e da espécie e o reconhecimento da sua vulnerabilidade o que torna as crianças e adolescentes merecedores de proteção integral por parte da família, da sociedade e do Estado, o qual deverá atuar através de políticas específicas para promoção e defesa de seus direitos. (COSTA, 1992, p. 19).

A proteção integral tornou crianças e adolescentes sujeitos de direitos, devendo ser respeitada sua situação de pessoa em condição peculiar de desenvolvimento, rompendo definitivamente com a condição de objeto passível de intervenção. Tais sujeitos de direito passaram a ser responsabilidade da família, da sociedade e do Estado, tiveram determinados os seus direitos fundamentais, passaram a ter prioridade absoluta e consoante o posicionamento de Elias (2005) verifica-se que nesta divisão de responsabilidades está presente o princípio da cooperação, pois não é somente a família, a comunidade e o Estado, mas toda a sociedade deve envidar esforços para garantia da proteção integral. Cury, Garrido e Marçura (2002) entendem que a proteção integral tem como fundamento:

A concepção de que crianças e adolescentes são sujeitos de direitos, frente à família, à sociedade e ao Estado. Rompe com a ideia de que sejam simples objetos de intervenção no mundo adulto, colocando-os como titulares de direitos comuns a toda e qualquer pessoa, bem como de direitos especiais decorrentes da condição peculiar de pessoas em processo de desenvolvimento (CURY; GARRIDO; MARÇURA, 2002, p. 21).

Dentro da nova Doutrina da proteção integral, podemos explicitar vários princípios norteadores e o primeiro deles diz respeito a *dignidade da pessoa humana*, que nós é intrínseco e constitui-se como fundamento e esteio do Estado democrático de Direito; não podemos deixar de levar em consideração a questão dos *direitos humanos* que garante os direitos fundamentais aos seres humanos; o

princípio da *condição de sujeitos de direitos* que são as crianças, pessoas até 12 anos incompletos, e adolescentes, que possuem de 12 a 18 anos incompletos, além das normas estatutárias poderem ser aplicadas aos jovens entre 18 e 21 anos, nos casos expressos em Lei; a questão da *pessoa em peculiar condição de desenvolvimento* previsto no Art. 6º do ECA e que aduz que na interpretação da Lei Estatutária levar-se-á em conta os fins sociais a que ela se dirige, as exigências do bem comum, os direitos individuais e coletivos, visto que o fim social é o de proteção integral da criança e do adolescente e o bem comum é o que atende aos interesses de toda a sociedade; a *prioridade absoluta* que é dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária; o *princípio da igualdade* de crianças e adolescentes que garante o mesmo *status jurídico*, gozando da mesma gama de direitos fundamentais, independentemente da posição que ocupem no seio social e o *princípio da prevenção* que coloca como dever de todos a prevenção de ameaça ou violação dos direitos da criança e do adolescente.

O Estatuto da Criança e do adolescente trouxe uma nova política de atendimento prevista no art. 86, que dispõe que a responsabilidade pelas políticas afetas à criança e ao adolescente é das três esferas: União, Estados e Municípios, bem como pela participação das entidades não-governamentais. Nesta nova Política de Atendimento é imprescindível a ação solidária da rede de serviços que atuam de forma articulada, totalmente diferente dos atendimentos anteriores que eram filantrópicos, isolados e fechados em si mesmo. Cada um faz a sua parte e estimula e cobra que o outro faça a dele, pois existe uma saudável interdependência, baseada na descentralização, participação popular efetiva e na responsabilização pelo atendimento ausente ou deficiente prestado pelos entes responsáveis.

Dentro desse novo modelo de articulação, das linhas de ação delimitadas pela nova política de atendimento trazida pelo ECA é que a Defensoria Pública tem que desenvolver suas atividades constitucionais e legais de proteção jurídico social para crianças e adolescentes, com qualidade de atendimento e prestando um serviço público que garanta a proteção integral dessa parcela da população.

5 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DOS NÚCLEOS DE ATENDIMENTO ESPECIALIZADO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE NO PARÁ (NAECA's)

5.1 PERCURSO DA INVESTIGAÇÃO

Inicialmente quando elaboramos a metodologia da pesquisa no Capítulo 2, elegemos como uma das técnicas utilizadas às entrevistas semiestruturadas e definimos que seriam realizadas com o Defensor Público Geral, com o Diretor do Interior, com o Diretor Metropolitano, com o Coordenador e os Defensores Públicos do NAECA de Belém, com os Coordenadores das Regionais e os Defensores Públicos que atuam nos Núcleos Especializado de Ananindeua e Abaetetuba.

As variáveis dependentes da pesquisa como poder, estrutura e gestão, seriam aplicadas nos questionários das entrevistas realizadas com o Defensor Público Geral, com o Diretor do Interior, com o Diretor Metropolitano, com o Coordenador do NAECA da Capital e das Regionais de Abaetetuba e de Ananindeua, que ocupam cargos de chefia. Já as que seriam realizadas com os Defensores Públicos que atuam na Capital e nos outros dois NAECA's, foram aplicadas todas as variáveis, visando à análise dos aspectos formais e informais de funcionamento da estrutura organizacional e de poder da instituição, totalizando dezesseis entrevistas, conforme quadro abaixo descrito:

Quadro 4 - Entrevistas semiestruturadas

Entrevistados	Belém	Ananindeua	Abaetetuba	Total	Conceitos utilizados
Gestores	4	1	1	6	Estrutura Organizacional, Relações de Poder e Modelo de Gestão
Defensores Públicos	8	1	1	10	Estrutura Organizacional, Relações de Poder, Modelo de Gestão e Qualidade de Atendimento

Fonte: Elaboração própria (2013).

Ocorre que ao iniciarmos a pesquisa de campo e após a observação sistemática e direta do objeto de estudo, a realidade mostrou-se totalmente diversa da que foi pensada inicialmente na metodologia, havendo necessidade de alteração, visto que em Belém no período de 2005 a 2011 passaram (02) defensores gerais; três (03) diretores do interior; quatro (04) diretores metropolitanos; dois (02) coordenadores e doze (doze) defensores do NAECA de Belém. Vale destacar que no NAECA de Belém mapeamos ainda oito (08) defensores que atuaram no núcleo nesse lapso temporal, mas deixaram de exercer a função de defensores públicos, uns por decisão judicial (no caso dos temporários e dos não estáveis) e outros por assumirem cargos em outras carreiras jurídicas, por tais razões não foram incluídos na pesquisa. Todas essas situações caracterizam-se como limitações da pesquisa. Ressaltamos ainda que realizamos entrevista com o atual Defensor Público Geral para buscar uma análise das atuais perspectivas institucionais da Defensoria Pública do Pará.

Ao iniciarmos a pesquisa no município de Ananindeua, verificamos que no período de 2007 a 2011 passaram cinco (05) coordenadores regionais e seis (06) defensores públicos no NAECA. Fato que se repetiu em Abaetetuba, que no mesmo lapso temporal também passaram cinco (05) coordenadores regionais e seis (06) defensores públicos do núcleo especializado, configurando também, uma das limitações da pesquisa. Tal situação pode ser visualizada no quadro abaixo:

Quadro 5 - Entrevistas semiestruturadas

Entrevistados	Belém	Ananindeua	Abaetetuba	Total	Conceitos utilizados
Gestores	12	5	5	22	Estrutura Organizacional, Relações de Poder e Modelo de Gestão.
Defensores Públicos	12	6	6	24	Estrutura Organizacional, Relações de Poder, Modelo de Gestão e Qualidade de Atendimento.

Fonte: Elaboração própria (2013).

Tal constatação elevou o número de entrevistas de dezesseis (16) para quarenta e seis (46), fato que ampliou a pesquisa, mas no decorrer do trabalho de campo conseguimos realizar apenas trinta e seis (36) entrevistas, sendo dezessete (17) com os defensores que ocupam ou ocuparam cargos de gestão e dezenove (19) com os defensores que atuam ou atuaram nos NAECA's de Belém, Ananindeua e Abaetetuba. Justificamos a não realização das outras dez (10) entrevistas em decorrência dos defensores estarem aposentados, em gozo de férias e de licença, fatos alheios a nossa vontade e que impediram que as entrevistas fossem realizadas em sua totalidade, configurando mais uma limitação da pesquisa. O novo panorama da pesquisa pode ser observado por meio do quadro abaixo descrito:

Quadro 6 - Entrevistas semiestruturadas realizadas

Entrevistados	Belém	Ananindeua	Abaetetuba	Total	Conceitos utilizados
Gestores	10	3	4	17	Estrutura Organizacional, Relações de Poder e Modelo de Gestão.
Defensores Públicos	10	5	4	19	Estrutura Organizacional, Relações de Poder, Modelo de Gestão e Qualidade de Atendimento.

Fonte: Elaboração própria (2013).

Diante desse novo panorama observado na pesquisa de campo surgiu uma nova questão que é a continuidade e a descontinuidade no serviço público, presente em muitos setores da administração pública e percebido dentro da Defensoria Pública do Estado do Pará.

A descontinuidade no serviço público normalmente implica em gastos desnecessários, pois ao mudar as chefias alteram-se os métodos de trabalho com as novas ideias trazidas pelo novo gestor, logo, o serviço público passa a mudar de

feição de acordo com a vontade de cada chefia, fator que também pode influenciar na qualidade da política prestada ao público, visto que o assistido pode até perder sua identidade com a instituição em decorrência das constantes mudanças dos defensores públicos que atuam em sua defesa.

E apesar das mudanças normalmente buscarem melhorias, Rezende (2002) aduz que as reformas administrativas buscam tal melhoria no aparato estatal, mas a produção acadêmica comprova que sua implementação está muito distante do que se espera e os problemas continuam presentes e a cada governo ou gestão, onde novas propostas são apresentadas pelos novos gestores. Spink (1987) foi um dos primeiros teóricos que definiu a problemática da continuidade e a descontinuidade administrativa:

A expressão 'continuidade e descontinuidade administrativa' refere-se aos dilemas, práticas e contradições que surgem na Administração Pública, Direta e Indireta, a cada mudança de governo e a cada troca de dirigentes. Como fenômeno, manifesta-se pelas consequências organizacionais de preencher um sem número de cargos de confiança, explícita ou implicitamente disponíveis para distribuição no interior das organizações públicas (SPINK, 1987, p. 57).

Observa-se que o autor não definiu a continuidade ou a descontinuidade como algo bom ou ruim, mas tal situação demonstra o paradigma político enraizado na vida pública, ligado ao clientelismo e personalismo característicos da administração pública brasileira, que podem comprometer a qualidade da prestação do serviço público, da própria política pública; e apesar da importância da temática dentro da cultura e estrutura organizacional ainda existem carências de discussões a respeito desse tema dentro da problemática organizacional (NOGUEIRA, 2006).

Apesar da descontinuidade ser a regra geral apontada pelo senso comum, Nogueira (2006) indica que pode ocorrer à continuidade administrativa quando existe a descontinuidade política, pois na realidade prática as políticas públicas estão expostas a esses fenômenos simultaneamente, e em relação às pesquisas, os resultados vão variar em função da instituição estudada, mas expõe ainda que um dos efeitos mais perversos da descontinuidade administrativa e das políticas públicas é a perda de memória e saber institucional.

Kfoury (1992) reforçando tal entendimento em sua pesquisa ressaltou a interligação entre continuidade e descontinuidade, denominando "continua descontinuidade", concluindo que mesmo havendo trocas constantes dos cargos de

confiança em uma instituição, não se pode afirmar que hajam mudanças, visto que existem situações onde há rodízios entre pessoas ou grupos que se alternam nos cargos, mesmo diante da troca de governante ou gestor público. Spink, Clemente e Keppke (2001, p. 47) deduzem que: “no processo de continuidade, são fundamentais alianças e o envolvimento de outros grupos no processo de gestão e operação dos projetos”.

Contudo apesar da descontinuidade apresentar aspectos negativos, não se pode realizar a defesa incondicional da continuidade, visto que poderia levar ao isolamento burocrático, onde os cargos de uma instituição ficariam vinculados a determinadas pessoas. Tais questões não se esgotam e estão longe de um consenso ou de um equilíbrio entre continuidade e descontinuidade, sendo importante que novas discussões e pesquisas sejam realizadas.

Outra questão a ser abordada no percurso investigatório é em relação aos questionários elaborados para as entrevistas semiestruturadas que foram realizadas na pesquisa de campo. Conforme consta no apêndice foram elaborados dois (02) tipos de questionários, sendo um para ser aplicado aos gestores e outro para ser aplicado aos defensores públicos.

No questionário dos gestores foram elaborados quatro (04) blocos de perguntas, que totalizam treze (13) perguntas. O bloco I que contém quatro (04) perguntas trata de Estrutura Organizacional; o bloco II que contém quatro (04) perguntas enfoca as Relações de Poder; o bloco III com quatro (04) perguntas investiga o Modelo de Gestão e o IV contém apenas uma (01) questão que trata das informações finais.

No questionário dos defensores públicos foram elaborados cinco (05) blocos, que totalizam dezessete (17) perguntas. O bloco I que contém quatro (04) perguntas trata de Estrutura Organizacional; o bloco II que contém quatro (04) perguntas enfoca as Relações de Poder; o bloco III com quatro (04) perguntas investiga o Modelo de Gestão; o bloco IV com quatro (04) perguntas sobre a qualidade de atendimento e o V encerra apenas uma (01) questão que trata das informações finais. Ressaltamos que no bloco sobre a qualidade de atendimento foi realizado um contra ponto da opinião dos Defensores Públicos com a dos assistidos da Defensoria Pública, que foram obtidos nas pesquisas realizadas nos Projetos Redescobrimo o Assistido e Redescobrimo o Assistido no Pará.

Ocorre que no decorrer da investigação além da constatação da descontinuidade foi verificado que algumas perguntas de cada bloco dos questionários atendiam o objetivo da pesquisa em decorrência da importância das respostas obtidas e de sua relevância para o estudo empírico, sendo necessário um novo recorte. Diante desse fato novo a análise de dados apresentada será realizada em apenas sete (07) perguntas do questionário dos gestores e em dez (10) do questionário dos defensores públicos, visto que tal seleção respondeu aos objetivos da pesquisa, ficando as demais questões para a publicação de futuros artigos ou até mesmo como projeto para um futuro doutorado.

Diante de tudo que foi anteriormente exposto passaremos a análise da organização e gestão nos NAECA's de Belém, Ananindeua e Abaetetuba com base nos dados obtidos através da pesquisa de campo, dentro do estudo de caso múltiplo, onde se optou em realizar a análise de conteúdo, a partir de depoimentos obtidos das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores que atuam ou atuaram na instituição e com os Defensores Públicos especializados na área da infância e juventude, dentro do recorte temporal de 2005 a 2011. O estudo em questões partirá da abordagem das ações institucionais que compreendem a estrutura organizacional; as relações de poder; o modelo de gestão e qualidade de atendimento da instituição.

5.2 CONCEITOS UTILIZADOS NA PESQUISA

O primeiro conceito selecionado para a análise foi a Estrutura Organizacional que é fundamental dentro do estudo da teoria dos sistemas, visto que as organizações além de seu formato sistêmico possuem uma estrutura organizacional que é indispensável no processo de tomada de decisões e de comunicações dentro de uma organização como a Defensoria Pública.

Hall (2009) enfoca três funções básicas da estrutura organizacional. A primeira diz respeito a ser eficaz em razão de produzir os resultados e atingir as metas organizacionais. A segunda é a de regular as influências individuais na organização e a terceira é que as organizações são os locais onde o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas. Destacamos ainda o entendimento de Bergue (2011) que afirma que estrutura organizacional são

os sistemas de relações que se estabelecem entre pessoas, grupos e unidades de uma organização, sendo uma expressão da organização.

O segundo conceito refere-se a análise das Relações de Poder que encontra-se presente em todas as relações sociais e organizações e por tal razão não podemos deixar de abordar tais relações dentro da Defensoria Pública, entre os Defensores Públicos que ocupam posições na gestão com os outros que estão no exercício de seus órgãos de atuação, bem como os demais integrantes do sistema de garantia dos direitos de crianças e adolescentes.

Pode-se dizer que existem dois tipos de relações de poder; o primeiro é o hierárquico, que decorre da Lei, das Resoluções e Regulamentos da instituição; o segundo é decorrente do poder simbólico, que é descrito por Bourdieu (2010) como o poder que é exercido com a cumplicidade daqueles que lhes estão sujeitos e não são reconhecidos como arbitrários pelo grupo e de acordo com a quantidade e valor do capital econômico e cultural que possui, no campo de poder vão representar o capital simbólico, que irá definir a posição dos atores dentro do campo. Vale destacar que o primeiro nem sempre coincide com o segundo tipo.

Destacamos que o poder é muito importante para a análise organizacional, pois nas instituições burocráticas o controle é exercido através de regulamentos, normas e comunicação formal, que são elementos fundamentais da estrutura de poder (CARVALHO; VIEIRA, 2007), até mesmo porque as relações de comunicação são sempre relações de poder, que dependem do poder simbólico das instituições ou dos agentes envolvidos nessa relação, sendo que esses sistemas simbólicos acabam por cumprir sua função de dominação de uma classe sobre a outra (BOURDIEU, 2010).

O terceiro conceito diz respeito ao Modelo de Gestão que pode ser entendido com um conjunto de princípios que definem o modo de desenvolvimento da atividade institucional dentro de uma organização, para a garantia da eficiência dos serviços prestados e o alcance dos objetivos traçados. Na realidade tais modelos representam as práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

A gestão pública tem como finalidade precípua a prestação de serviços públicos de qualidade ao cidadão, a sociedade, promovendo os direitos humanos das pessoas e para tal necessita de uma administração profissionalizada que utilize modernas práticas de gestão (SANTOS, 2010a). Inclusive, diante da importância do

tema, colocamos o modelo de gestão da Defensoria Pública como variável independente da pesquisa, que deve ser eficiente para garantir a proteção integral de crianças e adolescentes, até mesmo porque é uma instituição pública que difere das organizações privadas, visto que os seus objetivos giram em torno da geração de valor público e o resultado da ação pública é orientada pelo interesse público, mas apesar de tais diferenças nada impede que os mecanismos da gestão privada sejam importados pela gestão pública, visando à melhoria de seus serviços ofertados para a sociedade em geral, com a eficiência de seus serviços (BERGUE, 2011).

A gestão otimiza o funcionamento das organizações principalmente no que diz respeito a tomada de decisões, visando o alcance dos objetivos institucionais e a satisfação das necessidades da sociedade e do público alvo atendido pela instituição. Vidal (2011) aduz que a gestão pressupõe a pesquisa dos meios que serão utilizados para se alcançar os objetivos da organização.

O quarto conceito refere-se a Qualidade de Atendimento que é fundamental para a imagem de uma instituição, pois ele materializa a relação entre a organização e o seu público alvo, que busca a solução de seus problemas, a garantia de seus pleitos ou a satisfação de seus desejos de consumo e é neste momento que a qualidade de atendimento é fundamental, pois a primeira impressão do assistido é importante para elevar o nível dessa qualidade, que é alcançada através de capacitações e conhecimento profundo de seu produto ou serviço que é prestado, da comunicação dentro da instituição, bem como da valorização de seus membros, pois segundo Moller (1997) a nova consciência de qualidade abrange também a qualidade dos esforços dos indivíduos que desempenham suas atividades laborais na organização, asseverando ainda que “uma empresa ou organização eficaz não pode ignorar a qualidade. Desenvolver qualidade em todas as áreas deveria ser uma parte natural da vida da empresa tanto quanto orçamentos, auditorias e projeto de produtos” (MOLLER, 1997, p. 3). A qualidade determina o futuro de uma instituição.

A Defensoria Pública trabalha prestando serviços jurídicos a população legalmente necessitada, centralizando suas atividades na administração de serviços, que tem como foco as necessidades e expectativas do assistido para garantia de direitos e acesso à justiça e por tais razões realizou as pesquisas “Redescobrimo o Assistido” e “Redescobrimo o Assistido no Pará”, que teve como um de seus quesitos a verificação da qualidade do atendimento prestado, na visão do assistido,

sendo também um dos conceitos utilizados na presente pesquisa na visão dos defensores públicos entrevistados.

5.3 NÚCLEO DE BELÉM

5.3.1 Estrutura Organizacional – Gestores

Para a análise do conceito de estrutura organizacional da instituição foram trazidos à discussão, dois temas importantes, no âmbito da área da infância e juventude, que interferem nas tomadas de decisões dos gestores da Defensoria Pública e nas ações realizadas para o atendimento do público alvo do NAECA, são elas: as principais medidas introduzidas pela gestão da Defensoria Pública para a melhoria do atendimento de crianças e adolescentes no período de 2005 a 2011 e o modo de resolução adotado pelos gestores ou defensores quando há desconexões entre as resoluções adotadas pelo Conselho Superior ou pelas Diretorias, que não correspondem à *práxis* diária dos Defensores.

Quadro 7- Medidas de gestão - 2005 a 2011.

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	[...] buscamos implementar essa estrutura física; designação de defensores; capacitação, [...] defensores especializados na questão da criança e do adolescente, [...]; designação de servidores; comunicações também com outras instituições, pra que aonde a gente criasse os NAECA's, [...] uma atuação conjunta, sobretudo, termos de cooperação com prefeituras que eram os parceiros que atuavam, com a parte multidisciplinar, seja com seção de assistência social; psicólogo; e pedagogo.
Gestor 2	[...] em Belém, teria um núcleo, onde seriam lotados, um número suficientes de defensores pra assumir a demanda, o apoio de uma equipe técnica constituída de psicólogo, pedagogo e assistente social, servidores e uma estrutura que pudesse ser referência pra quem recorresse, tivesse prédio, com todos os equipamentos próprios.
Gestor 3	[...] foram criados os Núcleos da criança e do adolescente da capital e dos interiores, [...] atendimento mais específico e mais qualificado a partir do momento que nós tivemos Defensores especializados nessas áreas. [...], aumentar os quadros de auxiliares nos setores, outros colaboradores como estagiários e a estrutura física também.
Gestor 4	Pro interior, teria apenas um defensor de referência capacitado e habilitado para atuar nessa área, [...] atrairíamos parceiros, especificamente da prefeitura ou do próprio estado que pudesse nos fornecer equipe técnica e servidores também, seria destinado uma sala específica pra esse atendimento tanto jurídico, quanto psico-sócio-pedagógico, o NAECA da capital [...] faz a formação dessas equipes do interior, não só da defensoria do NAECA, mas os órgãos que trabalham com essa temática [...] e também foi criado um grupo de estudos chamado REDIPA, que se reunia, com todos

	os defensores do interior e da capital pra discutir temas específicos e relevantes com a finalidade de homogeneizar a atuação da defensoria.
Gestor 5	A primeira delas é a instalação dos NAECA's [...], qualificando os profissionais que atuavam junto ao NAECA, [...] o curso de formação, [...], investimentos estruturais, [...] teve um investimento, o convênio com o governo federal permitiu a compra de um veículo, então, computadores, impressoras, então houve um investimento sim, [...] a Defensoria Pública [...] passou a crescer orçamentariamente, e isso proporcionou essa expansão dos NAECA's, convênio com o Governo Federal.
Gestor 6	[...] alguns núcleos a gente conseguiu montar uma estrutura, não só física, mas questão de pessoal, a questão interdisciplinar e o defensor tem atuado [...]. Eu destaco o projeto que tá sendo desenvolvido no Marajó o NAECA pelo Marajó que a coordenadora regional tem chamado a rede pra orientar e formatar o conhecimento da rede em toda a região do Marajó.
Gestor 7	[...] nós viemos a ter um prédio exclusivamente do NAECA.
Gestor 8	[...] a de criação desses NAECA's com estrutura completa de servidor, o estado, [...] teve que recorrer à estrutura dos temporários, dos chamados temporários, e em seguida fez concurso, então foi um período que se contratou assistente social, psicólogo, [...] e isso foi um processo que ainda está em curso.
Gestor 9	Em 2005, eu tenho o conhecimento que foi criado o NAECA. E hoje a gente tem ele, já bem estruturado.
Gestor 10	[...] Houve mudança estrutural em relação à localização, ao prédio do NAECA de forma a ampliar os espaços ao atendimento, dá mais visibilidade até mesmo ao núcleo. [...] À criação de um núcleo de estudo com alguns defensores que tem inclinação a área da infância, [...], e nesse período acréscimo de defensores do NAECA daqui da capital, melhorou o atendimento.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

O primeiro ponto a ser analisado constitui uma abordagem das principais medidas introduzidas pela gestão, para a melhoria do atendimento da Defensoria Pública na área da infância e juventude. A primeira medida apontada pelos gestores foi a criação do NAECA na capital e no interior do Estado, no sentido da Defensoria prestar um atendimento especializado e interdisciplinar na área da infância e da juventude.

O gestor 1 aponta como uma medida importante de gestão os termos de cooperação técnica realizados com as Prefeituras onde foram implantados os NAECA's com a cessão de servidores e equipe técnica composta de assistente social, psicólogo e pedagogo, buscando o trabalho interdisciplinar na área infanto juvenil, fato também relatado pelos gestores 2 e 4, além da capacitação realizada na localidade de instalação do núcleo.

Um fator de grande importância relatado por todos os entrevistados para a melhoria do atendimento foi o investimento em infraestrutura, tanto na capital, visto que a Defensoria Pública implantou um novo prédio do NAECA, com instalações amplas e confortáveis, como também nos que foram implantados no interior do Estado.

O gestor 5 ressalta a parceria realizada com o governo federal para implantação dos NAECA's do interior do Estado, com a aquisição de equipamentos próprios como computadores e impressoras, bem como a compra de novos veículos, proporcionou celeridade e melhores condições de atendimento à população infantil juvenil.

Foi destacado ainda pelos gestores 1, 2, 3, 4 e 10 o investimento da Defensoria Pública em concurso público para a formação de uma equipe técnica composta por assistentes sociais, psicólogos, pedagogos e até mesmo sociólogo, que pudesse oferecer um tratamento diferenciado e especializado para a demanda apresentada, além da designação de mais defensores especializados e de referência na área da infância e da juventude e do aumento do quadro de auxiliares, servidores e outros colaboradores como estagiários.

Outra importante medida para o efetivo atendimento especializado foi o investimento na formação dos defensores que atuam no NAECA, através da capacitação desses profissionais por meio de cursos de capacitação e atualização oferecidos pelo Centro de estudos da Defensoria Pública, além da criação de novos projetos de aperfeiçoamento, mencionados pelos defensores, em especial para os do interior, como a Rede de Defensores da Infância do Pará (REDIPA) que tem o objetivo de homogeneizar a atuação dos defensores no interior e que foi relatado pelo gestor 4; o NAECA no Marajó informado pelo gestor 6, que foi criado para capacitar os defensores daquela regional, bem como os profissionais da rede de serviços que atuam junto à Defensoria na proteção das crianças e dos adolescentes.

Vale destacar entre as medidas mencionadas o crescimento orçamentário e os convênios entre a Defensoria Pública e o Governo Federal, bem como com as prefeituras municipais, que proporcionaram a instalação e expansão do NAECA com a criação de uma estrutura de atendimento com designação de Defensores referência para atuarem junto a esta demanda nos diversos municípios do interior do Estado.

Diante dos dados colhidos e analisados observa-se que o *habitus* dos gestores da Defensoria Pública relaciona-se em sua grande parte, ao oferecimento de melhoria na estrutura física e material do local destinado ao atendimento de crianças e adolescentes, colocando em segundo plano a designação e capacitação de Defensores Públicos especializados nos feitos da infância e juventude, bem como a importância das relações interpessoais dos profissionais que atuam na área, que são fundamentais para o funcionamento efetivo e para a gestão eficaz da instituição pesquisada.

Quadro 8- Resolução de descompassos

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	[...] se costuma fazer um relatório, se designa no Conselho Superior, se designa um relator, esse relator vai fazer o seu voto, e nesse relatório, [...], ele tem a tratativa com a Diretoria, até com o próprio defensor que esteja envolvido. Agora quando isso não corresponde, quando há uma definição, no caso uma designação ou uma definição de atuação que não seja ligada a prática, isso poderia também gerar uma outra manifestação no Conselho que seria analisada e julgada da mesma maneira.
Gestor 2	Eu acredito que nunca faltou diálogo, sempre a gente procurou o consenso.
Gestor 3	[...] muitas vezes a teoria não é o que a gente obtém para o alcance prático, então nós temos que, com o dia a dia, tentando adaptar as resoluções normativas do Conselho Superior como nas diretorias, então há coisas que surgem no dia a dia que não podem ser previstas com normatização. A gente se depara semanalmente ou constantemente com conflitos de atribuições, [...] são dirimidos quando vão surgindo no dia a dia.
Gestor 4	[...] quando não havia o consenso, havia a necessidade de decidir, e a gestão chamava pra si essa responsabilidade de decidir pelo menor caminho [...] eu não vi nenhum tencionamento que a gente pudesse/possa ter marcado na gestão.
Gestor 5	Esse descompasso entre a norma que regulamenta, e a atuação do defensor público, tem que se procurar dirimir isso, e dirimir isso através de informação ou consulta à corregedoria, ou consulta ao próprio Conselho Superior.
Gestor 6	No caso [...] que tem um trabalho diário de análise da situação do defensor, na ponta, pra que a gente possa levar ao conselho as sugestões, então [...] representamos inúmeras propostas de resoluções para que a gente possa buscar aqui o normativo se torne o mais próximo da realidade.
Gestor 7	Existe, lógico, as diferenças, a realidade é uma, as coisas adotadas no caso as resoluções era uma coisa, e a realidade era outra.
Gestor 8	[...] as divergências que haviam entre os núcleos, a jurisdição de atendimento desses núcleos, nós fazíamos reuniões mensais com todos os coordenadores, e cada coordenador colocava o que tinha enfrentado de conflito e a gente tentava resolver, era assim que nós fazíamos.
Gestor 9	Hoje nós temos o nosso regimento interno já da Defensoria, e temos o manual de atendimento de cada núcleo, inclusive o NAECA, ele tem o seu próprio manual de atendimento como deve proceder na atuação. E esse

	descompasso que eu tenho observado, é que acaba prevalecendo que a resolução, as ordens emanadas do Conselho Superior.
Gestor 10	[...] vinculou os defensores que atuam no NAECA a atuarem diretamente nas varas da infância e juventude de forma exclusiva [...] e com isso causam um imbróglio, onde um defensor que é especializado na defesa da criança ou adolescente venha ter que defender pessoas que violaram os direitos da criança e do adolescente, unicamente, porque esse processo tramita junto ao juizado da infância e juventude, [...] e isso é muito ruim, porque faz com que o núcleo de defesa faça a defesa de violadores.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Ao analisarmos os depoimentos dos que atuam ou atuaram como gestores na Defensoria Pública e no NAECA, no recorte temporal da pesquisa, observou-se que as ações adotadas para a resolução de possíveis descompassos entre as determinações do Conselho Superior ou Diretorias quando estas não correspondem as demandas diárias dos defensores, nem sempre são as mesmas, neste sentido, foram elencados diversos métodos de resoluções entre os gestores para dirimir tais descompassos entre as ações diárias dos defensores públicos e as resoluções adotadas pelo Conselho Superior ou pelas Diretorias.

Dentre as ações adotadas pelos gestores para a resolução desses descompassos estão as medidas informais com a tentativa de dirimir ou de contornar as diferenças através de diálogos entre as partes, buscando um consenso, mas se não houver consenso, conforme asseverou o gestor 4, a gestão chama para si a responsabilidade e decide a questão.

O gestor 3 aduziu que em alguns casos tenta-se adaptar as normativas do Conselho Superior ou Diretorias nas resoluções de tais problemas e o gestor 6 afirma que a apresentação de propostas para o Conselho Superior pode tornar o normativo o mais próximo da realidade de atuação dos Defensores Públicos.

O gestor 9 da instituição apontou o regimento interno da Defensoria Pública ou mesmo o manual de procedimentos do próprio NAECA, onde se costuma consultar e verificar quais os possíveis procedimentos deverão ser adotados na resolução de problemas que não seguem uma compatibilidade em termos normativos com os procedimentos do Conselho.

Outro procedimento, esclarecido pelo gestor 1 e neste caso específico, com relação à atividade do próprio Conselho Superior é a elaboração de um relatório,

onde se designa um relator, do Conselho que votará e definir a resolução que deverá ser adotada junto aos Defensores.

O gestor 8 enfocou que tais descompassos podem ser resolvidos através de reuniões mensais com os coordenadores, onde cada um colocava os conflitos que tinha enfrentado e então se tentava resolver a situação, até mesmo porque conforme foi afirmado pelo gestor 7 as resoluções emanadas pelo Conselho Superior são uma coisa e a realidade diária é outra.

O que se pode observar é que, existe preocupação dos gestores em resolver tais descompassos de maneira formal, levando em consideração a normatização estabelecida pelo Conselho Superior, mas na falta de um acordo entre as partes relacionadas, as pautas são levadas a outras instâncias normativas como a Corregedoria e o Defensor Público Geral. No mais, observar-se que dentre uma das resoluções adotadas para dirimir os possíveis descompassos é o prevailecimento das resoluções emanadas do Conselho Superior.

Entretanto, o que fica evidente nas respostas obtidas através das entrevistas é que não se esclarece o “por que” que ocorrem esses descompassos, visto que os gestores também são Defensores Públicos, que deveriam conhecer a *práxis* diária da atividade desenvolvida pela instituição, ficando claro o *habitus* de se resolver as questões através de normativas e resoluções que devem ser cumpridas de qualquer modo é a *práxis* utilizada, mas fica implícito o poder simbólico exercido pelos Defensores Públicos que atuam diariamente e que as questões em descompasso com as resoluções que acabam sendo resolvidas de modo informal ou fora das normativas, pouco importando a que chefia é vinculado, resolvendo os problemas independentemente da hierarquia, evidenciando, outrossim, o poder simbólico dentro da instituição.

5.3.2 Estrutura Organizacional – Defensores Públicos

Este tópico trata da opinião dos defensores públicos que atuam ou atuaram no NAECA da capital quanto às articulações estruturais e comunicativas realizadas entre os NAECA's da Capital com os de Ananindeua e Abaetetuba; bem quanto às articulações estruturais e comunicativas realizadas entre os NAECA's da Capital, Ananindeua e Abaetetuba com a Diretoria Metropolitana ou do interior e quais foram as medidas introduzidas pela coordenação dos núcleos especializados para

melhoria da comunicação entre os defensores públicos e suas respectivas diretorias, visando a melhoria do atendimento de crianças e adolescentes, no período de 2005 a 2011.

Quadro 9 - Articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	eles nos ligam, [...] ligam pra coordenação, achando que a coordenação tem esse poder, como se eles fossem subordinados à coordenação [...] mas aí eles sempre são orientados que não existe isso. [...] de acordo com a estrutura da Defensoria, [...] nós aqui da capital, seríamos subordinados a Diretoria Metropolitana e o pessoal do interior à Diretoria do Interior. [...] não é prático, porque, a questão é urgente, [...] e a gente não tem tempo pra esperar o ofício, memo, leva dias, [...] então assim, a gente passa por cima do diretor do interior e a gente liga direto pros coordenadores dos NAECA's dos interiores, eles fazem a mesma coisa.
Defensor 2	o NAECA da capital está [...] e agora o NAECA de Ananindeua, sob a atribuição da Região Metropolitana, [...] e temos os NAECA's dos interiores, [...] estão sob a competência hierárquica da Diretoria do Interior, eu vejo isso como um grande problema atualmente dos NAECA's, não ter, como não existe uma coordenação estadual do NAECA, essa articulação, por vezes, ela é um pouco difícil, porque, a gente não sabe pra quem recorrer. [...] então, às vezes, esse empecilho administrativo ele acaba emperrando.
Defensor 3	A gente se comunica aqui através de memorando, e via telefone. Na urgência, a maioria das vezes, é o telefone.
Defensor 4	É geralmente a gente faz essa comunicação diretamente com o defensor de referencia da área em assuntos de defesa, [...] a gente tem essa autonomia pra articular diretamente com o defensor na defesa daquele assistido, e demais situações que envolva atividade de coordenação, a gente encaminha pra coordenação.
Defensor 5	Normalmente é através da coordenação ou através de comunicação via telefone, [...] com o defensor dessas outras localidades, ou através da coordenação via ofício ou quando é muito urgente diretamente pela linha telefônica, [...].
Defensor 6	Geralmente é através da coordenação, a gente identifica como uma situação envolvendo os NAECA do interior, [...] a gente comunica pra coordenação que entra em contato com as respectivas Diretorias seja do interior ou Diretoria Metropolitana, agora aqui como nós trabalhamos com situações que exijam um pronto atendimento, [...] nós burlamos essa burocracia e atuamos imediatamente.
Defensor 7	A interação é feita por contato telefônico entre os NAECA's, principalmente sobre dúvidas quanto à atuação e resolução de casos pontuais, contudo, quanto às questões estruturais, os NAECA's Belém e Ananindeua se reportam à Diretoria Metropolitana e o NAECA Abaetetuba se reporta à Diretoria do Interior.
Defensor 8	eu não posso falar muito, assim, porque é mais em termos de coordenação, porque quando vem algum caso ou, as vezes a gente recebe visitas de colegas do interior, e a gente dá as orientações, [...] a gente diz assim, o procedimento, [...] o direcionamento de como é feito, tudo isso.

Defensor 9	[...] a comunicação era feita via telefone com a coordenação do NAECA de Belém, e aí após as orientações que eram repassadas a gente refazia uma comunicação via memorando, era a comunicação oficial interna. A gente sentia alguma dificuldade [...] de que as demandas relacionadas à área da infância, as dificuldades enfrentadas na atuação como defensor, a coordenação regional, por não ter afinidade com a matéria, não conseguia nos auxiliar e a coordenação do NAECA de Belém não tinha poderes para resolver, [...] mas acabava sendo uma referência, [...] mas não tinha legitimidade [...] pra resolver as demandas que apareciam.
Defensor 10	O que eu entendo das articulações estruturais e comunicativas, elas eram feitas mais a base de conversas, telefonemas, e memorandos, eu acho que questões administrativas não tinha muito conhecimento [...]. Quando a gente tinha que se comunicar, que se dirigir à coordenação, e a coordenação entrava em contato com o defensor dos outros municípios.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Analisando os depoimentos dos Defensores Públicos sobre as articulações estruturais e comunicativas mantidas entre os NAECA's da capital, Ananindeua e Abaetetuba, pode observar-se pelo depoimento de todos os entrevistados que essas articulações são realizadas, normalmente, de maneira informal via telefone diretamente com a coordenação ou com os Defensores Públicos que atuam no NAECA Belém. Apesar de os NAECA's da capital e de Ananindeua estarem sob a atribuição administrativa da Diretoria Metropolitana e no caso do de Abaetetuba está sob a atribuição da Diretoria do Interior, as articulações entre eles se dão, via telefone, fax, e-mails e quando há encaminhamentos dos casos para serem analisados pelos Defensores da capital, como também orientados a respeito do procedimento a ser tomado, são encaminhados por ofícios ou memorandos.

Essa articulação direta se dá em função dos princípios da prioridade absoluta e da brevidade dos feitos da infância e da juventude, pois de acordo com Defensores, em situações de urgência, muitas vezes, a estrutura burocrática pode vir a dificultar a resolução imediata de determinados casos de caráter emergencial, nestes casos os Defensores dos municípios de Abaetetuba e Ananindeua que necessitam de orientações ou encaminhamentos optam em fazer contato direto com a coordenação ou com os Defensores do NAECA da capital, por tratar-se de um núcleo reconhecido como referência no atendimento especializado na área da infância e da juventude, dispensando, assim, a articulação com suas diretorias, evitando uma demora por conta do obstáculo administrativo na resolução de casos de situação de risco ou de atos infracionais, visando à garantia da prioridade absoluta constitucional dos feitos da infância e da juventude.

Uma situação que fica explícita nas entrevistas dos Defensores 2 e 9 é que a vinculação administrativa e organizacional dos NAECA's da capital, de Ananindeua e de Abaetetuba dificulta a resolução dos problemas que surgem, ocasionando a resolução informal das questões, visto que normalmente a coordenação regional, vinculada a Diretoria do Interior, não tem afinidade com os feitos da infância e juventude e os Defensores que atuam nos NAECA's do interior acabam por se socorrer do NAECA da capital, que é vinculado a Diretoria Metropolitana e não pode intervir nos núcleos do interior, por não possuir legitimidade, ficando patente que essa atual estrutura promove as resoluções informais e que o ideal seria a existência de uma coordenação estadual dos NAECA's.

O fato de não existir uma coordenação estadual torna a articulação entre os NAECA's de Belém, Ananindeua, e Abaetetuba complexa, gerando dificuldades para os Defensores do interior, que muitas vezes, não sabem a quem recorrerem determinadas situações, sendo este um dos grandes problemas e entraves dessas articulações, tornando acertada a reivindicação em relação à mudança da atual estrutura organizacional.

Quadro 10 - Articulações estruturais e comunicativas entre NAECA's e Diretorias

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	[...] os defensores desses NAECA's, entram logo em contato com a gente, porque tudo é urgente, [...] eles nos ligam direto, eles nem ligam pro diretor da metropolitana, nem ligam pro diretor do interior, nem mandam ofício [...] porque eles não iriam receber uma resposta rápida, [...] o princípio da brevidade constante no estatuto ele está acima disso tudo, dessa organização de cargos da Defensoria.
Defensor 2	[...] há essa dificuldade, a gente tem que entrar contato com a Diretoria pra poder levar uma questão que seja importante pro interior com a Diretoria do Interior, e como é algo muito especializado, muitas vezes a Diretoria está até por fora do que realmente está acontecendo naquele núcleo, é um núcleo muito especializado, então eu acho que isso dificulta bastante, é algo a Defensoria tem que superar, ainda, esse entrave que existe de articulação.
Defensor 3	[...] através de memorando, e via telefone, [...] quando precisa formalizar através de memorando.
Defensor 4	Enquanto defensora, a gente sempre passa toda a questão que haja a necessidade de ter o trabalho da coordenação, a gente faz através da coordenação do núcleo.
Defensor 5	[...] através da coordenação, nós comunicamos pra coordenação, devido a gravidade, dependendo da situação, aí a coordenação daqui do NAECA entra em contato com o responsável pelo NAECA, no caso de Abaetetuba, ou de Ananindeua e/ou a Diretoria do Interior, é feito uma ponte, mas

	normalmente isso fica a cargo da coordenação.
Defensor 6	Eu não sei te informar, porque isso é uma questão de coordenação, a coordenação que trata das questões de articulação, o nosso contato com os Defensores Públicos atuantes é apenas, no que diz respeito, é verificar a situação processual, [...] então questão de articulação, isso realmente é papel da coordenação.
Defensor 7	Eu acho que quem vai poder responder é a coordenação também, eu acho que deve ser feito pela coordenação.
Defensor 8	O NAECA Belém tem maior facilidade para resolver suas questões diretamente com a Diretoria Metropolitana devido à sua localização, o que possibilita reuniões periódicas, buscando a socialização das questões, a concretização de ideias e a solução de problemas. A comunicação é feita também mediante expediente.
Defensor 9	Na verdade eu não me recordo de haver alguma articulação, era inexistente, não havia essa articulação, nem de estratégia de atuação, nem de diretriz pra atuação, não havia, era basicamente o envio de relatórios via Diretoria do Interior, era esse o teor da comunicação.
Defensor 10	[...] através também de ofícios, de memorandos, telefonemas. As articulações, elas têm uma grande dificuldade na Defensoria Pública, por conta da grande rotatividade, de defensores e até de coordenação, de diretoria também.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

De acordo com os depoimentos dos Defensores Públicos do NAECA de Belém, as articulações comunicativas e estruturais, entre o NAECA da capital, de Ananindeua e Abaetetuba, com a Diretoria Metropolitana e com a Diretoria do Interior, respectivamente, está a cargo da coordenação do núcleo e aos Defensores estão voltadas suas atribuições para as questões processuais, mas quando aparecem situações urgentes, deixa-se a estrutura formal para o lado e busca-se resolver o problema de qualquer modo em função da urgência do caso e por se tratar de criança e adolescente que tem prioridade absoluta constitucional. Ficou patente nos depoimentos que tais questões prevalecem sobre a estrutura organizacional da instituição.

Contudo, essas articulações também se dão através de memorando, quando a articulação ocorre entre o NAECA de Belém e de Ananindeua com a Diretoria Metropolitana. Quanto às articulações feitas entre a coordenação do NAECA de Abaetetuba com a Diretoria do Interior, as mesmas se dão por meio de telefonemas e ofícios. No entanto, o que se observa é uma comunicação constante e direta via fone entre a coordenação ou mesmo dos Defensores dos NAECA's de Belém,

Ananindeua e Abaetetuba, por conta da especialidade nos casos da infância e da adolescência, que é desconhecida pelas respectivas diretorias.

Em virtude da proximidade física entre o NAECA da capital e a Diretoria Metropolitana, a articulação ocorre com mais facilidade, através de reuniões periódicas, buscando-se socializar as questões e na solução de problemas, essa comunicação é feita, também mediante expediente, no entanto, para os Defensores o núcleo, a maior dificuldade enfrentada entre as demandas apresentadas, ainda se dá por conta falta de conhecimento especializado das diretorias com os casos da infância e da adolescência, causando entraves nas resoluções desses problemas, e com isso tonando-os ainda mais demorada suas resoluções. Neste sentido, defensores e coordenadores desses municípios optam em fazer o contato direto, entre suas coordenações, por meio de ligações telefônicas, e-mails, ofícios ou fax, abandonando a estrutura formal da instituição para utilizar a informal, onde os problemas são efetivamente resolvidos.

É importante destacar o depoimento do defensor 9 que asseverou que não havia nenhum tipo de articulação, nem estratégia ou diretriz de atuação, pois o que existia basicamente como forma de comunicação era o envio de relatórios para Diretoria do Interior. Outro depoimento que deve ser ressaltado é o do defensor 10 que afirmou que as dificuldades de articulações da Defensoria Pública ocorrem devido a grande rotatividade de Defensores, Coordenadores e até mesmo de Diretores, fato comprovado no percurso investigatório quando se deparou com a questão da descontinuidade administrativa.

Quadro 11- Medidas para melhoria da comunicação

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	[...] sempre fizemos reuniões periódicas, pra cada qual falar suas dificuldades, ou então fazer sugestões e também ideias.
Defensor 2	Nós temos hoje um sistema, que é o sistema de controle de atendimento de processo, [...] que facilita essa comunicação, porque já alimenta com as informações necessárias pro nosso desenvolvimento, as nossas atribuições.
Defensor 3	[...], nós fazíamos reuniões entre todos os defensores pra verificar qual seria o plano de atuação da Defensoria.
Defensor 4	A gente não tem essa atuação direta com as diretorias. [...]. não foi nos dado essa autonomia pra fazer direto.
Defensor 5	[...] a Defensoria implementou a questão do e-mail institucional, [...] veio agilizar o início da comunicação entre as Defensorias, mas comunica

	através de contato telefônico, [...].
Defensor 6	...a coordenação do NAECA quando recebe algum tipo de informação das Diretorias, geralmente através de memorandos, ela nos repassam para o conhecimento, [...], através de copia da documentação e da ciência.
Defensor 7	Troca de e-mails funcionais e reuniões periódicas sobre o balanço do que foi feito e onde melhorar, sempre com diálogo entre os membros, servidores, Coordenação e Diretoria.
Defensor 8	[...] houve um grande progresso, uma comunicação muito grande, porque os próprios coordenadores, [...] têm uma comunicação direta com a Diretoria Metropolitana e a do Interior.
Defensor 9	Especificamente falando sobre a comunicação, eu não me recordo, não houve nada significativo que pudesse recordar agora, nesse período que eu atuei.
Defensor 10	[...] sempre havia as reuniões, o contato com os defensores com a atuação pra discutir as questões pontuais, o modo, uma linha de atuação, sempre houve isso, as reuniões do próprio NAECA da capital, [...] buscava justamente essas reuniões, essa conversa entre todos os que atuavam.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Em entrevista, os Defensores do NAECA de Belém apontaram as medidas mais relevantes que a coordenação do núcleo implantou no período de 2005 a 2011, para a melhoria da comunicação com sua diretoria e pelo depoimento da maioria dos Defensores, tais medidas proporcionaram um avanço no atendimento a infância e juventude, pois possibilitaram uma relação mais direta, entre os Defensores dos núcleos com suas respectivas diretorias, e também entre os Defensores dos núcleos da capital e dos outros municípios. Neste sentido, a coordenação vem tentando manter uma aproximação de forma democrática, por meio de reuniões periódicas, onde cada defensor ou servidor expõe suas dificuldades, apresentam suas sugestões e ideias, além das discussões a respeito da linha de atuação do núcleo.

Uma importante medida introduzida corresponde aos procedimentos internos do núcleo especializado foi à inserção do e-mail institucional, instrumento de comunicação que os Defensores e que têm como meio de agilizar a comunicação entre a Defensoria e as Diretorias, além dos contatos telefônicos, memorandos, e copias da documentação encaminhada para ciência dos Defensores dos Núcleos especializados. Existe ainda a comunicação que é realizada pela coordenação com o objetivo de dar ciência dos casos ocorridos para toda equipe do núcleo.

Outra medida apontada como suporte para a comunicação entre os Defensores e sua respectiva diretoria é o sistema de controle de processo jurídico,

apesar não ser uma medida realizada pela coordenação do NAECA, e sim pela gestão da Defensoria pública através do planejamento estratégico, a coordenação adequou o sistema a demanda especializada do núcleo, contribuindo para a comunicação e verificação do andamento dos processos judiciais, bem como dos atendimentos realizados semanalmente, e como os outros Defensores estão alimentando o sistema durante as visitas, além de trazer informações necessárias para o desenvolvimento de suas atribuições.

Contudo, os Defensores 4 e 9, afirmaram que durante suas atuações no órgão, não conseguiram observar nenhum tipo de medida que pudesse melhorar a comunicação entre as Diretorias e os Defensores Públicos, um porque entende que não lhe dada autonomia para tal, apesar da autonomia funcional prevista em lei dos Defensores Públicos e outro porque não se recorda de nada significativo no período de sua atuação no núcleo.

Em Belém de um modo geral e no período da pesquisa houveram melhorias e avanços na comunicação com sua diretoria e tais medidas proporcionaram um avanço no atendimento a infância e juventude, pois possibilitaram uma relação mais direta, entre os Defensores dos núcleos com suas respectivas diretorias, e também entre os Defensores dos núcleos da capital e dos outros municípios. A coordenação vem tentando manter uma aproximação de forma democrática, por meio de reuniões periódicas, onde cada defensor ou servidor expõe suas dificuldades, apresentam suas sugestões e ideias, além das discussões a respeito da linha de atuação do núcleo.

5.2.3 Relações de Poder – Gestores

Neste tópico serão analisadas as principais percepções dos gestores em relação às questões que envolvem as relações de poder na instituição – Defensoria Pública. Diante da proposta da pesquisa, foram trazidos dois temas importantes para a análise que são: a participação dos Defensores Públicos nas decisões da instituição e a forma que ocorrem as comunicações da Defensoria Pública com as instituições integrantes do sistema de garantia de direitos de crianças e adolescentes.

Quadro 12 - Participação dos Defensores nas decisões.

Gestores	Depoimento
Gestor 1	[...] o Conselho Superior ele contempla isso, por quê? Como existem representantes eleitos que representam os colegas, [...], de toda maneira nós podemos dizer que há uma participação indireta, ou seja, há um veículo de participação e há um Fórum de participação desses defensores.
Gestor 2	[...] nós temos um mecanismo que é a Diretoria que são o Defensor Geral, o Sub defensor e os quatro diretores, mais os coordenadores diários, se reúnem quando necessário, nós temos um Comitê Gestor, [...] nós temos o Conselho Superior da Defensoria Pública que também 2/3 deles são eleitos.
Gestor 3	Completamente, os defensores públicos a partir do momento que nós adotamos uma cultura de planejamento estratégico, obviamente que a gestão está propiciando que haja uma participação mais democrática de todos na gestão.
Gestor 4	[...] Os defensores elegem os conselheiros pra participar do conselho, ou seja, o que não falta é instância pra ser deliberado, fora isso, tem as demandas individuais que são apresentadas, o coletivo as mesmas, ou diretamente pra gestão, ou diretamente pro conselho, o conselho gestor, então elas são analisadas e decididas.
Gestor 5	Com certeza, o grande exemplo, [...] o plano estratégico institucional. [...] nós coletivamente e representantes, [...] ele vota; suas propostas são rejeitadas; são acolhidas, em razão daquilo da li surge um plano estratégico institucional [...], houve nesse período uma gestão participativa sim. [...] então as decisões são participativas sim, elas não são decisões unilaterais, individuais, sem considerar todos os demais partícipes e gestores da instituição não.
Gestor 6	[...] a prova de que existe é o próprio planejamento, [...] o primeiro planejamento foi um planejamento que envolveu até estagiário [...], a gente pode ter uma decisão que seja uma orientação de cima pra baixo, mas a maioria das decisões elas são sempre conversas, [...] e aí depois maturado aquele problema na tomada de decisão.
Gestor 7	Com certeza, agora com a criação do Conselho, existe sim. [...]. A instituição é dos defensores, [...] de um tempo pra cá realmente sempre houve, no caso a participação dos encarregados dos setores, [...] como estamos falando do Naeca em tomar uma decisão e saber se o coordenador ou a coordenadora do Naeca estava de acordo, ou aceitava ou não.
Gestor 8	[...] é a partir do planejamento que os defensores passaram a ter maior participação, antigamente não havia. Ainda é um pouco falho, [...], mas isso vem evoluindo, vem melhorando.
Gestor 9	É o próprio regimento interno que foi editado pelo Conselho Superior, [...]. Houve a participação de forma muito democrática. Todas as sugestões foram acatadas, porque as coordenações fizeram as reuniões com os defensores.
Gestor 10	Não, as decisões são tomadas pelo órgão gestor, onde os defensores públicos são comunicados dessas decisões.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Em relação à participação dos Defensores Públicos nas decisões da Instituição e diante da análise das entrevistas realizadas com os gestores da

instituição verifica-se que a maioria dos entrevistados afirmam que os Defensores Públicos têm participação na tomada de decisões da instituição, mesmo que de forma indireta, por intermédio de representantes nas instâncias mais elevadas como o Conselho Superior, Comitê Gestor ou Coordenação dos Núcleos. Contudo, o gestor 10 foi contundente ao afirmar que não existe tal participação, visto que as decisões são tomadas pelo órgão gestor e os Defensores são apenas comunicados das decisões, não tendo voz ativa, quando se trata de expor suas opiniões nas questões decisórias da instituição.

A participação dos Defensores Públicos nas tomadas de decisões, segundo os gestores 3, 5, 6 e 8, começou a acontecer de forma efetiva a partir do Planejamento estratégico da instituição, que proporcionou a participação, não somente dos defensores, mas dos demais profissionais da instituição, como servidores, colaboradores e também estagiários, dando a oportunidade de opinar nas principais questões acerca das disposições adotadas pela Defensoria, tornando mais democrática a participação de todos na gestão, apesar de ainda ser um mecanismo que apresenta falhas, conforme afirmado pelo gestor 8.

Os gestores 1, 2, 4, 7 e 9 citaram o Conselho Superior como uma das instâncias que proporcionam a participação dos defensores públicos na tomada de decisões da Defensoria, mesmo que de forma indireta, visto que seus representantes são eleitos pela categoria. A elaboração do regimento interno da Defensoria Pública pelo Conselho Superior também foi citado pelo gestor 9 como um dos mecanismos de participação na tomada de decisões da instituição e tal participação se faz a partir de reuniões realizadas entre os Defensores e os coordenadores dos núcleos onde as sugestões são avaliadas pela instituição.

É interessante destacar a parte final da entrevista do gestor 7 que afirma que como o assunto da pesquisa é o NAECA, em relação a esse Núcleo, quando ia se tomar uma decisão, o coordenador era consultado para se saber se estava de acordo, se aceitava ou não tal decisão.

Em contrapartida, o gestor 10 foi contundente ao afirmar que os Defensores Públicos não tem nenhuma participação na tomada de decisões da instituição, visto que as instâncias de maiores representatividade, como as Diretorias, o Defensor Geral, o conselho gestor ou mesmo o Conselho Superior - que tem representantes dos defensores, se encarregam de elaborar as medidas a serem adotadas e em

seguida os Defensores são apenas comunicados e encarregados de cumprir tais decisões.

Observa-se que apesar da maioria dos entrevistados elencar vários mecanismos de participação na gestão como através do Conselho Superior, Comitê Gestor, Coordenação dos Núcleos ou do planejamento estratégico, fica patente que as decisões são tomadas pelos grupos que se encontram no poder, na posição de dominação e que possuem o poder simbólico, com mais capital simbólico para estabelecer a dominação nas relações de poder delineadas dentro da instituição.

Quadro 13 - Comunicação com outras instituições

Gestores	Depoimento
Gestor 1	... As comunicações que eram feitas no intuito de cooperação, de convênios, eram feitas pelo Defensor Geral, ou seja, pela administração superior, mas no que trata a comunicação de defensores atuando na defesa, na área fim, o defensor tem autonomia pra realmente pra solicitar, requisitar.
Gestor 2	[...] então trabalhar em rede é uma obrigação, [...] é trabalhar com todos os setores envolvidos nessa temática, o Ministério Público, o Tribunal de Justiça, o Executivo Estadual, Municipal, do órgão do Governo Federal, da sociedade civil, principalmente, a gente está sempre atento a estabelecer esse contato.
Gestor 3	[...] isso já é uma cultura que já vem de alguns anos de estabelecer redes com outras entidades, não só organismos, órgãos públicos, como organismos particulares e também internacionais a exemplo recente da UNICEF [...] o poder judiciário, com o Ministério Público, [...] e eu diria que essas redes, elas têm se ampliado.
Gestor 4	[...] além da atividade diária de garantir judicial e extrajudicialmente os direitos da criança e do adolescente, também esse empenho é muito no sentido de fortalecer essa rede, porque essa é a única forma de superar essa missão muito árdua.
Gestor 5	Essa é uma questão mais afeta, certamente, ao gabinete da Defensoria Pública do Estado, porque é quem faz essas comunicações institucionais, e [...] e que se comunica com o Tribunal de Justiça, com o Ministério Público, Conselhos Tutelares, Município.
Gestor 6	[...] pelo defensor que está ali em atuação, [...] que estão na ponta. [...] se busca sempre é a participação da sociedade civil através das decisões, [...]. Uma sugestão de que a gente tenha sempre está em contato com a rede, [...] tá compartilhando os problemas pra poder tá buscando a solução.
Gestor 7	... a Defensoria ela é um órgão muito respeitado, muito valorizado, então em todas as atividades do governo, [...] e agora melhor ainda que o governo do estado soube, e também o governo federal também soube valorizar a Defensoria Pública, [...] dando estrutura para um bom desenvolvimento.
Gestor 8	[...] ocorre diretamente entre as coordenações dos Naeca's e, às vezes, também tem ocorrido do próprio Defensor Geral tomar essas comunicações, quando se tratar de esferas mais elevadas do poder, [...] quando se tratar dos juízes, [...], dos promotores que trabalham com crianças e adolescente, eu

	entendo que essa comunicação tem que ser feita pelos coordenadores do Naeca e pelos defensores que atuam nessa área.
Gestor 9	[...] a orientação era que fosse sempre expedidos memorandos e encaminhamentos pra que fosse feito realmente de forma oficial, pra que essa integração realmente se, houvesse eficácia nos encaminhamentos.
Gestor 10	[...] essa comunicação através de e-mail [...] as informações são repassadas através de ofício, convite, comunicados de posicionamentos, [...] é também repassadas às reuniões realizadas interinstitucional de pesquisa, o grupo de discussões, então no Fórum criado com diversas instituições trocam suas experiências e tentam dessa forma raciocinar [...] da melhor forma possível o sistema de garantia de direitos.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Em relação às formas de comunicações da Defensoria Pública com as instituições integrantes do sistema de garantia de direitos de crianças e adolescentes, percebe-se pelo relato da maioria dos entrevistados que o trabalho de comunicação está sendo desenvolvido através de convênios, cooperação ou parcerias estabelecidas com órgãos das esferas estadual, municipal e federal com o propósito de estabelecer e fortalecer as redes de serviço que trabalham pro de crianças e adolescentes. Dos parceiros que trabalham com a Defensoria Pública foram citados o Ministério Público, o Tribunal de Justiça, os Governos estadual e federal, entidades internacionais como UNICEF, os órgãos que atuam diretamente em rede como Conselhos Tutelares, além dos operadores do direito (juízes e promotores) e a sociedade civil.

Os gestores 1 e 8 diferenciam tal comunicação em dois níveis. O primeiro é feito através da administração superior, do Defensor Público Geral, onde são realizados os convênios, termos de cooperação de demais mecanismos de parceria, fato também confirmado pelo gestor 5. Já o segundo nível é a comunicação realizada pelo coordenador do NAECA ou pelo defensor que atua na área fim, na defesa de crianças e adolescentes, onde ele possui autonomia funcional para realizar comunicação direta com outras entidades, fazendo solicitações ou requisições a outros órgãos que também trabalham a temática da infância e da juventude, questão também compartilhada pelo gestor 6, que assevera ainda a importância da participação da sociedade civil.

Vale destacar que a cultura do trabalho em rede é tida como um dos eventos mais importantes realizados pelos atores envolvidos na garantia dos direitos de crianças e adolescentes e que buscam fortalecer tais articulações, chegando a ser

até mesmo uma obrigação, conforme preceituado pelos gestores 2 e 3. O gestor 4 finaliza afirmando que o fortalecimento do trabalho em rede é fundamental, sendo o único meio de superar a árdua missão de atuar em defesa dessa parcela da população.

O gestor 7 afirmou que a valorização da Defensoria Pública pelo governo estadual e federal, trouxe o desenvolvimento da instituição em decorrência da comunicação entre essas esferas de poder. Além dos mecanismos anteriormente citados, os gestores 9 e 10 destacaram como mecanismos de comunicação as atividades fim da Defensoria, realizadas na rede de forma oficial através de e-mail, ofícios, convites, encaminhamentos, memorandos, comunicados ou reuniões interinstitucional com as entidades parceiras. A partir dessas comunicações os representantes de ambos os lados trocam experiências e elaboram estratégias para garantia dos direitos das crianças e adolescentes.

De conformidade com os depoimentos prestados nas entrevistas realizadas com os defensores do NAECA Belém, ficou demonstrado que a Defensoria Pública mantém diversos mecanismos de comunicação com as instituições integrantes do sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente.

5.3.4 Relações de Poder – Defensores Públicos

Para analisar as principais percepções dos defensores públicos a respeito das relações de poder dentro da Defensoria Pública, serão observadas as questões que dizem respeito ao modo que são tomadas as decisões e as prioridades da infância e da juventude dentro da Defensoria Pública e de que modo são comunicadas para os Núcleos e repassadas para os Defensores a eles vinculados; se existe participação dos Defensores Públicos nas decisões da Instituição e como se desenvolvem as relações entre os Defensores Públicos e os operadores da infância e juventude que atuam no campo jurídico (Juízes, Promotores e Técnicos) com os assistidos.

Quadro 14 - Tomadas as decisões, prioridades da infância e comunicações.

Defensores do NAECA	Depoimento
Defensor 1	Essas decisões são tomadas pelo defensor geral [...] dado que não são da competência do conselho [...] e ele manda nos comunicar sempre, [...] ali ele tá na figura de administrador da instituição e não do presidente do conselho [...], então geralmente funciona assim, existe essa comunicação.
Defensor 2	...as decisões tomadas vêm geralmente com o órgão superior hierárquico, que seria o Defensor Público Geral, o Gabinete ou através do Conselho Superior. Essas comunicações elas geralmente ocorrem através de memorandos e que são repassadas ao coordenador [...] dá ciência aos defensores que estão vinculados aos núcleos, isso é prática corriqueira.
Defensor 3	A gente sempre tenta agir em conjunto, [...], no planejamento estratégico desse ano, a criança e o adolescente [...] entrou como prioridade da instituição, [...] a administração sempre dando o apoio para o núcleo, também respeitando a independência que ele tem.
Defensor 4	Essas decisões [...] a gente sempre faz através das coordenações. Quando são assuntos ligados diretamente a defesa daquele assistido, [...] a gente corta a burocracia, e já faz diretamente com o defensor, até pra garantia do direito daquele adolescente.
Defensor 5	[...]através de ofício, é feita a comunicação, quando vem de fora da coordenação pra coordenação pro defensor atuante, quando chega na coordenação, a coordenação comunica através do ofício pra gente...
Defensor 6	[...] isso é uma questão de gestão, a Defensoria Pública tem o seu planejamento estratégico, [...] e dentro desse planejamento estratégico são estabelecidas as prioridades. [...], agora as comunicações, como é que essas decisões são repassadas para os defensores é através da coordenação, [...] os defensores, eles ficam só na parte da atividade fim de atuação, [...].
Defensor 7	A área da infância e juventude conta com um olhar diferenciado pela Instituição que tem buscado se adaptar e desenvolver espaços de discussão para uma atuação em sintonia entre os NAECA's. Um deles é o grupo de estudos, [...] através do contato entre os colegas, [...] em contato direto com as Diretorias, e as orientações que possam surgir são transmitidas por expedientes (via e-mail funcional ou fac-simile).
Defensor 8	[...] o Defensor Geral, ou no caso a Diretoria Metropolitana para as coordenações dos núcleos, aí através dos coordenadores, dando ciência pros defensores, no caso tipo uma hierarquia, que deve ser, Defensor Geral, Diretoria Metropolitana e assim vai.
Defensor 9	Normalmente a tomada de decisão pra área da infância, ela parte muito da demanda do defensor pra gestão. [...] a gestão sempre teve, muito aberta praquelas sugestões.
Defensor 10	[...] a tentativa de sempre fazer a infância e a juventude ser prioridade. A tomada das decisões, [...] a gente sempre buscou que essa decisão, fosse uma decisão democrática, [...] essa comunicação é feita para os núcleos e repassada para os defensores [...] através memorandos e ofícios, [...]

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Para a análise do mecanismo de tomada das decisões e das prioridades da infância e da juventude dentro da Defensoria Pública e de que modo tais decisões são comunicadas para os Núcleos e repassadas para os Defensores a eles vinculados, observamos dentro da maioria das respostas obtidas que as decisões e as prioridades da infância e juventude dentro da Defensoria pública são tomadas de forma hierárquica pelo Defensor Público Geral, pelo Conselho Superior, pelas Diretorias ou pela Coordenação dos Núcleos especializados e posteriormente repassadas aos defensores vinculados aos núcleos.

O defensor 1 expos que o Defensor Público Geral pode tomar decisões como gestor da instituição, em caso de decisões administrativas, bem como presidente do Conselho Superior, nas demandas competentes do Conselho e que tais decisões são comunicadas aos defensores. O defensor 2, 5, 8 e 10 complementam tal depoimento alegando que as decisões tomadas pelos órgãos superiores geralmente são comunicadas hierarquicamente através de memorandos ou de ofícios e repassadas aos coordenadores que dão conhecimento aos defensores que atuam nos núcleos, mas o defensor 4 complementa que quando se trata de assuntos ligados diretamente a defesa de um assistido, corta-se a burocracia, sem que haja intervenção das instâncias superiores e se toma a decisão direto com o defensor que atua na área para que haja garantia de direitos.

Ressalta-se o defensor 6 que afirma que a tomada de decisões é uma questão de gestão e que a Defensoria Pública tem o planejamento estratégico para estabelecer as prioridades na área da infância e juventude e que as comunicações são repassadas para a coordenação, deixando claro que esta comunicação é de caráter apenas administrativo e não de competência dos defensores que ficam apenas na atividade fim, como órgão de execução. O defensor 3 asseverou também que o planejamento estratégico propicia a tomada de decisões em conjunto, visto que a administração da instituição proporciona apoio aos núcleos, respeitando a independência que eles possuem, pois a área infanto juvenil é prioridade na instituição.

O defensor 7 coloca que a instituição possui um olhar diferenciado para a infância e juventude e que busca espaços de discussão para uma atuação sistemática dos NAECA's, colocando como mecanismos os grupos de estudo, o contato com os colegas e com as diretorias, frisando que quando surgem

orientações, as mesmas são transmitidas através de expedientes, e-mail funcional ou fac-simile.

Contudo, o defensor 9 contrariando toda a forma hierarquizada de tomada de decisões, estabelecimento de prioridades e comunicações afirmou que na área da infância a demanda parte do defensor para a gestão que sempre esteve aberta para sugestões, ficando patente que tais questões não são unânimes dentro da instituição.

De um modo geral as entrevistas demonstraram que na Defensoria pública as decisões são tomadas de forma hierárquica pelo Defensor Público Geral, pelo Conselho Superior, pelas Diretorias ou pela Coordenação dos Núcleos especializados e posteriormente repassadas aos defensores vinculados aos núcleos, bem como através do planejamento estratégico. Em relação a atuação para a defesa de crianças e adolescentes a decisão é do defensor.

Quadro 15 - Participação dos Defensores nas decisões

Defensores do NAECA	Depoimento
Defensor 1	Algumas resoluções que saíram eu acredito que nós não tivemos participação nenhuma, [...] nós na execução, nós temos uma visão, que muitas vezes, quem tá lá em cima na administração não tem [...] tem muitas resoluções que foram baixadas pelo conselho, [...] no passado que eu não concordo, [...].
Defensor 2	Sim existe, inclusive está sendo feito o planejamento estratégico. Nós já tivemos duas reuniões aqui esse ano [...], então tá uma participação sim dos defensores através do planejamento.
Defensor 3	...como em Belém o fluxo é muito grande [...], a gente sempre tentou esse diálogo via a coordenação, [...] a gente realizava essas reuniões pra tentar discutir qual seria o posicionamento da Defensoria, [...] surtiu um resultado maior agindo em conjunto todo mundo e aí tivemos resultados bem exitosos.
Defensor 4	É o próprio regimento interno que foi editado pelo Conselho Superior, ele foi um trabalho todo feito com os núcleos. Houve a participação, ele foi feito de forma muito democrática. Todas as sugestões foram acatadas, porque as coordenações fizeram as reuniões com os defensores, [...].
Defensor 5	Sim, afetos a infância e a adolescência, normalmente, conta com a participação dos defensores, quando vem alguma determinação, vem à determinação do superior, mas obviamente as decisões contam com a participação dos defensores públicos sim.
Defensor 6	[...] pelo menos aqui no NAECA nós sempre fomos consultados, [...] sobre todo o tipo de situação que o gestor leva pra administração superior. Eu acredito que haja sim, pode não ter assim, uma participação direta, mas através dos coordenadores.

Defensor 7	É buscada a interação dos Defensores Públicos nas decisões, dificultada apenas por grande parte não ter atuação exclusiva na área e pela distância física.
Defensor 8	...nós temos o Conselho Superior, que tudo o que é sugestão ou ideia do defensor é levado ao Conselho Superior, aí lá eles tomam as decisões, o que pode até ser sugestão do defensor também. E alguns eles acatam também, acolhem.
Defensor 9	Na área da infância totalmente, existe sim, [...], existe essa abertura da gestão para as questões da infância, e até hoje tudo o que foi proposto eu não tenho notícia de alguma coisa que não tenha sido acatado.
Defensor 10	Pouca participação nas decisões da instituição, não que a gente não tente, os defensores públicos, eu acredito através até de proposição para o Conselho Superior, buscando trazer as decisões administrativas pra realidade da função de defensor público, mas eu acredito que essa participação ainda é muito pequena.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

De acordo com a maioria dos depoimentos dos defensores, foi observado que há uma participação nas tomadas de decisão da instituição através das proposições encaminhadas ao Conselho Superior, do regimento interno editado pelo referido órgão, através de reuniões realizadas nos núcleos especializados e do planejamento estratégico, onde são levadas e ponderadas as demandas da área infanto juvenil.

Os defensores 4 e 8 elencaram o regimento interno editado pelo Conselho Superior e as proposições enviadas pelos defensores públicos ao Conselho como forma de participação das decisões da instituição, isto porque a elaboração do regimento interno foi realizada com a participação dos núcleos de forma democrática, com a participação de todos e as proposições com sugestões de alteração ou de novos procedimentos podem ser encaminhadas pelos defensores e acatadas pelo Conselho Superior. Tal posicionamento é corroborado pelo defensor 5, quando afirma que as decisões superiores contam com a participação dos defensores públicos.

O defensor 2 considera que a participação nas decisões da instituição se dá através do planejamento estratégico. Já os defensores 3, 6 e 9 consideram que a participação dos defensores se dá via coordenação do núcleo, visto que são realizadas reuniões de discussões de estratégia de atuação para atuação em conjunto, com resultados exitosos e então após tal consulta, são levadas para a administração superior, que sempre acatou tudo o que foi proposto pelos defensores

do NAECA da capital. Contudo, o defensor 7 aduz que apesar da interação dos defensores nas decisões, tal processo é dificultado pela não atuação exclusiva na área da infância da maioria dos defensores públicos e em razão da distância física dos outros núcleos.

Houve quem discordasse que haja participação dos defensores nas tomadas de decisões da instituição, conforme entrevista dos defensores 1 e 10, em decorrência de muitas resoluções editadas pelo Conselho Superior não espelharem a realidade do defensor que está em atuação, visto que a administração superior não tem a visão de quem está na execução da atividade fim. O defensor 10 reforça o entendimento, tendo em vista que mesmo que o defensor público tente participar das decisões através de proposições para o Conselho Superior que se adequem a realidade diária da atividade fim, tal participação ainda é muito pequena.

Apesar da maioria dos depoimentos dos defensores, informarem que há uma participação nas tomadas de decisão da instituição nas demandas da área infanto juvenil, através das proposições encaminhadas ao Conselho Superior, do regimento interno editado pelo referido, através de reuniões realizadas nos núcleos especializados e do planejamento estratégico, tais opiniões não são unânimes, visto que muitas resoluções editadas pelo Conselho Superior não espelham a realidade diária do defensor e a participação dos defensores através da apresentação de proposições para o Conselho Superior ainda é muito tímida.

Quadro 16 - Relações entre defensores, operadores do campo jurídico e assistidos

Defensores do NAECA	Depoimento
Defensor 1	...a gente trabalha junto, o tempo todo, nós os defensores com os operadores da infância e juventude que atuam, ou os juízes, promotores, técnicos, junto com os nossos assistidos. [...] todos nós pertencemos à rede, [...] a gente sempre procura tá o tempo todo em contato com eles.
Defensor 2	...a partir do Centro Integrado. O primeiro contato que nós vamos ter com os operadores do direito e com os assistidos [...], as audiências de apresentação e dos atendimentos também com os adolescentes, e depois nós temos contato nas audiências de instrução [...] também nas audiências de execução essa vinculação e aqui no Naeca.
Defensor 3	[...] eles são parceiros, todas as instituições dão relevância ao tema, a única coisa que, às vezes, eu acho que pode ocorrer [...] por causa dessa postura, que o Ministério Público deixa de ser fiscal e passa a ser parte. Fora isso é muito tranquila a nossa relação.

Defensor 4	Essa relação dentro da capital, [...] transcorre de forma bem regular. [...] hoje os juízes e promotores, olham os defensores que atuam nessa área com um certo respeito. [...], e os próprios juízes, já veem os defensores da infância como profissionais altamente qualificados pra defesa dessa criança.
Defensor 5	[...] a gente tem uma boa relação com os promotores e os técnicos. No caso da Fasepa quando tem alguma situação que eles querem colocar pra gente, eles entram em contato e passam pra gente a situação, pra gente verificar o que e fazer, [...].
Defensor 6	...a partir do momento que a Defensoria Pública começou a ter mais concurso público, [...] passou a ser melhor respeitada pelas demais instituições [...], houve uma melhora qualitativa no trabalho dos defensores públicos [...] a nossa relação é diária, [...] e principalmente baseada na nossa competência, [...].
Defensor 7	Os operadores procuram manter uma linha de diálogo sempre aberta, pois o foco é único, a proteção integral desse público alvo, [...]. A proximidade dos assistidos com a Defensoria Pública é notada com mais frequência, [...] com o apoio interdisciplinar, conciliação e necessidade de maior contato para atuação da defesa.
Defensor 8	Excelente, [...], seja com o juiz, seja com o promotor que atuam na área da infância, seja com a equipe técnica do juizado, [...] muito bom, é uma relação excelente mesmo.
Defensor 9	Os juízes, os promotores, e os técnicos com os quais eu atuei, também sempre tiveram essa preocupação de entender o adolescente como um sujeito de direito, [...] em desenvolvimento e que por essa razão merecia um tratamento diferenciado.
Defensor 10	...acredito que a atuação seja normal, é claro que cada um tem a sua função, o seu trabalho. Agora a relação deles com os assistidos na área da infância e juventude, eu acredito que melhorou muito, inclusive por conta da própria postura dos defensores públicos que atuam nessa área de trazer também a realidade dos assistidos pro juízes e pros promotores.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

De acordo com os depoimentos, foi observado que em geral, a relação entre os defensores públicos do NAECA e os operadores do campo jurídico com os assistidos, é desenvolvida através das redes de garantia de direitos de crianças e adolescentes, possibilitando uma maior aproximação entre tais atores, a partir de um contexto interdisciplinar na atuação de defesa e garantia de direitos desse público.

Essa relação, segundo os defensores 2 e 5, muitas vezes, dar-se de forma integrada em setores como o Centro Integrado, através de audiências e atendimentos ou com a Fundação de Atendimento Socioeducativo do Pará – FASEPA, através de reuniões e contatos. Os defensores e os operadores da infância e juventude mantêm contato constante, e repassam informação no intuito de resolver os problemas que se apresentam. Fato reafirmado pelo defensor 7 quando aduz que o foco é a proteção integral de crianças e adolescentes e a aproximação

com os assistidos aumentou com o apoio interdisciplinar, bem como pelos investimentos no tratamento diferenciado, prestado pela instituição, fato informado pelo defensor 9.

O que se pode perceber também pela fala dos defensores 4, 6 e 10 é que a relação dos defensores públicos com os operadores da infância e juventude e os assistidos, vem melhorando no decorrer do tempo, em virtude da qualificação dos defensores que atuam na defesa dessa parcela da população, da realização de concursos públicos que trouxe uma melhora de qualidade no trabalho e na própria postura profissional dos defensores, principalmente em mostrar a realidade de seus assistidos para os demais operadores do campo jurídico. Neste sentido, os defensores da capital consideram que essa relação entre os atores envolvidos é muito boa e respeitosa.

Diante dos depoimentos colhidos ficou explícito que a relação entre os defensores públicos do NAECA e os operadores do campo jurídico com os assistidos, é desenvolvida através das redes de garantia de direitos de crianças e adolescentes, possibilitando uma maior aproximação entre tais atores, a partir de um contexto interdisciplinar na atuação de defesa e garantia de direitos desse público.

5.3.5 Modelo de Gestão – Gestores

Neste tópico serão elencados os depoimentos dos Gestores a respeito do modelo de gestão atual da Defensoria Pública e de que modo tal modelo adotado pela instituição busca garantir a proteção integral das crianças e adolescente, bem como de que modo são estabelecidas as prioridades para o atendimento do público infante juvenil pela Defensoria Pública.

Quadro 17- Modelo de gestão

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	...o modelo de gestão [...] houve uma grande transformação em função da promulgação da emenda 45 que trouxe a autonomia da Defensoria que trouxe o fortalecimento institucional e que trouxe essa condição de que a gente pudesse atuar de uma maneira mais especializada, [...] então esse foi o modelo de gestão que foi implementado uma gestão que era participativa.
Gestor 2	...fizemos macetes vários de gestão que encontramos na iniciativa privada e trouxemos para a Defensoria Pública, aí quais são esses, o planejamento estratégico, [...]. Você precisa ter todas as ações definidas pra todos os órgãos, [...]. Você precisa ter uma estrutura organizacional interna que lhe permita executar com agilidade, com qualidade e com eficiência essa missão.

Gestor 3	O modelo de gestão é a política de atuação que o gestor vai ter, [...]. [...] é assim que eu defino a nossa gestão como uma gestão descentralizada, participativa e democrática, uma vez que permite não só a participação direta das pessoas que trabalham, que fazem parte da Defensoria Pública como a participação indireta também.
Gestor 4	Você precisa ter os seus agentes qualificados, [...] Você precisa ter estruturas prediais [...] você precisa dar soluções para as demandas [...] condição que também é indispensável que é a questão da transparência, você tem que dizer qual é a sua missão, você tem que dizer o quê você tá fazendo para concluir essa missão, e você tem que dizer quanto tempo você tem pra concluir essa missão.
Gestor 5	[...]é a forma como [...] a administração pública deve ser gerida. Você pode decidir por um modelo [...] que [...] você centraliza a coisa na gestão superior e você pode optar por um modelo participativo; [...] e é assim que a Defensoria Pública tem feito, [...], é um modelo participativo, [...] é um modelo descentralizado, [...] a partir de núcleos, você tem um núcleo ali especializado que ele tem um coordenador.
Gestor 6	[...]é a forma com que o administrador vai executar aquela política pública. [...], realizar aquelas obrigações legais que são vistas por lei, [...] uma gestão que pode ser transparente-participativa e democrática, até uma gestão que possa ser centrada, autoritária, enfim, e não tenha participação, no nosso caso a nossa gestão é transparente, democrática e participativa, [...] o próprio planejamento, o próprio Portal da transparência, reuniões do Conselho Superior que são públicas, o Comitê Gestor, que tem um desenvolvimento de publicar Ata.
Gestor 7	[...] hoje é uma coisa muito valorizada, antigamente, [...], a pessoa achava que era dona da instituição, tomava as decisões e nós tínhamos apenas que cumprir, sem ter estrutura de trabalho, sem ter nada, [...], defensor público, ele realmente trabalha [...] sempre tendo uma pessoa superior, [...] ele leva ao conhecimento do gestor as dificuldades para cada vez mais melhorar a atividade da Defensoria perante o público.
Gestor 8	Esse modelo de gestão foi baseado em metas que foram definidas quando do planejamento estratégico, [...], em consequência uma gestão de melhor qualidade, [...] na Defensoria [...] tá sempre em transformação, porque o atendimento ao cidadão no Brasil inteiro ele é deficitário, então todos os órgãos estão procurando mecanismos pra que isso seja melhorado, que o cidadão se sinta mais protegido, [...] no caso da Defensoria [...] tá se buscando essa melhoria.
Gestor 9	[...] é as metas que a Defensoria traça para que seja, num certo período, o planejamento de como vai ser suas atividades. O atual modelo de gestão da Defensoria é justamente esse planejamento estratégico [...] tem tido bastante eficácia e com base neste modelo a Defensoria [...] tem galgado um papel importante, à nível local e nacional.
Gestor 10	Todos os trâmites, eu não conheço, [...] ele torna-se nublado dessa forma a gente perde contato, porque no pare-passo das informações, da comunicação da defensoria pública, [...].

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Nesta parte das entrevistas buscamos o entendimento dos gestores da Defensoria Pública sobre o que é modelo de gestão e como é o atual modelo de gestão da instituição. Em linhas gerais a definição apontada pela maioria dos gestores mostra que modelo de gestão é a atuação política e administrativa da instituição, onde o gestor público desenvolve e executa suas ações por meio do planejamento estratégico. Tais modelos de gestão podem ser transparentes, democráticos, participativos, autoritários e centralizados.

Para o gestor 1 da instituição, o modelo de gestão adotado pela Defensoria atualmente, é resultado da promulgação da EC nº 45 que teve como resultado o fortalecimento institucional e a atuação de modo especializada, considerando que o atual modelo de gestão é participativo. Fato partilhado também pelos gestores 3, 5 e 6 que definiram o modelo de gestão como a forma de gerir, atuar e executar a política pública que lhe foi destinada legalmente, considerando o atual modelo de gestão da Defensoria Pública participativo, descentralizado, transparente e democrático. O gestor 3 considera o modelo democrático porque permite a participação de todos na gestão. Já o gestor 5 considera o modelo descentralizado em razão dos núcleos especializados que tem um coordenador, que leva as demandas para a administração superior e o gestor 6 considera como mecanismos de transparência, participação e democracia o planejamento estratégico, o portal da transparência, as reuniões do Conselho Superior e do Comitê Gestor, tendo em vista que tornam públicas suas decisões.

O gestor 2 considera os modelos de gestão os que foram extraídos da iniciativa privada, como o planejamento estratégico, onde as ações são definidas dentro de uma estrutura organizacional que permite executar com agilidade, qualidade e eficiência sua missão institucional. O gestor 4 coloca o modelo de gestão como a necessidade de qualificar os agentes públicos, de ter estrutura física de trabalho, de solucionar as demandas, da transparência de seus atos, visto ser necessário que a sociedade saiba qual a missão da instituição e de que modo executa ou vai executar tal missão.

O gestor 7 considera que hoje em dia o modelo de gestão é valorizado, pois não permitiu mais que pessoas se achem donas da instituição, tomando decisões que não podiam ser discutidas e sim apenas cumpridas, até mesmo porque o defensor público é que realmente trabalha na ponta e necessita que haja um elo

com a gestão superior para que sejam alavancadas melhorias na atividade prestada pela Defensoria Pública para seu público alvo.

Os gestores 8 e 9 colocam o planejamento estratégico como o grande responsável pelo modelo de gestão da Defensoria Pública, isto porque definiu metas para uma gestão de qualidade para o cidadão brasileiro que tinha um atendimento deficitário e também para que ele se sinta mais protegido, buscando seus direitos através de uma instituição que possui um papel importante no cenário local e nacional. Já o gestor 10 contrariando os demais gestores aduz que não conhece os trâmites do modelo de gestão da Defensoria Pública, pois é nublado e conseqüentemente se perde o contato das informações e das comunicações dentro da instituição.

De um modo geral e dentre os modelos adotados pela gestão e segundo a maioria dos entrevistados, o que melhor representa o atual modelo da Defensoria Pública é o modelo democrático e participativo, pois permite a participação de forma direta ou indireta dos profissionais dos vários setores da instituição nas tomadas de decisões, principalmente através do planejamento estratégico, apesar de um depoimento contrário onde foi afirmado que existe falta de transparência nas decisões da instituição.

Quadro18 - Modelo de gestão que garanta a proteção integral

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	[...] é um modelo eficaz pra essa proteção integral, porque quando você fala de defensores que trabalham integrados de uma equipe multidisciplinar, que vai fazer a base do atendimento jurídico social [...] de parceiros que compõem um sistema de garantias, [...] é um modelo que pode garantir sim essa defesa integral.
Gestor 2	Seria muita audácia eu dizer que sim, ele tenta fazer ainda [...], existe aí um passível de direito na sociedade, [...] essa proteção integral não depende só da Defensoria. A nossa missão também para, pra garantir o acesso à justiça, garantir a cidadania, e promover os direitos humanos. [...] a gente vem garantindo.
Gestor 3	[...] nós temos aí procurado investir principalmente nessa área da criança e do adolescente porque as demandas são crescentes e nós vemos que a fragilidade com que o aparato estatal se propõe a esse atendimento não chega a alcançar todo o público, então por isso a Defensoria [...] tem dado essa colaboração [...] de garantir a proteção integral da criança, [...].
Gestor 4	Eu acho que nós investimos bastante, tanto é que, hoje é meio difícil dizer quem é a tarefa dos direitos humanos, [...], eu acho que nós estamos sendo bem sucedido [...].
Gestor 5	Sim [...], a instituição tem sim, valorizado essa proteção integral a criança, [...]

	Primeiro, pela criação, e manutenção, e ampliação dos Naeca's e segundo, porque [...] há uma preocupação da qualificação dos defensores, na qualificação das equipes multidisciplinar, [...], porque os Naeca's não visam outra coisa se não, essa proteção integral.
Gestor 6	Aonde a gente conseguiu implantar o atendimento humanizado sim, [...] definido como prioridade a questão da infância, eu acho que sim, mas só que não é qualquer estrutura que vai responder a esse anseio, [...] aonde a gente não tem, [...] infelizmente isso não acontece, [...] aonde a gente não conseguiu chegar não existe essa ilusão.
Gestor 7	Com certeza absoluta [...]. Hoje nós temos estrutura, nós temos defensor público, defensores, servidores de apoio, temos salas dignas pra trabalhar, [...].
Gestor 8	Acho que sim, até porque nós temos a visão integrada desse serviço, nós não atuamos sem os outros órgãos, nós temos uma visão de que é preciso o nosso atendimento está vinculado ao do estado, o estado é obrigado a participar, [...] eles têm essa visão integrada aos serviços dos outros órgãos.
Gestor 9	O atual modelo com a própria criação do núcleo de atendimento, ela garantiu essa proteção. [...] a gente tem que avançar mais, [...], principalmente na área da proteção, [...] pra que realmente, o nosso papel seja de prevenção, pra que realmente essas famílias recebam realmente a proteção integral, [...].
Gestor 10	O modelo de gestão hoje, realmente não da prioridade absoluta a criança e ao adolescente. Na verdade a área da criança e o adolescente, é vista como mais uma dentro da gestão dentro da Defensoria Pública e dessa forma enfraquece a defesa dos direitos do público alvo.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Do ponto de vista dos gestores 1, 3, 4, 5, 7, 8 e 9 da instituição, o atual modelo de gestão da Defensoria Pública tem sido eficaz na garantia do atendimento que visa a proteção integral à criança e ao adolescente, pois tem valorizado e priorizado a proteção com investimentos nos setores de infraestrutura e pessoal especializado.

De acordo com os gestores 5 e 9 o primeiro passo para um atendimento que garanta essa proteção integral se deu com a criação, a manutenção e a ampliação dos núcleos especializados, os NAECA's, que tem como missão o atendimento dessa demanda específica da instituição. A preocupação com a qualificação dos defensores e das equipes técnicas, a atuação de modo preventivo na área da proteção são metas da gestão que garantem a proteção integral de crianças e adolescentes.

Para o gestor 1 o modelo de gestão adotado tem investido para a formação de uma equipe interdisciplinar, composta por defensores, técnicos na área social, servidores entre outros, oferecendo assim um atendimento mais especializado e

humanizado, além da realização de um trabalho integrado com outras instituições, visto que segundo o gestor 8 é importante a atuação da Defensoria Pública com a rede e outros parceiros institucionais, através de serviços integrados, no atendimento de crianças e adolescentes para garantia da proteção integral.

O gestor 3 enfatiza os investimentos realizados pela Defensoria na área da infância e da juventude para garantia da proteção integral, em decorrência da demanda crescente e da fragilidade do estado na proteção dessa demanda, fato confirmado pelo gestor 4 que também ressalta os investimentos bem sucedidos realizados pela instituição e que segundo o depoimento do gestor 7 trouxe a estrutura digna de trabalho.

Cabe ressaltar que para os gestores 2 e 6 ainda há muito a avançar na área da proteção à criança e ao adolescente, visto que ainda existe um passivo social e a proteção integral não depende só da Defensoria, bem como tal proteção só ocorre nos locais onde foi implantado o atendimento humanizado, onde não foi implantado tal atendimento não é prestado.

Entretanto, o gestor 10 foi categórico ao afirmar que o modelo de gestão da Defensoria Pública não garante a prioridade absoluta para os feitos da infância e juventude, pois tal área é vista como mais uma dentro da gestão, enfraquecendo a defesa desse público alvo e conseqüentemente a proteção integral.

Diante das entrevistas, conclui-se que de um modo geral o atual modelo de gestão da Defensoria Pública foi considerado eficaz para a garantia do atendimento que visa a proteção integral à criança e ao adolescente, pois tem valorizado e priorizado a proteção com investimentos nos setores de infraestrutura e pessoal especializado. Contudo não houve consenso, visto que ainda há muito a avançar nessa área, principalmente porque nos locais ainda os NAECA's ainda não foram implantados tal atendimento não é prestado.

Quadro 19 - Prioridades no atendimento da infância e juventude

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	[...] nós tivemos todo esse avanço, no sentido de que, foi apresentado um novo modelo que seria esse modelo integrado, [...] e isso foi dado como prioridade. Nós tivemos uma dificuldade foi o corpo funcional, mas, [...] isso foi sendo conquistado com concurso, [...] de defensores públicos, depois de servidores, então eu acredito que foi dado essa prioridade.
Gestor 2	Olha, é tudo prioridade, em se tratando de criança e adolescente é tudo prioridade.

Gestor 3	[...] as prioridades são a medida que, acontecem a medida em que o órgão cria uma coordenadoria e um núcleo especializado nesse atendimento, [...], que é o núcleo da criança e do adolescente, [...], então essa é a demonstração que a Defensoria e os gestores têm se preocupado em priorizar efetivamente à criança e ao adolescente.
Gestor 4	Na relação Defensoria/Naeca, o Naeca sempre foi prioridade.
Gestor 5	[...], há uma preocupação concreta pra isso, é que os Naeca's eles têm rubrica própria no orçamento da Defensoria Pública, nos Planos Plurianuais entra como uma rubrica lá específica o atendimento prestado pelo núcleo, [...] você não vai encontrar de todos os Núcleos, [...], então isto é uma demonstração concreta que a Defensoria se preocupa com isso, [...].
Gestor 6	[...] a infância é sempre preferencial, sempre foi sempre vai ser, na escala de prioridades a infância e a juventude é a primeira a ser atendida, em todos os casos, seja a nível de decisão administrativa, seja decisão finalística a gente busca sempre atender como prioridade máxima.
Gestor 7	É de acordo com a necessidade.
Gestor 8	[...] a Defensoria como realmente deveria ser ela dá um atendimento, [...] mais rápido para a criança e o adolescente que os demais, todos, eu sei que todos os nossos considerados hipossuficientes são pessoas que necessitam de atendimento imediato, mas nós damos a criança e ao adolescente, [...] um atendimento muito mais rápido e de melhor qualidade.
Gestor 9	Essa prioridade, ela vem hoje com a melhoria do nosso núcleo, a estrutura física, e hoje eu vejo que o número de defensores no núcleo, ele tem se ampliado, isso tá garantindo melhor uma defesa de qualidade, [...]. A gente tem uma equipe no Naeca da capital, [...] a Defensoria, ela precisa avançar, [...] abrir concursos pros técnicos, [...].
Gestor 10	O Naeca [...] tem [...] uma peculiaridade de forma a garantir ou não a prioridade de atendimentos. Primeiramente tem o atendimento feito no Naeca, [...], por ser [...] diferenciado, [...] não tem agendamento [...], outra porta de entrada com o Centro Integrado [...] e o atendimento tão logo após a apreensão desses adolescentes também garante uma prioridade de atendimento.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Para os gestores 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, e 10 da Defensoria Pública, quando se fala em se estabelecer prioridades para o atendimento de criança e adolescentes, um dos fatores de maior representatividade seria a criação do NAECA que desenvolve um trabalho especializado. Segundo os entrevistados a prioridade no atendimento só é cabível a partir do momento em que há uma demanda específica, como é o caso da infância e juventude, portanto, o NAECA por si só já é prioridade.

Neste contexto, a maioria dos gestores afirmam que são desenvolvidas várias estratégias de caráter estrutural em que o planejamento da Defensoria trabalha para atender esse público de maneira rápida e eficiente garantido assim a

prioridade absoluta, bem como na aplicação de medidas para que esse trabalho seja realizado como é o caso do Plano Plurianual que reserva no seu orçamento uma rubrica específica para o NAECA trabalhar de forma autônoma, conforme afirmado pelo gestor 5, que complementou ainda que outros núcleos não possuem destinação específica no orçamento.

Os gestores 6, 8 e 10 que destacaram que o atendimento da infância é sempre preferencial na escala de prioridades tanto na questão administrativa quanto na finalística da Defensoria Pública, inclusive se sobrepondo aos demais assistidos, com um atendimento mais rápido e de melhor qualidade, tanto na sede do NAECA quanto no CIAA, por terem prioridade absoluta constitucional.

O gestor 9 assevera que a prioridade advém da melhoria da estrutura física do NAECA, da ampliação do número de defensores, que garante uma defesa técnica de qualidade, da presença de equipe técnica na capital, com a necessidade de abertura de concurso para mais técnicos, destacando que a Defensoria Pública ainda precisa avançar. Segundo os gestores 2 e 4 da instituição, o fato de se trabalhar com uma demanda específica, como é o caso da criança e do adolescente já se caracteriza como sendo prioridade na instituição.

É importante destacar a manifestação do gestor 7 que aduziu que a prioridade é dada de acordo com a necessidade apresentada, posicionamento diferenciado dos demais gestores que frisaram a prioridade absoluta dos feitos da infância e juventude na Defensoria Pública.

Em linhas gerais a maioria dos gestores afirmam que são desenvolvidas várias estratégias na Defensoria Pública para fixar as prioridades da infância e juventude de maneira rápida e eficiente garantido assim a prioridade absoluta, bem como a aplicação de medidas para que esse trabalho seja realizado.

5.3.6 Modelo de gestão - Defensores Públicos

Neste tópico apresentaremos as opiniões dos defensores públicos a respeito do atual modelo de gestão da Defensoria Pública e se ele garante que o atendimento a crianças e adolescentes vise a sua proteção integral, bem como para que eles especifiquem as principais dificuldades que enfrenta ou enfrentou para resolução de problemas dentro da estrutura de gestão da Defensoria Pública, relacionada a área da infância e juventude.

Quadro 20 - Modelo de gestão que garanta a proteção integral

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	Penso que sim, [...] o atual modelo sempre tá tentando se aperfeiçoar, [...] essa reunião com planejamento estratégico, [...] com todos os colegas da infância e juventude da capital, realmente havia essa preocupação de que fosse dar eficácia, há essa preocupação [...].
Defensor 2	Sim, [...] já possui um núcleo especializado, [...] que garante muito mais qualidade de atendimento; [...] nós estamos caminhado pra um modelo realmente que vise a proteção integral, ainda temos muitas dificuldades também com o número de defensores; o problema da articulação com os defensores do interior.
Defensor 3	É o que a gente tá fazendo, o que a gente quer é garantir essa proteção integral, [...] a Defensoria sempre buscou por isso, sempre com a prioridade absoluta da criança e do adolescente.
Defensor 4	O atual modelo com a própria criação do núcleo de atendimento, ela garantiu essa proteção. [...] a gente tem que avançar mais, [...] nesta área da prevenção, falando com as famílias, e até trabalhando junto com as entidades, os CRAS, CREAS, pra que realmente essas famílias recebam realmente a proteção integral.
Defensor 5	Garante, ele proporciona justamente isso através da informatização, [...] quando qualquer um outro defensor quiser alguma informação referente aquele processo a gente alimenta o sistema e sempre tem essa informação.
Defensor 6	Eu acredito que sim, [...], a partir do momento [...] começou a oferecer meios para que o Naecca prestasse melhor esse atendimento, [...], ainda há muito a melhorar, muito a avançar, [...] mas com a questão ao aumento do número de defensores, com a questão da inauguração de um prédio, [...] melhorou bastante o atendimento da criança e do adolescente.
Defensor 7	A Defensoria Pública vem buscando se organizar para atender da melhor forma possível suas atribuições. Quanto à área da infância e juventude, os passos vêm sendo dados de forma responsável e paulatina, a exemplo da interiorização da atuação do NAECA, cujo núcleo alcançou destaque nacional. [...] organizando suas ações através de um planejamento estratégico, agora com participação de todos os membros e servidores, [...].
Defensor 8	Eu acho que sim, [...] eu acho que tá reconhecendo a importância da infância e juventude [...] então eu acho que a Defensoria através do Defensor Geral, a gestão atual ela tá dando essa relevância.
Defensor 9	[...] esse modelo de gestão da Defensoria caminha pra isso, [...] ainda que não exista nenhuma resolução do Conselho, dizendo que todas as ações da Defensoria vão pautar prioritariamente nas ações, voltadas à criança e ao adolescente, a gente realmente vê a gestão voltada sempre tentando melhorar, [...].
Defensor 10	Eu acho que ainda tá muito deficiente. Esse modelo de gestão tem que melhorar muito pra que vise a proteção integral. Não só da preparação dos defensores públicos que atuam nessa área, mas também de dá ao defensor público condições de não só viver pra trabalhar em processo, sim de fazer uma atuação junto ao público alvo, fazendo o seu papel social também, não só jurídico e processual.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

No discurso dos defensores públicos de Belém 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8 e 9, o atual modelo de gestão passou a proporcionar um atendimento a crianças e adolescentes

visando sua proteção integral a partir do momento em que a Defensoria percebeu a importância desse atendimento e promoveu a instalação do NAECA para prestar um atendimento mais especializado, bem como em decorrência da preocupação dos gestores com os investimentos e feitos na área da infância e juventude.

O defensor 1 coloca que o atual modelo de gestão vem tentando se aperfeiçoar, principalmente através do planejamento estratégico, onde há a participação de todos os defensores da infância e juventude da capital, buscando um modelo que garanta a proteção integral com eficácia. O defensor 4 aduz que além da criação do NAECA garantir a proteção integral, a Defensoria deve se avançar no trabalho preventivo com as famílias dessas crianças e adolescentes, desenvolvendo trabalhos junto com os Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) e Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) para efetivação dessa proteção integral.

Já o defensor 5 entende que o modelo de gestão garante a proteção integral através da informatização, visto que os defensores passam a compartilhar informações alimentadas no sistema. O defensor 9 ressalta que apesar de ainda não existir nenhuma resolução do Conselho Superior da Defensoria Pública definindo prioridade absoluta nos feitos da área da infância e juventude, a gestão está sempre tentando melhorar.

Em linhas gerais os defensores do NAECA da capital elencaram que o modelo de gestão que está em vigor nas últimas duas gestões vem adotando medidas para a garantia dessa proteção integral a partir da criação de um núcleo especializado para realizar um atendimento mais específico na área da infância e juventude; da promoção da interação entre os defensores da capital, do interior e de outras entidades, na tentativa de manter um diálogo que possa colaborar nesse atendimento; atuando na área da prevenção; proporcionando investimentos em infraestrutura dos NAECA's com novo prédio e novas instalações, além de proporcionar uma maior participação dos defensores e servidores que estão na área fim nas discussões sobre as necessidades estruturais e de atendimento da instituição, através do planejamento estratégico. A partir dessas medidas o defensor 7 apontou para o destaque que o NAECA vem tendo no cenário nacional.

Apesar dos investimentos já realizados no NAECA para garantir uma proteção integral, os defensores 2, 3, 4, 6, 7 e 9 concordam que o atual modelo de gestão precisa avançar mais neste processo de proteção, seja na designação de

mais defensores para atender a esse público, seja em investimentos em infraestrutura, trabalhando melhor a articulação com os defensores do interior.

É interessante frisar o posicionamento do defensor 10 que afirmou que o modelo de gestão é deficiente e que tem muito a melhorar para garantir a proteção integral. Tais melhorias não se referem apenas em relação a capacitação dos defensores que atuam na área infanto juvenil, mas especialmente, a instituição deve dar condições aos defensores de atuarem de forma extrajudicial junto ao público alvo e não apenas na seara jurídico processual, trabalhando em processos.

De um modo geral as entrevistas apresentam a opinião de que o atual modelo de gestão proporciona um atendimento a crianças e adolescentes visando sua proteção integral a partir do momento em que a Defensoria percebeu sua importância e instalou o NAECA para prestar atendimento especializado, bem como em decorrência da preocupação dos gestores com os investimentos e feitos na área da infância e juventude, mas tal modelo de gestão precisa avançar neste processo de proteção, seja na designação de mais defensores para atender a esse público, seja em investimentos em infraestrutura, trabalhando melhor a articulação com os defensores do interior.

Quadro 21 - Dificuldades de resolução de problemas dentro da gestão.

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	[...] em relação ao local que a gente trabalhava [...] a gente não tinha privacidade [...] as pessoas vinham contar um caso de uma violência sexual, todo mundo ouvia, [...], inclusive carro também, só tem um carro [...] da pessoa mandar alguém pra cá um encaminhamento por escrito, sem nada e não é aqui, [...] é importante que a gente tenha esse entendimento entre os colegas nessa estrutura pra que a rede funcione.
Defensor 2	Eu nunca tive muitos problemas pra enfrentar em relação a essa estrutura, [...], falta, talvez, um Centro de Apoio Operacional ao defensor público da infância, [...] não apenas pro defensor da capital, mas também pra aquele defensor que está no interior, que precisa, muitas vezes, de uma jurisprudência; numa decisão; [...].
Defensor 3	Aqui em Belém foi mais a acessibilidade do prédio, pelo menos no que depende da instituição.
Defensor 4	[...] a gente teve uma certa dificuldade estrutural, enfrentamos realmente essas dificuldades. A gente começou num espaço muito pequeno, [...], era um ambiente que não tinha como desenvolver o nosso trabalho.
Defensor 5	[...] aqui no Naeca o principal ponto [...] é [...] a falta de técnicos, hoje a gente tem apenas uma equipe técnica e quando alguém dessa equipe técnica entra de férias desfalca, fica sempre desfalcado [...] no sentido de deixar de prestar aquele atendimento como deveria.
Defensor 6	[...] foi a questão do número de defensores, [...] sempre trabalhamos com um número de defensores no limite [...] o prédio que não era condizente

	com a nossa atuação e [...] e de corpo técnico que nós tínhamos, [...] algo que diz respeito à gestão [...] há a necessidade de uma coordenação geral de Naeca's [...] porque os Naeca's do interior, eles ficam sem ter com quem se reportar, ou vai pra DM ou DI, enfim, e sendo que as informações acabam ficando concentradas no Naeca de Belém que atua na capital.
Defensor 7	Poder-se-ia colocar como dificuldade a falta de um canal mais eficaz de comunicação entre os NAECA's, voltado à solução mais célere de questões com os colegas do interior.
Defensor 8	[...] eu sinto essa morosidade, do poder judiciário, [...], de você querer/faz, dá entrada numa ação que repare os direitos dessa criança conforme está no estatuto, mas você não recebe uma resposta imediata do poder judicial, da urgência daquilo que você tá pedindo.
Defensor 9	A dificuldade que eu enfrentei foi realmente de [...] uma coordenação de referência para as ações da infância e juventude, se a gente tivesse uma coordenação estadual, uma coordenação especializada para essa área, pra nortear essas ações, a gente teria resultados ainda bem maiores, [...]
Defensor 10	[...] o principal problema é tentar convencer e trazer simpatizantes pra essa área. O que acontece na gestão da Defensoria Pública, dessa estrutura organizacional, é que [...] a área da infância e juventude é prioritária e tem que ser tratada com mais atenção e mais cuidado. E fazer sensibilizar os colegas pra causa, [...].

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

As principais dificuldades enfrentadas pelos defensores para a resolução de problemas dentro da estrutura de gestão da defensoria pública na área da infância e juventude apontam para problemas de infraestrutura física e de pessoal que comprometem o bom andamento dos atendimentos na instituição e as resoluções dos casos apresentados no NAECA de Belém.

Segundo o defensor 1 em relação as questões de infraestrutura os principais problemas enfrentados foram a falta de condições no espaço de trabalho no antigo prédio do NAECA, constatação compartilhada pelo defensor 4, onde faltava um espaço adequado para atendimento que pudesse garantir a privacidade no dos assistidos, comprometendo assim o atendimento, causando constrangimento em casos mais graves como de violência sexual; a falta de veículos para atender aos profissionais nos deslocamentos a outras instituições; os encaminhamentos equivocados dentro da própria instituição e conforme a opinião do defensor 3 a estrutura do prédio antigo comprometia a acessibilidade dos assistidos com problemas de deslocamento.

O número insuficiente de defensores e de equipe técnica também foram apontados pelos defensores 5 e 6 como principais problemas que o NAECA tem

enfrentado, pois pode comprometer o atendimento em ocasiões em que há necessidade de cobrir um profissional na ausência de um defensor ou outro profissional que esteja de licença ou de férias.

Outro fator apontado pelos defensores 6, 7 e 9 é a falta de uma coordenação estadual do NAECA que pudesse servir como um canal direto de comunicação entre dos NAECA's da capital e do interior e de seus profissionais sem que tivesse uma interferência de outras diretorias neste intercâmbio. O defensor 8 apontou como dificuldades a morosidade do poder judiciário em dar respostas para a entrada de ações que busque reparar o direito dos assistidos.

Já o defensor 2 aduz que não teve muitos problemas em relação a estrutura de gestão da defensoria, mas opinou que talvez falte na instituição um centro de apoio operacional da infância que atendesse tanto o defensor da capital como o do interior, fornecendo jurisprudência, decisões que venham colaborar com as questões do dia a dia do defensor.

É interessante destacar o posicionamento do defensor 10 que diz que o principal problema é trazer simpatizantes para área da infância e juventude, que tem que ser tratada com prioridade absoluta, conforme determina a constituição federal, mas que necessita da sensibilização das pessoas para a importância da causa.

As principais dificuldades enfrentadas pelos defensores para a resolução de problemas dentro da estrutura de gestão da defensoria pública na área da infância e juventude apontam para problemas de infraestrutura física, de pessoal e para a falta de uma coordenação estadual dos NAECA's, questões que comprometem o bom andamento dos atendimentos na instituição e as resoluções dos casos apresentados no NAECA de Belém.

5.3.7 Qualidade no Atendimento - Defensores Públicos

Este tópico busca demonstrar, através do depoimento dos defensores públicos do município de Belém, quais as principais propostas realizadas em prol de crianças e adolescentes, visando a melhoria da qualidade do atendimento, bem como a respeito da avaliação da referida qualidade de atendimento e se o número de defensores atuando é suficiente para que tal qualidade se materialize. Esta análise tem como aporte teórico o projeto de pesquisa "Redescobrimo o Assistido",

que abordou Belém e a região metropolitana e que deu início a abordagem do tema qualidade de atendimento na Defensoria Pública do Pará.

Quadro 22 - Propostas visando à melhoria do atendimento

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	Eu realizei algumas propostas, [...] na reunião do planejamento estratégico, [...], eu achei bem produtiva porque foi a primeira vez que nos procuraram mesmo, os defensores da atividade fim pra apresentarem propostas, [...] sempre que for necessário eu converso com a coordenadora, [...]. [...] uma dessas propostas foi a do projeto do regimento interno do Naeca que nós preparamos [...] e mandamos pro Conselho Superior.
Defensor 2	Não, eu nunca realizei nenhuma proposta para o aperfeiçoamento do atendimento, que eu me lembre, não.
Defensor 3	Aqui a gente trabalha junto com a coordenação, essa é a diferença do interior pra capital é que nós temos vários defensores que atuam em uma coordenação, então essa parte mais política, a gente deixava muito a cargo da coordenação, [...], ficava mais na responsabilidade da coordenação.
Defensor 4	A gente sempre tem que ter esse trabalho coletivo, [...].
Defensor 5	[...], sempre que nós estamos insatisfeitos com alguma situação, desse tipo de atendimento a gente repassa pra coordenação, pra coordenação verificar a situação. Quando alguém vem colocar essa situação, é uma reclamação com a falta de bom atendimento, nós já passamos pra coordenação, e a coordenação pra tentar resolver.
Defensor 6	Sim, já realizei essas propostas, [...], você tá sempre trazendo ideias, [...] nas nossas reuniões a gente tá sempre trocando ideias, passamos por todas as gestões que já passaram aqui pelo Naeca, nós sempre tivemos uma boa comunicação [...].
Defensor 7	Sim. Em conversas mantidas com a Coordenação, sempre exponho os problemas detectados e discuto possíveis soluções, como a necessidade de mais um corpo técnico para atender apenas a demanda protetiva, capacitação permanente dos membros e servidores.
Defensor 8	Eu cheguei a sugerir, [...]. Eu acredito que tá bem melhor, se avançou bastante, de quando o Naeca começou pro que é agora, tô falando de melhorias de trabalho, condições de trabalho mesmo.
Defensor 9	Eu realizei, eu lembro que na época eu..., uma proposta de relatório que eu apresentei, não sei aonde foi parar, mas eu apresentei uma proposta de relatório contemplando as atividades que a gente desenvolve na atuação do Naeca.
Defensor 10	Sim, já fiz propostas e essa proposta ainda tá em tramitação no Conselho Superior.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

De acordo com os defensores entrevistados no município de Belém, excetuando-se o defensor 2 que afirmou não ter apresentado nenhuma proposta,

verificou-se que a maioria dos defensores relataram já ter tido a oportunidade de sugerir propostas para o aperfeiçoamento e qualidade no atendimento prestado as crianças e adolescentes do NAECA da capital, e segundo eles, esta ação se dá de forma constante entre os defensores do núcleo, através de reuniões e conversas com a coordenação do núcleo, bem como de propostas enviadas para o Conselho Superior.

O defensor 1 realizou propostas na reunião do planejamento estratégico, através de conversas com a coordenação do núcleo, bem como através da elaboração do regimento interno do NAECA da Capital, que foi encaminhado para o Conselho Superior. Tal apresentação de propostas também foi partilhada pelos defensores 6, 7, 8, 9 e 10. O defensor 6 asseverou que sempre se trocam idéias nas reuniões realizadas no núcleo, havendo uma boa comunicação. O defensor 7 frisou a importância do investimento na contratação de mais uma equipe técnica para atender a demanda da área protetiva, bem como a capacitação permanente dos membros e servidores do núcleo. Os defensores 8 e 10 afirmaram que sugeriram propostas ao Conselho Superior, não especificando quais foram. O defensor 8 coloca ainda os avanços alcançados, com a melhoria nas condições de trabalho. O defensor 9 realizou uma proposta para elaboração de relatórios que contemplem as atividades desenvolvidas na atuação dos defensores do Naeca.

Já os defensores 3 e 4 aduzem que na capital os defensores trabalham junto com a coordenação e essa é a grande diferença para os NAECA's do interior, apesar da coordenação atuar nas questões políticas do núcleo. O defensor 5 asseverou que em relação a qualquer questão de atendimento que envolva insatisfação ou reclamação é repassado a coordenação resolver, visto que esta atribuição está voltada para a coordenação do núcleo.

Consoante a maioria dos defensores entrevistados no município de Belém, verificou-se que relataram já ter tido a oportunidade de sugerir propostas para o aperfeiçoamento e qualidade no atendimento prestado as crianças e adolescentes do NAECA da capital, e segundo eles, esta ação se dá de forma constante entre os defensores do núcleo, através de reuniões e conversas com a coordenação do núcleo, bem como de propostas enviadas para o Conselho Superior e do planejamento estratégico.

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	[...] existem colegas que tem qualidade no atendimento e outros não. Eu só poderia te falar em qualidade em relação à ampla de qualidade se nós tivéssemos dados estatísticos da atuação de todos nós os defensores nas suas áreas, [...], eu acho que é preciso se encontrar outro mecanismo, que não seja a simples acesso de relatório dos defensores, porque relatórios são falhos, [...].
Defensor 2	Eu acho que o atendimento é bom e deve melhorar, e o número de defensores ainda é insuficiente, a meu ver.
Defensor 3	O Naeca é referencia nacional da sua atuação, a nossa Defensoria é considerada uma das melhores no Brasil, [...]. O número ideal, eu não posso te precisar assim, mas quanto mais gente nessa área melhor, [...] então teria que aumentar o número de defensores também nessa área.
Defensor 4	Pelo número hoje que nós temos de defensores do Naeca da capital, [...], a gente vê que a Defensoria, tem que avançar mais nos Naeca's do interior, há uma deficiência muito grande de defensor, muitas vezes, de referência do NAECA, ele tem que atuar na execução penal, [...].
Defensor 5	Não é o suficiente, porque nós na área infracional somos cinco e nós tratamos na execução; no centro integrado; nas audiências de apresentação e no conhecimento. [...] O ideal era que tivesse um defensor, um para conhecimento e um para execução, e ultimamente em razão dessa deficiência de defensores, é que a gente não tem todo mundo.
Defensor 6	O número não é o suficiente, [...] mas ainda continua aquela situação, se um sair de férias, outro sair de licença, agora temos colegas de férias, então a parte de visita nas unidades está suspensa, não temos quem faça, então não é o suficiente, isso prejudica o defensor que tem que tá com atendimento ao público, [...], acaba não dando um atendimento realmente, ideal pro assistido, mas já melhorou bastante.
Defensor 7	É um atendimento humanizado e que visa fomentar a maior proximidade com seus assistidos e resolução extrajudicial das situações, [...] a demanda naturalmente aumenta, [...] e como esta é uma área de atuação quase que exclusiva por parte da Defensoria Pública, e em Belém voltada aos assistidos de quase todo o Estado na área infracional, o número de Defensores se tornou insuficiente [...].
Defensor 8	Eu acho que melhorou bastante. [...] Eu acredito que a tendência é sempre melhorar mais ainda, eu acredito que com os assistido também é um excelente atendimento, todos eles são muito bem recebidos [...] eles saem daqui satisfeitos, [...] Nós procuramos fazer o que é melhor, [...] a nossa assistência, que é uma boa assistência jurídica.
Defensor 9	Eu acredito na qualidade do atendimento do Naeca, tanto é que a gente tem o reconhecimento nacional, acho que isso se deve muito a vocação dos próprios defensores que atuam, [...], e acho que o número de defensores não é suficiente, [...]. Acho que a ideia é sempre aperfeiçoar.
Defensor 10	Eu acho que a qualidade do atendimento também é média, ela também tem muito, o que melhorar. O número de defensores na capital, eu acredito que seja suficiente, mas tirando Belém, nos demais municípios não é suficiente. É necessário um investimento maior em pessoal.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

No quadro acima os defensores públicos do Naeca de Belém discorrem sobre dois aspectos importantes na avaliação do atendimento prestado aos assistidos do núcleo. O primeiro aspecto avaliado pelos defensores é a qualidade no atendimento no núcleo, e o segundo trata-se do quantitativo de defensores na instituição, onde é discutido se o número de defensores é suficiente para atender a demanda da capital.

De modo geral em relação a qualidade de atendimento, a maioria dos defensores disseram que o atendimento do NAECA Belém é bom, entretanto o número de defensores é insuficiente para a demanda e necessidades dessa parcela da população. O defensor 1 explicitou a falta de um mecanismo que seja capaz de avaliar a qualidade de atendimento dos defensores públicos em suas atuações no núcleo, pois entende que os relatórios são falhos. Já o defensor 2 afirma que o atendimento é bom, mas que precisa melhorar, até porque o número de defensores é insuficiente.

O defensor 3 assevera que o NAECA é referência nacional de atuação e logicamente que essa visibilidade é atribuída devido sua atuação perante a sociedade, entendendo que quanto maior o número de defensores nessa área, melhor será o atendimento. Já o defensor 4 fala da deficiência de defensores no interior do estado, principalmente porque o defensor que atua na infância e juventude, atua também em outras áreas, não podendo se especializar na seara infanto juvenil. O defensor 5 afirma que o número de defensores não é suficiente em razão das diversas atividades realizadas na capital e do volume de atendimento da população, situação reafirmada pelo defensor 6 que aduziu ainda que o grande problema se dá em virtude de não haver condições de substituir defensores que se encontram de férias ou licença, em razão de não haver um número de defensores suficiente para substituí-los na sua ausência. O que se busca é evitar a sobrecarga dos defensores que permanecem no núcleo, quando há a necessidade de se fazer visitas às unidades de internação ou em audiências, finalizando, que apesar dos problemas, já melhorou bastante.

O defensor 7 entende que o atendimento do NAECA é humanizado e visa promover a proximidade com seu público alvo, além de privilegiar a resolução extrajudicial como forma de atuação, colocando ainda que o aumento da demanda atendida torna insuficiente o número de defensores. Já o defensor 8 afirma que o

atendimento melhorou bastante e que os assistidos saem satisfeitos com a assistência jurídica que recebem, opinião corroborada pelo defensor 9 quando afirma que o NAECA tem reconhecimento nacional, mas que o número de defensores ainda não é suficiente.

O defensor 10 finaliza dizendo que a qualidade de atendimento é mediana e que tem muito a melhorar. Entende que o número de defensores é suficiente na capital, mas deficiente no interior do estado, havendo necessidade de um maior investimento em pessoal.

Em linhas gerais e de conformidade com a maioria dos depoimentos o atendimento do NAECA da capital tem melhorado nos últimos tempos, principalmente no que diz respeito as suas instalações que têm permitido prestar um atendimento adequado aos assistidos, contudo o número de defensores ainda é insuficiente para sua demanda em meio a um contexto complexo de seu público alvo.

5.3.8 Dados da pesquisa e do projeto Redescobrimdo o Assistido

O trabalho de pesquisa realizado na Defensoria Pública através do projeto em cooperação técnica com o IDESP, intitulado Redescobrimdo o Assistido, contemplou a questão da qualidade de atendimento a partir do grau de satisfação do assistido em virtude do atendimento prestado em Belém e na Região Metropolitana.

Os resultados apresentados na pesquisa demonstraram melhoria no atendimento, mas deficiência no número de defensores e em contraponto com os resultados obtidos no projeto “Redescobrimdo o Assistido” ficou patente na análise quantitativa das respostas qualitativas que o atendimento do NAECA Belém possui um “atendimento bom” (GOMES; VIDAL, 2012, p.47), mas na análise qualitativa da qualidade de atendimento predominou o “excelente” e o “muito bom” (GOMES; VIDAL, 2012, p.52), ressaltando que no momento da realização da pesquisa em 2010, o núcleo ainda ocupava o prédio antigo e não houve nenhum resultado “regular” ou “ruim”.

5.4 NÚCLEO DE ANANINDEUA

5.4.1 Estrutura Organizacional - Gestores

Para a análise do conceito de estrutura organizacional da instituição foram trazidos à discussão, dois temas importantes, no âmbito da área da infância e juventude, que interferem nas tomadas de decisões dos gestores da Defensoria Pública e nas ações realizadas para o atendimento do público alvo do NAECA, são elas: as principais medidas introduzidas pela gestão da Defensoria Pública para a melhoria do atendimento de crianças e adolescentes no período de 2005 a 2011 e o modo de resolução adotado pelos gestores ou defensores quando há desconformidades entre as resoluções adotadas pelo Conselho Superior ou pelas Diretorias, que não correspondem à *práxis* diária dos Defensores.

Quadro 24 - Medidas de gestão – 2005 a 2011.

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	[...] firmamos um convênio com a Prefeitura de Ananindeua, porque o nosso corpo técnico do NAECA, a questão das assistentes sociais, psicólogas, tava muito escasso. [...], tinha uma psicóloga, [...], nós conseguimos que fosse cedido alguns servidores da Prefeitura.
Gestor 2	[...] foi a criação dos NAECA's, nos interiores destacando que o primeiro a ser instalado foi no município de Ananindeua.
Gestor 3	Um convênio com a prefeitura de Ananindeua, onde a prefeitura se responsabilizava em dar um prédio, em dar profissionais técnicos pros defensores poderem trabalhar, [...] e a Defensoria entrou com os Defensores.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Em Ananindeua uma das principais medidas introduzidas pela gestão da Defensoria Pública para melhoria do atendimento de crianças e adolescentes no período de 2005 a 2011, segundo os gestores que atuaram na regional de Ananindeua, foi a criação dos NAECA's, nos interiores do Estado, sendo que o de Ananindeua foi primeiro a ser instalado, fora da capital do estado.

As articulações realizadas entre a Prefeitura de Ananindeua e a gestão da Defensoria Pública também foram destacadas como as medidas de grande importância introduzidas para o atendimento especializado da infância e da juventude, visto que resultou em um convênio que veio contribuir na instalação do NAECA no município, bem como na contratação de novos profissionais que

formaram a equipe interdisciplinar do núcleo com psicólogos, assistentes sociais e servidores para atuarem junto aos Defensores Públicos da infância.

Pela análise dos dados colhidos no município de Ananindeua fica patente que o *habitus* dos gestores da Defensoria Pública em sua grande parte, refere-se à melhoria na estrutura física e material do local destinado ao atendimento de crianças e adolescentes, através de parceria com o poder público local, deixando em segundo plano a importância das relações interpessoais dos profissionais que atuam na área, que nem foram citados nas respostas obtidas e que são fundamentais para o funcionamento efetivo e para a gestão eficaz da instituição pesquisada. Repetindo, deste modo, o resultado de Belém.

Quadro 25 - Resolução de descompassos

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	Quando isso ocorria, a gente sempre buscou o diálogo, então eu sempre ia com a nossa Diretora Metropolitana e a gente colocava o problema [...] mostrando, que nem sempre a orientação que vinha da Diretoria ia poder ser feita na prática, ela não ia concretizar, e eu sempre acabava adaptando, a gente tinha que dá o jeitinho brasileiro, adaptar pra poder resolver.
Gestor 2	[...] eu acho que essas decisões, não são muito claras, no sentido da atividade do interior, porque são decisões, muitas vezes, são tomadas nas reuniões do conselho, e de diretoria, sem que haja uma consulta prévia aos defensores públicos, que muitas das vezes atuam nas coordenações, e isso pra mim dá um descompasso na administração.
Gestor 3	[...] identificado algum problema, o gestor ou o coordenador, convoca, recebe a informação de que aquela estratégia não tá adequada ao problema, [...] a gente tenta a reunião com os administradores, dizendo e apontando o conflito existente entre o que se foi pensado e o que se acontece na prática pra gente poder equalizar isso daí.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Com relação aos descompassos entre as resoluções adotadas pelo Conselho Superior ou pelas diretorias e as *práxis* diária dos defensores, nota-se que a medidas adotadas pelos gestores de Ananindeua para as resoluções é a de manter um diálogo constante com a Diretoria Metropolitana, na observância das demandas mais emergenciais na área infanto juvenil.

Como nem sempre as orientações pensadas pela gestão a qual o núcleo está vinculado, podem ser aplicadas na prática, então os gestores procuram adaptar suas ações para poder resolver os problemas de seu cotidiano, de sua *práxis*, neste sentido um dos métodos utilizados pelos gestores é a realização de reuniões onde

eram apresentados os descompassos ocorridos, entre as resoluções definidas e as demandas apresentadas no cotidiano do núcleo para então tentar dirimir os descompassos.

O gestor 2 afirma que as resoluções vindas do Conselho Superior não são objetivas, posto que, não correspondem às especificidades ocorridas no interior, pois muitas vezes os defensores que atuam nas coordenações não são consultados previamente sobre as decisões tomadas pelo Conselho ou pelas diretorias, gerando um descompasso administrativo nas resoluções e conseqüentemente conflitos na atuação e decisão das demandas.

Contudo, as ações dos gestores são tomadas em conformidade com o princípio da brevidade, que admite a realização de ações diversas à normatização da instituição, e neste caso, os gestores aderem a novas formas de resoluções para as ações emergenciais, adaptando as orientações para resolver os problemas diários como garantia da prioridade absoluta para a resolução de situações que envolvem crianças e dos adolescentes.

Entretanto o que fica evidente e não se questiona é o “por que” que ocorrem esses descompassos, visto que os gestores também são Defensores Públicos, que deveriam conhecer a *práxis* diária da atividade desenvolvida pela instituição, ficando claro o *habitus* de se resolver as questões através de normativas e resoluções que devem ser cumpridas de qualquer modo é a *práxis* utilizada, mas o poder simbólico exercido pelos Defensores Públicos que atuam diariamente e as questões em descompasso com as resoluções que acabam sendo resolvidas de modo informal ou fora das normativas, pouco importando a que chefia é vinculado, resolvendo os problemas independentemente da hierarquia. Repetindo, deste modo, o resultado de Belém.

5.4.2 Estrutura Organizacional - Defensores Públicos

Este tópico trata da opinião dos defensores públicos que atuam ou atuaram no NAECA de Ananindeua quanto às articulações estruturais e comunicativas realizadas entre os NAECA's da Capital, de Ananindeua e de Abaetetuba; bem quanto às articulações estruturais e comunicativas realizadas entre os NAECA's da Capital, Ananindeua e Abaetetuba com a Diretoria Metropolitana ou do interior e quais foram as medidas introduzidas pela coordenação dos núcleos especializados

para melhoria da comunicação entre os defensores públicos e suas respectivas diretorias, visando a melhoria do atendimento de crianças e adolescentes, no período de 2005 a 2011.

Quadro 26 - Articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	[...] essa articulação, por vezes, ela é um pouco difícil, porque, a gente não sabe pra quem recorrer [...], minha coordenação que mantém contato com a diretora metropolitana, que por sua vez entrará em contato com a Diretoria do Interior, então, às vezes, esse empecilho administrativo ele acaba emperrando, e isso é muito complicado na área da infância que as coisas acontecem de forma urgente.
Defensor 2	A nível administrativo dentro da Defensoria, nós costumávamos comunicar um NAECA com o outro através de memorando, de ofícios e muitas vezes, em conversa informal, por telefone, mas a maioria era por meio de memorando, ofícios ou de encaminhamentos, isso dentro da estrutura da Defensoria.
Defensor 3	A comunicação era feita via telefone com a coordenação do NAECA de Belém, e aí após as orientações que eram repassadas a gente refazia uma comunicação via memorando, [...]. A gente sentia alguma dificuldade no seguinte sentido, [...] a coordenação regional, por não ter afinidade com a matéria, não conseguia nos auxiliar e a coordenação do NAECA de Belém não tinha poderes para resolver, [...] normalmente as maiores dificuldades eram essas.
Defensor 4	A interação é feita por contato telefônico entre os NAECA's, principalmente sobre dúvidas quanto à atuação e resolução de casos pontuais, contudo, quanto às questões estruturais, os NAECA's Belém e Ananindeua se reportam à Diretoria Metropolitana.
Defensor 5	No período de atuação não ocorreu qualquer tipo de comunicação.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

As articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's da Capital, de Ananindeua e de Abaetetuba se dão normalmente informalmente via telefone. Em algumas situações ocorrem através de memorando, ofícios e encaminhamentos, ficando patente que a estrutura organizacional da instituição é deixada de lado e a informalidade é que prevalece nas articulações, visto que a atual estrutura torna-se um empecilho administrativo que emperra o atendimento de crianças e adolescentes.

A grande dificuldade relatada pelo Defensor 3 de Ananindeua na resolução dos casos da infância e da juventude ocorre em razão da falta de afinidade que a coordenação regional tem com a matéria e o fato da coordenação do NAECA Belém

não ter poderes para resolução das questões que surgem naquele município. Por tais motivos tornava-se necessária a comunicação entre os NAECA's de Belém e Ananindeua, visto que o NAECA da capital tende a atuar como um órgão referência, orientando os defensores e gestores do NAECA de Ananindeua no tratamento de casos que corresponde a essas demandas específicas e urgentes.

No que diz respeito às questões estruturais e administrativas, as articulações são realizadas diretamente com a Diretoria Metropolitana através da coordenação como também por meios de comunicados internos como ligações telefônicas, memorando ou ofícios. Vale destacar o depoimento do Defensor 5 que aduziu que no período de sua atuação não ocorreu qualquer tipo de comunicação.

O que fica explícito nas entrevistas é que a vinculação administrativa e organizacional dos NAECA's da capital, de Ananindeua e de Abaetetuba dificulta a resolução dos problemas que surgem, ocasionando a resolução informal das questões, visto que normalmente a coordenação regional, vinculada a Diretoria do Interior, não tem afinidade com os feitos da infância e juventude e os Defensores que atuam nos NAECA's do interior acabam por se socorrer do NAECA da capital, que é vinculado a Diretoria Metropolitana e não pode intervir nos núcleos do interior.

A estrutura organizacional dos NAECA's torna a articulação entre os núcleos de Belém, Ananindeua, e Abaetetuba complexa, gerando dificuldades para os Defensores do interior, que muitas vezes, não sabem a quem recorrer, em determinadas situações, sendo este um dos grandes problemas e entraves dessas articulações, bem como um empecilho administrativo, repetindo o resultado de Belém.

Quadro 27 - Articulações estruturais e comunicativas entre NAECA's e Diretorias

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	há essa dificuldade, a gente tem que entrar contato com a Diretoria pra poder levar uma questão que seja importante pro interior com a Diretoria do Interior, e como é algo muito especializado, muitas vezes a Diretoria está até por fora do que realmente [...] é um núcleo muito especializado, então eu acho que isso dificulta bastante, é algo a Defensoria tem que superar, ainda, esse entrave que existe de articulação.
Defensor 2	Também através de memorando, de encaminhamento, de ofícios ou de relatórios, eu acho que, às vezes, trimestralmente tinha que entregar um relatório de atividades, tanto pro NAECA, como pra DI, ou pra DM se fosse articulada a DM no caso de Ananindeua.
Defensor 3	Na verdade, eu não me recordo de haver alguma articulação, era

	inexistente, não havia essa articulação, nem de estratégia de atuação, nem de diretriz pra atuação, não havia, era basicamente o envio de relatórios via Diretoria do Interior, era esse o teor da comunicação.
Defensor 4	[...] contatos são feitos via telefone ou por expedientes, transmitidos via Coordenação da Regional, na qual o NAECA está inserido ou quando fica em local diverso da sede da Regional, diretamente via <i>fac-simile</i> , quando o possui, e-mail institucional ou pessoalmente, quando um Defensor Público tem a possibilidade de se deslocar à capital.
Defensor 5	No período de atuação não ocorreu qualquer tipo de comunicação.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Diante dos depoimentos prestados verifica-se que as articulações estruturais e comunicativas entre o NAECA de Ananindeua e a Diretoria Metropolitana e do Interior são bastante semelhantes com as utilizadas na capital, pois são realizadas, na sua maioria de modo informal via telefone, através de ofícios, memorandos, e-mails institucionais, fax, de relatórios enviados para a Diretoria Metropolitana ou do Interior, ou mesmo pessoalmente, quando há a possibilidade de o Defensor se deslocar até a capital. Também foi afirmado por um dos entrevistados, o Defensor 5, que não houve qualquer tipo de articulação, enquanto esteve atuando no NAECA de Ananindeua, fato reafirmado pelo Defensor 3, que afirma que havia apenas o envio de relatórios para a Diretoria do Interior.

Ressalta-se que a grande dificuldade apontada pelo Defensor 1, nessas comunicações está no fato das Diretorias da Defensoria Pública, desconhecerem a matéria relativa a especificidade dos feitos da infância e juventude, dificultando assim, a resolução ou até mesmo a concordância na solução dos casos em discussão, sendo esse um entrave existente na articulação.

Quadro 28 - Medidas para melhoria da comunicação

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	...em relação à coordenação, assuntos administrativos eu continuo usando a questão do memorando ou mesmo conversa informal com o coordenador, quando necessário.
Defensor 2	...nós tínhamos que fazer um memorial descritivo das atividades desenvolvidas internas e externas, e eles procuravam fazer um balanço das atividades trimestralmente e semestralmente.
Defensor 3	Especificamente falando sobre a comunicação, eu não me recordo, não houve nada significativo que pudesse recordar agora, nesse período que eu atuei, pelo menos.

Defensor 4	Naquele período não havia Coordenação do NAECA/Ananindeua, apenas os Defensores Públicos que atuavam na Vara da Infância e da Juventude [...]. Logo, as questões do Núcleo tinham que ser resolvidas pela Coordenação Regional com a Diretoria Metropolitana, juntamente com a demanda das outras áreas.
Defensor 5	Não tenho conhecimento de qualquer medida.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Durante o período de 2005 a 2001, observou-se que a coordenação do núcleo de Ananindeua, segundo depoimento dos Defensores entrevistados, não introduziu medidas importantes que viabilizasse uma melhor comunicação entre os Defensores e a Diretoria Metropolitana, bem como a Diretoria do Interior visando a melhoria do atendimento nos casos da infância e juventude, sendo que tal comunicação era realizada pelo coordenador regional com o diretor metropolitano.

De acordo com os depoimentos dos Defensores, a conversa informal, os memorandos descritivos das atividades internas e externas, continuam sendo um dos principais meios de comunicação entre os defensores e seus respectivos gestores ou diretorias, sendo que o material repassado as diretorias trazia um balanço das atividades trimestral e semestral dos defensores.

Cabe ressaltar, que em alguns casos, os defensores 3 e 5 afirmaram que não se recordavam de, qualquer fato significativo, que pudesse atribuir a alguma medida de melhoria para a comunicação entre as partes citadas, ficando claro que a comunicação normalmente se dá entre a coordenação e as diretorias.

5.4.3 Relações de Poder - Gestores

Neste tópico serão analisadas as principais opiniões dos gestores em relação às questões que envolvem as relações de poder na instituição – Defensoria Pública. Diante da proposta da pesquisa, foram trazidos dois temas importantes para a análise que são: a participação dos Defensores Públicos nas decisões da instituição e a forma que ocorrem as comunicações da Defensoria Pública com as instituições integrantes do sistema de garantia de direitos de crianças e adolescentes.

Quadro 29 - Participação dos Defensores nas decisões

Gestores	Depoimento
Gestor 1	Sim, com certeza, inclusive eu já fui várias vezes, chamada pra participar dessas decisões, reuniões, justamente quando se tem que plantar algo novo, [...]. Sempre eu fui chamada, eu fui consultada, enquanto defensora, enquanto coordenadora pra dar a minha opinião, a minha contribuição.
Gestor 2	Não, eu ainda não vislumbro isso, é muito tímida a participação dos defensores públicos nas decisões da instituição. Eu acho que isso aí nós temos que melhorar, que haja um envolvimento com os defensores públicos nas decisões do conselho, da administração, no todo.
Gestor 3	Existe, é uma participação não direta, mas representativa a partir do momento em que a gente elege os conselheiros, [...], são os conselheiros que levam os pleitos dos defensores à administração e tentar regulamentar determinada situação.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Considerando os depoimentos dos gestores com relação à participação dos defensores públicos nas tomadas de decisões da instituição no período de 2005 a 2011, observa-se que não houve consenso nas respostas dos três gestores, que foram bem diversas e até mesmo conflitantes.

O gestor 1 afirmou que há participação de defensores nas tomadas de decisões e nas reuniões da instituição, além de afirmar que tem sido consultada várias vezes para opinar e contribuir nas decisões. Já o gestor 3 disse que a participação dos defensores se dá de forma indireta, de forma representativa, através da eleição dos conselheiros que levam seus pleitos à administração e a partir daí suas sugestões serão avaliadas e regulamentadas.

Ocorre que apesar das afirmativas diversas a respeito da participação dos defensores, nas modalidades direta ou indireta, das decisões da instituição, o gestor 2 foi contundente ao afirmar que ainda não vislumbra tal participação e que esse aspecto tem que se melhorar, para que haja envolvimento dos defensores públicos nas decisões do conselho superior e da administração como um todo, deixando claro que quem determina as decisões da instituição é o grupo dominante que encontra-se no poder. Tais depoimentos repetem no geral o que foi dito a respeito da participação dos defensores de Belém nas decisões da instituição.

Quadro 30 - Comunicação com outras instituições

Gestores	Depoimento
Gestor 1	Essas comunicações, elas ocorrem de forma formal e informal, pelo menos quando eu precisei correr ao poder executivo de Ananindeua, primeiramente eu me comuniquei através de um ofício, mas sempre mantive o contato telefônico pra gente discutir detalhes, [...].
Gestor 2	Eu entendo que essas comunicações, elas são feitas através de documentos oficiais das decisões a que foram tomadas não vejo muito meio.
Gestor 3	[...] a comunicação ela se dá de várias formas. Eu sempre busquei a questão prática, eu formalizo através de um expediente ofício e vou pessoalmente falar com a pessoa que desejo, entrego o ofício e vou levar pessoalmente de viva voz, externar a importância da questão tratada no ofício, pra quebrar a formalidade, [...].

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

As comunicações da Defensoria Pública com as outras instituições integrantes do sistema de garantia de direitos da criança e dos adolescentes, segundo as entrevistas dos gestores 1, 2 e 3 são realizadas por meio de documentação oficial, onde a coordenação encaminha suas solicitações às instituições, com as quais há o interesse de se fazer articulação, através de ofícios, e posteriormente, através de contatos telefônicos ou pessoalmente, quando há a necessidade de detalhar o problema e externar a importância da questão tratada de modo oficial, para um melhor entendimento da situação.

As entrevistas refletiram apenas alguns aspectos elencados pelos gestores de Belém, no sentido de que as comunicações ocorrem apenas no segundo nível, conforme colocaram os gestores 1, 5 e 8 de Belém, onde a comunicação é realizada pelo coordenador do NAECA ou pelo defensor que atua na área fim, na defesa de crianças e adolescentes e que possui autonomia funcional para realizar comunicação direta com outras entidades.

5.4.4 Relações de Poder - Defensores Públicos

Para analisar as principais opiniões dos defensores públicos a respeito das relações de poder dentro da Defensoria Pública, serão observadas as questões que dizem respeito ao modo que são tomadas as decisões e as prioridades da infância e da juventude dentro da Defensoria Pública e de que modo são comunicadas para os Núcleos e repassadas para os Defensores a eles vinculados; se existe participação

dos Defensores Públicos nas decisões da Instituição e como se desenvolvem as relações entre os Defensores Públicos e os operadores da infância e juventude que atuam no campo jurídico (Juízes, Promotores e Técnicos) com os assistidos.

Quadro 31 - Tomadas de decisões, prioridades da infância e comunicações.

Defensores do NAECA	Depoimento
Defensor 1	Eu entendo que as decisões tomadas vêm geralmente com o órgão superior hierárquico, que seria o Defensor Público Geral, [...]. Essas comunicações elas geralmente ocorrem através de memorandos e são repassadas ao coordenador [...] dá ciência aos defensores que estão vinculados aos núcleos.
Defensor 2	[...] nós já tínhamos a existência do grupo de estudos, e esse grupo de estudo foi de suma importância para as atividades a serem desenvolvidas pelos defensores atuantes no NAECA, [...] nós fizemos até umas orientações do NAECA que foram submetidas ao Conselho, já foram devidamente aprovadas, que serviram de uniformização de procedimentos da infância.
Defensor 3	[...]a tomada de decisão pra área da infância, ela parte muito da demanda do defensor pra gestão. Não existe um pensamento de cima pra baixo, a gestão sempre teve, muito aberta para aquelas sugestões [...], então eu acho que existe essa boa vontade, esse pensamento de priorizar, [...]
Defensor 4	As questões vão sendo resolvidas pontualmente através do contato entre os colegas, que contam com o apoio das Coordenações específicas e Regionais, onde não se tem Coordenação específica, em contato direto com as Diretorias, e as orientações que possam surgir são transmitidas por expedientes (via e-mail funcional ou fac-simile).
Defensor 5	[...] não houve comunicação, e as decisões foram tomadas pelo próprio defensor, e em conversas com os colegas que atuaram na função anteriormente informavam que as prioridades eram definidas por eles, sendo a primeira delas os adolescentes internados e crianças e adolescente em situação de risco.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Em relação ao modo que são tomadas as decisões e as prioridades da infância e da juventude dentro da Defensoria Pública e de que modo são comunicadas para os Núcleos e repassadas para os Defensores a eles vinculados, os defensores públicos descreveram diferentes modos de procedimentos. O defensor 1 entende que as decisões e prioridades são tomadas de forma hierárquica, partindo do Gabinete pelo Defensor Público Geral e comunicadas através de memorandos aos coordenadores que, por sua vez, dão ciência aos defensores do núcleo.

Outra maneira descrita pelo defensor 2 de tomada de decisão foi à criação de um grupo de estudo, o qual os defensores se reuniam para discutir as demandas diárias e os caminhos para a resolução dos conflitos. Tais orientações foram submetidas ao Conselho superior e aprovadas, passando a fazer parte da uniformização de procedimentos da infância que deverem ser adotados no núcleo.

O defensor 3 afirmou que a tomadas de decisões e prioridades dentro da defensoria pública, partem das demandas diárias dos defensores para a gestão da instituição, onde a gestão acolhe as sugestões e aprova as decisões, garantindo assim, avanços para a área da infância e da juventude. Já o defensor 4 assevera que o contato entre os defensores na resolução de questões pontuais que envolvem a criança e o adolescente também contribui para as tomadas de decisões e tem o apoio das coordenações dos núcleos e das diretorias a elas vinculadas, onde tais orientações são transmitidas através de expedientes enviados via e-mail funcional ou fac-simile.

É importante destacar a entrevista do defensor 5 que afirmou que as decisões das prioridades do atendimento infanto juvenil eram tomadas pelo próprio defensor e em conversas com os colegas que atuaram na função anteriormente, que definiram como prioridades os adolescentes internados e as crianças e adolescentes em situação de risco, não havendo nenhum outro tipo de comunicação realizada pela gestão da instituição.

Diante das entrevistas realizadas observamos respostas semelhantes as que foram dadas pelos defensores de Belém.

Quadro 32 - Participação dos Defensores nas decisões

Defensores do NAECA	Depoimento
Defensor 1	Sim existe, [...] está sendo feito o planejamento estratégico [...], então tem uma participação sim dos defensores através do planejamento.
Defensor 2	Na infância a nossa participação se restringia [...] no grupo de estudo [...], em relação a uma situação, que era problemática em todos os Naeca's, nós procurávamos discutir aquela situação, chegava a um entendimento, a um denominador comum.
Defensor 3	[...] existe sim, [...] para as questões da infância.
Defensor 4	É buscada a interação dos Defensores Públicos nas decisões, dificultada apenas por grande parte não ter atuação exclusiva na área.
Defensor 5	Não. Inclusive na época que atuei fui retirada da defensoria da infância através de portaria, sem qualquer consulta. Sempre atuaram dois defensores, e por determinação unilateral da administração superior passou a funcionar somente um defensor na infância, o que prejudicou o trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Em relação à participação dos defensores públicos de Ananindeua nas decisões da instituição, as respostas foram bem diversas. O defensor 1 entende que essa participação se dá através do planejamento estratégico, onde a gestão possibilita a intervenção dos defensores com sugestões de questões da infância. Já o defensor 2 afirma que a participação se restringia ao grupo de estudos, onde eram discutidas questões pontuais e problemáticas em todos os NAECA's, chegando a um denominador comum de atuação. O defensor 3 afirma que existe participação somente para as questões da infância.

O defensor 4 diz que se busca a interação dos defensores públicos nas decisões, mas que tal situação é dificultada devido grande parte deles não terem atuação exclusiva na área infanto juvenil.

Contudo, o defensor 5 é enfático ao afirmar que não existe participação nas decisões e exemplificou com sua própria situação, que foi retirado da defensoria da infância e juventude através de portaria, sem qualquer consulta, visto que no núcleo sempre atuaram dois defensores e por determinação unilateral da administração superior, passou a funcionar somente com um defensor da infância, prejudicando o trabalho em prol dessa parcela da população.

As respostas dos defensores de Ananindeua espelham basicamente, com pouca variação, o mesmo entendimento dos de Belém, até em relação às discordâncias quanto à participação nas decisões.

Quadro 33 - Relações entre defensores, operadores do campo jurídico e assistidos.

Defensores do NAECA	Depoimento
Defensor 1	[...], nós fazemos um atendimento diário com os assistidos, os nossos assistidos são os pais que procuram quando os adolescentes estão privados de liberdade ou os próprios pais com os adolescentes quando eles cumprem o regime aberto [...].
Defensor 2	[...] nós tínhamos uma relação bastante articulada, nós procurávamos decidir muito em conjunto, em Ananindeua, principalmente, em relação aos abrigos que era parte de proteção.
Defensor 3	Enquanto defensora pública com os assistidos, sempre foi uma relação que eu procurei desenvolver, [...] funcionar muito mais um vetor pro acesso à cidadania, [...].
Defensor 4	Os operadores procuram manter uma linha de diálogo sempre aberta, pois o foco é único, a proteção integral desse público alvo, cujas questões vão sendo solucionadas por todos no mesmo espaço físico.
Defensor 5	[...] não havia conflito entre os operadores. Tão pouco com os assistidos, os atendimentos eram realizados diariamente de forma prioritária sem prévio agendamento. Todos que chegavam com feitos da infância eram atendidos.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

No município de Ananindeua as relações entre defensores e operadores da infância e juventude com os assistidos são desenvolvidas através de órgãos que trabalham com a temática, da mesma forma que em Belém, e segundo o defensor 1, também a partir de contatos diários com os assistidos que se encontram em regime aberto e seus familiares.

As relações entre os defensores e os operadores do campo jurídico como juízes, promotores e técnicos é realizada de maneira articulada e conjunta onde discutem a problemática e se decide quais decisões serão adotadas nas soluções dos casos, conforme percepção do defensor 3. Essa relação foi sendo desenvolvida com o intuito de transmitir ao assistido o acesso à cidadania, além de entender que o assistido como um sujeito em desenvolvimento deveria ter um tratamento diferenciado, garantido pela proteção integral, fato confirmado pelo defensor 4.

O defensor 5 afirma ainda que a relação entre defensores, operadores da infância e juventude e assistidos se dá de maneira harmoniosa, e as situações que envolvem essa parcela da população são consideradas prioridades dentre os atendimentos da instituição.

As respostas dos defensores de Ananindeua espelham o mesmo entendimento dos defensores que foram entrevistados em Belém, principalmente diante da problemática da infância e juventude que é de prioridade absoluta, sendo necessário o trabalho em rede.

5.4.5 Modelo de gestão - Gestores

Neste tópico serão elencados os depoimentos dos Gestores a respeito do modelo de gestão atual da Defensoria Pública e de que modo tal modelo adotado pela instituição busca garantir a proteção integral das crianças e adolescente, bem como de que modo são estabelecidas as prioridades para o atendimento do público infante juvenil pela Defensoria Pública.

Quadro 34 - Modelo de gestão.

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	[...] é a forma como o gestor de uma instituição, ele vai organiza-la estrutura-la e gerir o funcionamento dessa instituição. O modelo de gestão da defensoria, desde o momento em que eu entrei nessa instituição sempre foi participativa, [...], nós sempre participamos de uma forma ou de outra da gestão, das mudanças, [...].
Gestor 2	A Defensoria Pública já estava se preocupando com o modelo de gestão, voltada para a atuação do defensor público, para a prestação de serviço, aonde o público alvo da Defensoria Pública, são essas pessoas carentes, [...] nesse período já estava havendo uma preocupação de dar uma qualidade melhor ao atendimento a esse público carente.
Gestor 3	...modelo de gestão é justamente a forma em que o administrador vai tentar, dentro do período, de determinado período de tempo, estabelecer as metas e prioridades pra sua gestão, pra poder dentro desse período ter um início, meio e fim. [...] Então, modelo de gestão é a forma como o administrador irá, dentro de um período de tempo resolver determinadas questões.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Em Ananindeua os gestores que passaram pela Defensoria Pública no período em questão, compreendem modelo de gestão como uma forma de atuação em que o gestor ou administrador desenvolve, organiza e estabelece as metas, as ações e as prioridades que deverão compor seu plano de ação durante sua gestão.

Quanto ao modelo de gestão da Defensoria Pública, observou-se que os depoimentos dos gestores apontaram diversos aspectos dos quais definem o atual modelo de gestão da instituição, dentre os aspectos apresentados o gestor 1 apontou que o modelo utilizado pela instituição é participativo, visto que estabelece a participação de seus membros em vários eventos, inclusive na tomada de decisões da instituição, nas mudanças estruturais e até mesmo na implementação de novas ações.

O gestor 2 frisou que tal modelo de gestão já está voltado para a atuação do defensor público, para a melhoria do atendimento do público alvo, da prestação do serviço público, para as pessoas carentes. Já o defensor 3 se limitou a conceituar o que seria modelo de gestão, sem responder qual seria a atual modelo de gestão da Defensoria Pública.

O resultado de Ananindeua replicou o de Belém, no que diz respeito a conceituação de modelo de gestão e na questão da utilização de um modelo participativo na instituição, nos demais aspectos as respostas foram diversas.

Quadro 35 - Modelo de gestão que garanta a proteção integral.

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	Com certeza, não apenas pela qualidade dos defensores que atuam nessa área, mas também pela equipe multidisciplinar [...] também é muito qualificada [...] a gente pode melhorar ainda mais, [...] da nossa instituição adquirir definitivamente uma equipe própria [...] porque essa realidade ainda não tá muito bem concretizada em Ananindeua, [...] no interior nem se fala, eu acredito que essa realidade exista na capital. [...] esse detalhe é muito importante pra realmente assegurar a proteção integral à criança e ao adolescente.
Gestor 2	Sim, eu tenho observado isso, é uma preocupação constante hoje da Defensoria Pública, e que isso já vem sendo feito há muitos anos, [...].
Gestor 3	Eu entendo que sim, eu acho que pelo que eu percebi os defensores gerais [...] estão dando prioridade ao planejamento estratégico, então quando se tem um planejamento estratégico, que planeja a administração, ela tá garantindo, no caso da criança a proteção, está se pensando os problemas antes pra justamente tentar solucioná-lo.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Os gestores entrevistados em Ananindeua concordam que o atual modelo de gestão garante que o atendimento à criança e ao adolescente vise sua proteção integral, essa garantia segundo o gestor 1 se dá em virtude da qualidade profissional dos defensores que atuam nessa área e técnicos da equipe multidisciplinar, contudo, uma das maiores preocupações é a falta de uma equipe técnica própria e especializada que possam atender e assegurar essa proteção ao assistido do município em questão, visto que tal realidade só existe na capital.

Outro aspecto abordado pelo gestor 3 que vem promover essa garantia é a prioridade do atendimento que a defensoria oferece nesta área através das medidas desenvolvidas pelo planejamento estratégico, juntamente com Defensores Públicos Gerais e coordenadores do núcleo, essa prioridade pode ser é o resultado da constante preocupação dos gestores da defensoria em resolver os problemas apresentados nesta área específica, sendo assim, há uma maior preocupação na garantia da proteção a essa público específico, fato corroborado pelo depoimento do gestor 3 que afirma que a garantia da proteção integral sempre foi uma preocupação constante da Defensoria Pública.

As entrevistas de Ananindeua repetiram em parte o resultado de Belém, visto que entendem que o modelo de gestão garante a proteção integral de crianças e adolescentes.

Quadro36 - Prioridades no atendimento da infância e juventude

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	[...] de um modo geral, todo o atendimento do Naeca por si ele já é prioritário, [...]. O atendimento era imediato pela equipe multidisciplinar, como havia e ainda há carência de defensores lá em Ananindeua, [...] eu como coordenadora, mas eu atendia, quando o defensor não estava no momento na defensoria, estava em audiência, [...] o atendimento era feito pela própria coordenação.
Gestor 2	[...] a questão hoje desse atendimento é prioridade [...]. E a Defensoria Pública ela tenta hoje, através do núcleo, implementar essa proteção esse atendimento a criança com parcerias, convênios nesse sentido.
Gestor 3	[...] a orientação da administração como um todo, dá prioridade máxima à infância, então a área da infância dentro da Defensoria Pública ela já é prioritária, [...]. Então de que modos são estabelecidas a prioridade, eu entendo que a prioridade máxima não tem um modo, há, vamos atender isso, não, prioridade máxima pra infância.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Em relação ao modo que são estabelecidas as prioridades para o atendimento da infância e juventude pela Defensoria Pública os gestores foram unânimes em afirmar que a instituição zela por essa prioridade. O gestor 1 explicitou que em decorrência da carência de defensores para realizar os atendimentos e com o grau de prioridade desta área frente a outras de atendimento da instituição, faz com que os próprios gestores acabem dando um suporte maior na realização dos atendimentos, juntamente com a equipe multidisciplinar para que os assistidos não ficassem sem atendimento.

O gestor 3 reforçando a fala do gestor 1, frisou que a orientação da administração é dar prioridade máxima para todos os feitos da infância e juventude, fato reforçado pelo gestor 2 que entende que a Defensoria Pública, através do NAECA implementa a proteção integral de crianças e adolescentes, através de parcerias e convênios que tenham como objetivo essa proteção.

Em relação as prioridades no atendimento da infância e juventude o resultado de Ananindeua repetiu o de Belém, visto que todos os gestores afirmaram que existe essa prioridade na instituição, o que diferenciou foram os mecanismos como se desenvolve essa prioridade naquela regional.

5.4.6 Modelo de Gestão - Defensores Públicos

Neste tópico apresentaremos as opiniões dos defensores públicos a respeito do atual modelo de gestão da Defensoria Pública e se ele garante que o atendimento a crianças e adolescentes vise a sua proteção integral, bem como para que eles especifiquem as principais dificuldades que enfrenta ou enfrentou para resolução de problemas dentro da estrutura de gestão da Defensoria Pública, relacionada a área da infância e juventude.

Quadro37 - Modelo de gestão que garanta a proteção integral

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	Sim, [...] nós estamos caminhando pra isso, [...], o fato da Defensoria Pública [...] já possuir um núcleo especializado, é algo bem relevante, [...], nós sabemos que os defensores dos interiores, [...] responde por diversos interiores, [...] essas dificuldades que tem que ser superadas [...] pra poder nós implementarmos a proteção integral pra criança e pro adolescente.
Defensor 2	...nós fazíamos o que a gente podia, [...], eu tenho uma critica a fazer, [...] o número de defensores era muito pouco. [...], quando eu assumi o Naeca de Ananindeua, eu tava assumindo sozinha, [...] eu não tinha como dar conta de tudo isso. Então não tem como modelo atual de gestão garantir realmente o atendimento a criança e ao adolescente visando essa proteção integral.
Defensor 3	Eu acredito que esse modelo de gestão da Defensoria ele caminha pra isso, [...] a gente realmente vê a gestão voltada sempre tentando melhorar, dentro de todas as dificuldades que existem, [...].
Defensor 4	A Defensoria Pública vem buscando se organizar para atender da melhor forma possível suas atribuições. [...] a gestão se mostra compromissada [...] organizando suas ações através de um planejamento estratégico, [...] e estar atenta para a necessidade premente de expansão e reestruturação (estrutural e de pessoal, capacitação permanente de seus membros e servidores) [...] como efetiva garantidora da proteção integral da criança e do adolescente.
Defensor 5	Acredito que a infância em Ananindeua não é prioridade, e a gestão não vem sendo realizada de forma democrática.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Para a maioria dos defensores de Ananindeua, o atual modelo de gestão desenvolve suas ações buscando mecanismos que possam melhorar o atendimento visando a proteção integral de criança e de adolescente, no entanto, o que se percebe é que a instituição vem enfrentando diversas dificuldades na sua gestão que comprometem a garantia de tal proteção.

O defensor 1 asseverou que o fato da Defensoria Pública possuir um núcleo especializado da criança e do adolescente já é relevante, mas que uma grande dificuldade é o número reduzido de defensores no atendimento a uma demanda crescente, e em consequência os defensores tendem a ficar sobrecarregados respondendo por diversos interiores simultaneamente, fato reafirmado pelo defensor 2 que aduziu que não tinha como assumir todas as atividades do NAECA sozinha. Todas essas questões tem que ser superadas no atual modelo de gestão, para que seja implementado o atendimento a crianças e adolescentes visando a proteção integral.

O defensor 4 acrescenta que a instituição tem buscando melhorar seu atendimento através de diferentes formas e ações desenvolvidas pelo planejamento estratégico, estando atenta para a necessidade de expansão e reestruturação física, de pessoal, de capacitação para seus membros e servidores, buscando contribuir para um atendimento que garanta a proteção integral.

Contudo, o depoimento do defensor 5 foi enfático, pois afirmou que a infância e juventude em Ananindeua não é prioridade absoluta e que a gestão da Defensoria Pública não é realizada de forma democrática.

O resultado de Ananindeua repetiu em linhas gerais o de Belém, visto que apesar da melhoria do atendimento do público infanto juvenil, através da implantação do NAECA pela Defensoria Pública, muito ainda tem que ser feito para que haja garantia da proteção integral.

Quadro 38 - Dificuldades de resolução de problemas dentro da gestão.

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	O maior problema que hoje eu me deparo é realmente em relação a essa questão da execução dessas medidas e também em relação às unidades de cumprimento de medida, unidade de internação e semiliberdade que não oferece a estrutura necessária para receber aquele adolescente.
Defensor 2	[...] o número de defensores, que sempre foram insuficientes, pra garantir todo o trabalho que é desenvolvido no Naeca, [...]. E outra dificuldade também é que a Defensoria Pública não tinha, [...] sua equipe técnica formada por concursados, nós sempre tivemos equipe técnica que era formada por servidores cedidos da prefeitura, e isso era um grande obstáculo pra gente [...].
Defensor 3	A dificuldade que eu enfrentei foi realmente de uma coordenação especializada, [...] para as ações da infância e juventude, [...] se a gente tivesse uma coordenação estadual, [...] pra nortear essas ações, a gente teria resultados ainda bem melhores.
Defensor 4	[...] a ausência de espaço físico com acessibilidade aos assistidos, falta de pessoal de apoio específico e capacitado para esta área (secretariado,

	motorista) e de equipe técnica completa para dar o suporte necessário à atuação judicial e extrajudicial do Defensor Público.
Defensor 5	As decisões são tomadas de forma vertical, o defensor somente recebe seus efeitos.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

No município de Ananindeua, uma das principais dificuldades enfrentadas pelos defensores para resolução de problemas dentro da estrutura de gestão da Defensoria Pública, relacionada à área da infância e juventude segundo o defensor 1 encontra-se na execução de medidas e na falta de estrutura das unidades de internação para atender aos adolescentes que cumprem medida de internação e semiliberdade.

Já o defensor 2 coloca que a maior dificuldade é o número de defensores insuficiente para atender e garantir o trabalho do NAECA no município, além da falta na falta de uma equipe técnica concursada Defensoria Pública para garantia de um atendimento com um maior comprometimento, visto que o atendimento realizado por uma equipe técnica formada por servidores cedidos da prefeitura municipal acarreta bastante obstáculos, inclusive com a falta de compromisso com a causa.

O defensor 3 elenca como dificuldade a falta de uma coordenação estadual especializada nos feitos da infância e juventude que nortearia as ações, garantindo melhores resultados das demandas. O defensor 4 refere-se com dificuldade a ausência de espaço físico com acessibilidade aos assistidos, a falta de pessoal de apoio específico e capacitado para esta área e de equipe técnica completa para dar o suporte necessário à atuação judicial e extrajudicial do Defensor Público.

É interessante destacar o posicionamento do defensor 5 que afirmou que as decisões são tomadas na instituição de modo vertical e o defensor só recebe seus efeitos, deixando claro que falta uma atuação mais participativa dos defensores nas decisões da instituição.

O resultado de Ananindeua assemelha-se ao de Belém em relação a falta de estrutura física, de pessoal para desenvolver as atividades do núcleo, de defensores, de equipe técnica, do prédio que não contempla a acessibilidade dos assistidos, bem como a ausência de uma coordenação estadual que norteie as ações desenvolvidas em prol da parcela infanto juvenil de nosso estado, dificuldades essas relevantes dentro da gestão da Defensoria Pública.

5.4.7 Qualidade no Atendimento - Defensores Públicos

Este tópico busca demonstrar, através do depoimento dos defensores públicos do município de Ananindeua, quais as principais propostas realizadas em prol de crianças e adolescentes, visando a melhoria da qualidade do atendimento, bem como a respeito da avaliação da referida qualidade de atendimento e se o número de defensores atuando é suficiente para que tal qualidade se materialize. Esta análise tem como aporte teórico o projeto de pesquisa “Redescobrimo o Assistido”, que abordou Belém e a região metropolitana e deu início a abordagem do tema qualidade de atendimento na Defensoria Pública do Pará.

Quadro 39 - Propostas visando à melhoria do atendimento

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	Não, eu nunca realizei nenhuma proposta para o aperfeiçoamento do atendimento.
Defensor 2	Sempre discutíamos isso no grupo de estudo. Dentre as propostas que nós tínhamos feito na época a formação do quadro próprio da equipe técnica [...] que fossem formados grupos pra trabalhar a criança e o adolescente na parte preventiva,[...] pra não chegar no problema instalado e essa era a nossa dificuldade, que nós não tínhamos.
Defensor 3	Eu realizei, [...] uma proposta de relatório contemplando as atividades que a gente desenvolve na atuação do Naeca.
Defensor 4	Sim. Em conversas mantidas com a Coordenação, sempre exponho os problemas detectados e discuto possíveis soluções, [...]
Defensor 5	Não tive oportunidade pelo diminuto tempo de atuação.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Dos cinco defensores públicos que atuaram em Ananindeua no lapso temporal 2005 e 2011, os defensores 2, 3 e 4 disseram ter realizado propostas visando à melhoria no atendimento da área da infância e juventude. As propostas realizadas eram discutidas geralmente no grupo de estudo ou com a coordenação do núcleo. De acordo com os depoimentos, as propostas eram voltadas para a formação de um quadro próprio da equipe técnica para trabalhar a questão da prevenção, visto que os problemas só aparecem quando já estão instalados e em relação a elaboração dos relatórios de atividades realizadas na atuação dos defensores.

Os defensores 1 e 5 disseram não ter feito proposta de aperfeiçoamento do atendimento na área da infância e juventude, contudo, apenas o defensor 5 justificou

não ter tido tempo para desenvolver qualquer proposta de aperfeiçoamento em decorrência do diminuto tempo de atuação.

Em linhas gerais o resultado de Ananindeua replicou o de Belém, visto que a maioria dos defensores apresentou proposta de melhoria do atendimento infanto juvenil visando a qualidade do atendimento, mesmo que algumas propostas sejam diversas das que foram apresentadas em Belém, até mesmo porque cada município apresenta suas especificidades locais.

Quadro 40 - Avaliação do atendimento e do número de Defensores.

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	Eu acho que o atendimento é bom e deve melhorar, e o número de defensores ainda é insuficiente.
Defensor 2	Nenhum pouco. Nunca foi suficiente e ainda está deficitário, isso é um caos, pra gente desenvolver todas as atividades do Naeca, com qualidade e com eficiência, na realidade, nós não conseguimos, nem estamos conseguindo.
Defensor 3	Eu acredito na qualidade do atendimento do NAECA, [...], e acho que o número de defensores não é suficiente, a gente poderia desenvolver muito melhor, com mais defensores, com mais equipe técnica.
Defensor 4	É um atendimento humanizado [...]. [...], o número de Defensores se tornou insuficiente para garantir uma atuação judicial, sem prejuízo à atuação extrajudicial e de maior articulação com a rede proteção.
Defensor 5	A qualidade do atendimento era boa, apesar do número insuficiente de defensores. Pois eram dois, passando a ser apenas um.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Em Ananindeua, observa-se que a qualidade do atendimento, segundo a avaliação dos cinco defensores entrevistados, está afetada, principalmente, em virtude do número insuficiente de defensores, fator que compromete o pleno desenvolvimento das atividades no NAECA no município, a atuação jurídica e a articulação com a rede.

Inclusive o defensor 2 colocou que o atendimento é o caos e que a Defensoria não conseguiu e nem está conseguindo desenvolver suas atividades com eficiência. Apesar disso, os demais defensores compreendem que o trabalho realizado em Ananindeua é bom, eles também têm a expectativa que esse atendimento possa melhorar, sendo necessário para tal, um investimento no quadro de defensores e técnicos no NAECA do município.

Diante dos depoimentos prestados o resultado de Ananindeua replicou o de Belém, visto que em relação a qualidade de atendimento, a maioria dos defensores disseram que o atendimento do NAECA Ananindeua é bom, entretanto o número de defensores é insuficiente para a demanda e necessidades dessa parcela da população.

5.4.8 Dados da pesquisa e do projeto Redescobrimdo o Assistido.

Os resultados apresentados na pesquisa mostraram melhoria na qualidade do atendimento, mas deficiência no número de defensores. Em contraponto com os resultados obtidos no projeto “Redescobrimdo o Assistido” ficou demonstrado na análise quantitativa das respostas qualitativas que o atendimento do NAECA de Ananindeua possui um “atendimento bom” (GOMES; VIDAL, 2012, p. 45), em um percentual de 46,8% dos entrevistados, mas na análise qualitativa da qualidade de atendimento as opiniões foram divididas entre “bom atendimento” e “demora” no atendimento por falta de atendentes e desorganização (GOMES; VIDAL, 2012, p.53), apresentando um grau de satisfação regular em 27,8% dos assistidos entrevistados e 5,1% “ruim” (GOMES; VIDAL, 2012, p.45), o que comprova que a deficiência no número de defensores e servidores influencia na qualidade do atendimento, podendo contribuir para a ineficiência do serviço público prestado.

5.5 NÚCLEO DE ABAETETUBA

5.5.1 Estrutura Organizacional - Gestores

Para a análise do conceito de estrutura organizacional da instituição foram trazidos à discussão, dois temas importantes, no âmbito da área da infância e juventude, que interferem nas tomadas de decisões dos gestores da Defensoria Pública e nas ações realizadas para o atendimento do público alvo do NAECA, são elas: as principais medidas introduzidas pela gestão da Defensoria Pública para a melhoria do atendimento de crianças e adolescentes no período de 2005 a 2011 e o modo de resolução adotado pelos gestores ou defensores quando há desconpassos entre as resoluções adotadas pelo Conselho Superior ou pelas Diretorias, que não correspondem à *práxis* diária dos Defensores.

Quadro 41 -Medidas de gestão – 2005 a 2011.

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	A administração na época ampliou a atuação dos NAECA's criando novos NAECA's, [...] E também se verificou, no âmbito da Regional de Abaetetuba o espaço próprio pra que o NAECA funcionasse, porque o NAECA existia, mas funcionava com Defensor de referência dentro da estrutura maior, mas que não tinha uma identidade, não era fixado especificamente pra essa atividade do NAECA, e isso aconteceu nesse período.
Gestor 2	[...] não haver senhas para o atendimento da criança e do adolescente, isso eu verifico como um pontos interessantes que foram viabilizados. [...] outra questão, nós organizamos/buscamos da uma organização do NAECA, em forma de secretaria. A equipe era a seguinte, era uma agente administrativa; uma educadora especial; e uma pedagoga, e uma assistente social [...] ela tem um projeto que se iniciou no NAECA, principalmente, em função de umas demandas que surgiram da educação especial fundamental.
Gestor 3	Houve a interiorização do Núcleo Especializado às crianças e dos adolescentes que funciona com o atendimento multidisciplinar com psicólogo, assistente sociais em convênio com as prefeituras municipais, estagiários que fazem o atendimento, e o Defensor Público especializado [...]. E também a Defensoria Pública investiu muito, tiveram vários cursos de capacitação até 2011, [...] procurou interiorizar esse atendimento e foi prioritário nesse período de gestão.
Gestor 4	[...] em Abaetetuba e também em outros lugares do estado, o simples fato de você especializar uma matéria de atendimento, já começa aí um embrião para a melhora do atendimento. [...] a partir do momento que a Defensoria pública do estado, ela especializa uma área de atendimento, ela cria núcleos especializados, ela fomenta a contratação de técnicos pra auxiliar o defensor, isso já sinaliza bons frutos pra desenvolver essa área.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Em relação às principais medidas adotadas para a melhoria do atendimento às crianças e adolescentes no Núcleo de Regional de Abaetetuba, foi a interiorização do NAECA e a sua implantação no município, possibilitando a expansão do atendimento a crianças e adolescentes. Sendo assim, essa nova estrutura de atendimento contou com espaço próprio para o atendimento especializado, um Defensor de referência, a organização local em formato de secretaria, com o atendimento prioritário e sem senhas, conforme determinado pela Constituição Federal.

Deste modo, o Defensor de referência e o NAECA do município de Abaetetuba contou também com uma equipe interdisciplinar, cedida a partir de convênio com a Prefeitura Municipal. A referida equipe foi formada por um agente administrativo, uma educadora especial, uma pedagoga, uma assistente social, e estagiários que prestavam serviços, duas vezes por semana, tanto na defesa em ato infracional, quanto nas medidas de proteção. O atendimento interdisciplinar além de

garantir um efetivo atendimento especializado, contribuiu para a elaboração e realização de um projeto para a educação especial fundamental naquele município.

O investimento em cursos de capacitação ocorridos até o ano de 2011, também foi uma medida de grande importância para a formação dos Defensores que atuam na área da infância e da juventude, pois contribuiu para o início da melhoria do atendimento no NAECA de Abaetetuba, sinalizando bons frutos para o desenvolvimento dessa área.

Pelas falas auferidas nas entrevistas realizadas, os gestores colocaram em primeiro plano, a estruturação física do NAECA de Abaetetuba, como nos outros dois núcleos. Destacaram também a importância o atendimento com prioridade absoluta, o trabalho da equipe técnica através de convênio com a Prefeitura local, o desenvolvimento de um projeto de educação especial fundamental e as capacitações realizadas para formação dos Defensores que atuam em prol de crianças e adolescentes.

Quadro 42 - Resolução de descompassos

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	[...] na prática local, muitas vezes, não tinha nenhum regramento do Conselho, e isso era feito de acordo com a dinâmica da realidade local, e quando havia alguma resolução, algo que entrasse em conflito, [...]. Essas resoluções acabavam sendo letra fria, sem aplicação, sem efetividade, porque não correspondia a realidade do local onde elas queriam alcançar.
Gestor 2	Eu não me recordo de ter havido uma “descoincidência” nesse período que eu tava lá, [...]. Assim, a produção, vamos dizer assim, de regulamentos dirigidos a defensores públicos, eu penso que foi bem limitada e, por exemplo, quando houve uma regulamentação à infância e juventude que no caso foram as orientações dirigidas a infância e juventude, isso não teve descompasso porque houve a participação efetiva dos defensores da infância e juventude.
Gestor 3	[...] não tivemos ainda grandes conflitos entre as soluções/resoluções que são expedidas pelo Conselho Superior, pelas Diretorias, quanto às praxis diárias do defensor público, mas existem os recursos administrativos que podem ser interpostos das decisões, tanto em relação à Diretoria para o Defensor Público Geral, ou para o próprio Conselho Superior, como dirigido pelo próprio Conselho Superior que pode fazer a revisão dos seus atos.
Gestor 4	É, pelo menos, nesse tempo [...] não teve nenhum problema entre os defensores, especificamente do NAECA e alguma decisão do conselho superior ou Defensor Geral, então essa questão aí, eu acho que deve ser dirimida no diálogo, dentro de um entendimento, dentro do que diz o nosso regimento interno, do que diz o manual de procedimento, [...] nós temos várias legislações internas que possam solucionar qualquer tipo de problema.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Em Abaetetuba, observa-se, a partir do depoimento dos gestores que dificilmente ocorriam descompassos entre as resoluções do Conselho Superior e as demandas diárias dos Defensores, apesar de não haver qualquer tipo de normatização, ou regramento pela Defensoria Pública que possibilitasse que as ações fossem de fato uniformizadas.

De acordo com os entrevistados que atuam ou atuaram naquele município os procedimentos tomados pelos coordenadores ou pelos Defensores do NAECA, eram estabelecidos de acordo com a prática local, sem que houvesse qualquer articulação com as regulamentações do Conselho Superior. Contudo, se houvesse alguma regulamentação do conselho que não correspondesse com a realidade local, então elas não eram aplicadas, tornando-se letra fria, porque não correspondiam a realidade local que queriam alcançar.

O gestor 2 afirmou que não houve nenhuma “descoincidência”, destacando que quando houve a regulamentação na área da infância e juventude, não qualquer descompasso entre o Conselho e as Diretorias, porque segundo os gestores houve plena participação dos defensores da infância e juventude nas resoluções.

O gestor 3 aduziu que não tiveram grandes conflitos nesse período, mas que para tal existem os recursos administrativos que podem ser interpostos das decisões, tanto em relação à Diretoria para o Defensor Público Geral, ou para o próprio Conselho Superior, como também dirigido pelo próprio Conselho Superior que pode fazer a revisão dos seus atos.

Cabe ressaltar que os gestores defendem a ideia de que Defensoria Pública dispõe de dispositivos de regulamentações capazes de resolver tais descompassos através da normatização pelo Conselho Superior ou de recursos administrativos, possibilitando, através de dispositivos do próprio Conselho para revisar possíveis descompassos, como também o manual de procedimentos ou regimento interno que são ferramentas que podem vir a ser utilizadas para dirimir possíveis situações de conflitos entre as decisões de Defensores e as instâncias mais altas da instituição.

Em alguns depoimentos os gestores desconhecem o descompasso das resoluções com a prática diária dos Defensores, mas o que fica patente é que apesar dos descompassos existentes o que vai prevalecer é a prática diária, tornando-se letra morta qualquer resolução ou determinação que venha de encontro aos procedimentos do cotidiano forense, pois tais questões em descompasso com

as resoluções acabam sendo resolvidas de modo informal ou fora das normativas. Repetindo, deste modo, o resultado de Belém e Ananindeua.

5.5.2 Estrutura Organizacional - Defensores Públicos

Este tópico trata da opinião dos defensores públicos que atuam ou atuaram no NAECA da capital quanto às articulações estruturais e comunicativas realizadas entre os NAECA's da Capital com os de Ananindeua e Abaetetuba; bem quanto às articulações estruturais e comunicativas realizadas entre os NAECA's da Capital, Ananindeua e Abaetetuba com a Diretoria Metropolitana ou do interior e quais foram as medidas introduzidas pela coordenação dos núcleos especializados para melhoria da comunicação entre os defensores públicos e suas respectivas diretorias, visando a melhoria do atendimento de crianças e adolescentes, no período de 2005 a 2011.

Quadro 43 - Articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	A gente se comunica aqui através de memorando, e via telefone, na urgência, a maioria das vezes, é o telefone a gente já liga.
Defensor 2	Era uma coordenação mais, vamos dizer assim, de acompanhamento quantitativo e qualitativo de dados de atuação, mas a gestão administrativa do NAECA era vinculada a coordenação do Núcleo.
Defensor 3	Não há uma comunicação direta, há uma comunicação através de diretorias, às comunicações tem que passar pela coordenação do NAECA pra chegar à Diretoria do Interior, para que o diretor do Interior comunique ao diretor da Regional, para aí sim, ser comunicado pelo Defensor do NAECA, para o defensor de referência do NAECA.
Defensor 4	Não tem muita comunicação entre os NAECA's realmente, a única coisa que se tem de controle e articulação são os relatórios. [...] se a gente tem alguma dúvida sobre determinada situação em forma de atuação, a gente se socorre, [...] por telefone, e tudo, às vezes, por e-mail pessoal quando tem. Não tem assim, uma comunicação direta de dados, essas coisas não, de interligação.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

De acordo com os depoimentos dos Defensores de Abaetetuba, há dificuldades de articulação entre os Núcleos da Capital, Ananindeua e de Abaetetuba, não havendo uma comunicação direta entre eles. A articulação é realizada diretamente entre a coordenação da regional com a Diretoria Metropolitana

ou com a Diretoria do Interior, e por fim a comunicação se dá com o Defensor de referência da infância e juventude. Para a coordenação da capital são enviados os dados da atuação no NAECA, mas a gestão administrativa está vinculada a coordenação regional.

Para os defensores a uma forma de comunicação entre os NAECA's são através dos relatórios mensais, mas quando há a necessidade dos gestores ou defensores de Abaetetuba entrar em contato com os defensores especializados do NAECA da capital, nas situações onde há a necessidade de sanar dúvidas sobre procedimento que devem ser adotados, tal comunicação é realizada através da articulação direta entre núcleos com ligações telefônicas nos casos de urgência, de memorando ou e-mails, ficando mais uma vez patente que o que prevalece são as relações informais e que não existe interligação entre os núcleos, ficando explícito que a vinculação administrativa e organizacional dos NAECA's da capital, de Ananindeua e de Abaetetuba dificulta a resolução dos problemas que surgem, ocasionando a resolução informal das questões, tornando a estrutura organizacional dos NAECA's complexa. Repetindo o resultado de Belém e Ananindeua.

Quadro 44 - Articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's e Diretorias

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	A gente se comunica aqui através de memorando, e via telefone, outra coisa, na urgência, a maioria das vezes, é o telefone, quando precisa formalizar através de memorando.
Defensor 2	O transito normalmente administrativo, algumas oportunidades se deu diretamente, mas na maioria delas era por meio da coordenação do Núcleo.
Defensor 3	Quando se trata de Diretoria Metropolitana, as articulações se dão normalmente, primeiramente, contatos informais e após a formalização, junto ao coordenador regional, ao do NAECA, e logicamente, ciente sempre do diretor.
Defensor 4	Em relação à estrutura a gente sempre tem no interior, a sala do NAECA's tem a sala própria e aí quem equipa é a Diretoria do Interior, e quando a gente quer fazer algum programa, quer fazer algum seminário, alguma coisa em termos de atuação do NAECA a gente tem um apoio muito grande do interior. [...] e também da diretora do Centro de Estudos [...]. E a comunicativa seria isso. Por telefone, às vezes, vindo aqui na capital, conversando com o diretor do Interior, e tudo, mais assim.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Em relação as articulações estruturais e comunicativas do NAECA de Abaetetuba são realizadas através da coordenação da regional com a Diretoria do

Interior, essa articulação se dá através de ligações telefônicas, memorandos, ou também diretamente na capital, quando há o deslocamento de defensores ou gestores para a Diretoria do Interior na capital.

Quanto existe a intenção de se fazer alguma programação com relação à atuação do NAECA de Abaetetuba, como a realização de seminários, então os defensores ou gestores do núcleo recorrem a Diretoria do Interior, e ao Centro de Estudos, por meio de ligação telefônica, sempre informalmente, para depois formalizar o contato. Repetindo as articulações estruturais e comunicativas de Belém e Ananindeua.

Quadro 45 - Medidas para melhoria da comunicação

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	[...] eles pedem a implantação do NAECA, a própria comunidade, [...] então é isso a Defensoria tenta priorizar a infância e a juventude que é uma prioridade, constitucionalmente prevista, a gente tenta na medida do possível dá essa prioridade pro NAECA.
Defensor 2	[...] viabilizou uma portaria que definia a atuação administrativa, [...] quanto para a Defensoria da infância e juventude, que no caso, a gente definiu quais seriam as atribuições.
Defensor 3	[...] a coordenação acompanhava somente os adolescentes internados provisoriamente em Belém, que vinham da cidade do interior, onde o coordenador do NAECA pedia pra que as Diretorias: Metropolitana e do Interior, informasse aos Defensores de referência do NAECA's [...] de forma que fosse dada uma celeridade naqueles casos de crianças e adolescentes, fora isso as comunicações entre os Naeca's e o Naeca da capital eram somente nos momento onde havia algum interesse comum em relação ao atendimento.
Defensor 4	[...]a gente não tem senha, todo o dia é dia de atendimento, se você chegou pra ser atendido. E no sentido de capacitação a Diretoria sempre..., a Diretoria do Interior não, mas específico o Centro de Estudos promove a questão de seminários, grupos de estudos pra cada vez melhor atender o publico alvo que é a criança e o adolescente, capacitando os defensores.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

As medidas introduzidas pela Coordenação do Núcleo de Abaetetuba para melhoria da comunicação entre os Defensores Públicos e a Diretoria do Interior, a qual está vinculada, no propósito de melhorar do atendimento de crianças e adolescentes, no período de 2005 a 2011, foi em primeiro lugar a implantação do NAECA no núcleo regional, conforme relatado pelo defensor 1, priorizando, deste modo, o atendimento especializado à criança e do adolescente.

Outra medida introduzida segundo o defensor 2, foi a viabilização de uma portaria definindo a atuação administrativa, dividindo os defensores criminais, cíveis e da infância e juventude, com as atribuições dos defensores que atuam nessas áreas e assim poder dar celeridade a resolução dos casos atendidos naquele núcleo.

Já o defensor 3 asseverou que as comunicações entre os NAECA's da capital e do interior somente ocorriam no momento que havia algum interesse comum em relação ao atendimento que seria realizado.

O defensor 4 aduziu que o atendimento sem senha nas situações relacionadas à infância e juventude, bem como a capacitação dos Defensores promovida pelo Centro de Estudos, com a realização de seminários e grupos de estudos também foram medidas introduzidas pela Coordenação do Núcleo para melhoria da comunicação entre os Defensores Públicos e suas respectivas Diretorias.

Em Abaetetuba o resultado não repetiu o de Ananindeua, mas sim em relação a Belém, visto que foram apresentadas várias medidas que foram implementadas naquela regional pela coordenação para melhoria da comunicação entre os Defensores Públicos e a Diretoria do Interior.

5.5.3 Relações de Poder - Gestores

Neste tópico serão analisadas as principais percepções dos gestores em relação às questões que envolvem as relações de poder na instituição – Defensoria Pública. Diante da proposta da pesquisa, foram trazidos dois temas importantes para a análise que são: a participação dos Defensores Públicos nas decisões da instituição e a forma que ocorrem as comunicações da Defensoria Pública com as instituições integrantes do sistema de garantia de direitos de crianças e adolescentes.

Quadro 46 - Participação dos defensores nas decisões

Gestores	Depoimento
Gestor 1	...até o momento que a Defensoria resolveu fazer o planejamento estratégico, as decisões eram muito centralizadas, e pouco, quase nada participativas. Depois que foi implementado o planejamento estratégico, abriu-se mais esse leque, onde os defensores puderam de alguma forma, participar das oficinas e trazer para as decisões centrais, uma efetiva participação.
Gestor 2	...o planejamento estratégico, os defensores públicos passam a ter participação, porque, o primeiro planejamento estratégico que houve, o coordenador [...] chamou os defensores públicos da regional e aí a gente fez uma oficina e colocando as opiniões, [...] eu vejo como participativa.
Gestor 3	Sim [...], do planejamento estratégico institucional que oportuniza a que os defensores públicos se manifestem dentro dos rumos e diretrizes que a Defensoria Pública quer chegar.
Gestor 4	[..]. Todas as nossas decisões são baseadas lá na atividade fim, que é o atendimento ao público, e conseqüentemente com base no parecer dos defensores públicos, então toda a nossa administração é voltada pra isso, pro defensor público e pro assistido.

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Em Abaetetuba, segundo os gestores 1, 2, e 3 no município, os defensores passaram a ter participação nas decisões da instituição a partir da implantação do planejamento estratégico da instituição, onde tiveram a oportunidade de expor suas opiniões, participarem de eventos como oficinas, discutirem sobre temas da que tenham relevância ao público específico e sugerirem ações que sejam ligadas as diretrizes da instituição. Antes do planejamento estratégico as decisões eram centralizadas pelo Conselho Gestor da instituição e nada participativas.

Já o gestor 4 afirma que hoje as decisões adotadas pela gestão são baseadas a partir do parecer dos defensores, levando em consideração as atividades desenvolvidas por eles, sendo uma administração voltada para o defensor e para o assistido. De conformidade com a maioria dos gestores 1, 2 e 3, o resultado foi semelhante ao de Belém e Ananindeua.

Quadro 47 - Comunicação com outras instituições

Gestores	Depoimento
Gestor 1	[...] o Naeca ele participava muito bem de toda a rede social de amparo e de proteção à criança e ao adolescente, então no conhecimento de minha realidade frente à coordenação da Regional de Abaetetuba [...] a integração entre a Defensoria e toda a rede era muito bem efetivada.
Gestor 2	Nós fazíamos, muitas vezes, reuniões mensais, inclusive o próprio projeto que foi idealizado [...], gerou possibilidades de seminários, [...], isso fazia com que houvesse uma integração da rede de atendimento da infância e a juventude, [...] . Esse diálogo sempre foi muito próximo. [...] essa atuação em conjunto, ela era muito profícua lá em Abaetetuba.
Gestor 3	Essas comunicações elas se dão através do trabalho em rede em que o próprio Naeca funciona. [...]. A comunicação ela é através da participação dos eventos; através das palestras; através das próprias ações, inclusive coletivas, eventualmente elas podem ser propostas dentro dessa seara.
Gestor 4	Essa comunicação ela é feita através de ofícios, através de memorandos, quando é internamente, mas basicamente através de ofícios, e também daquele elo político que existe entre a Defensoria Pública e outros órgãos. [...] nós temos uma comunicação com o poder executivo, com o poder judiciário da forma mais bem democrática, e mais bem salutar pra Defensoria Pública.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

A Defensoria de Abaetetuba mantém uma comunicação com outras instituições integrantes do sistema de garantia de direito da criança e do adolescente através de trabalho em rede, em reuniões mensais e a integração com os demais seguimentos sociais que trabalham na proteção dos direitos das crianças e dos adolescentes, essa comunicação pode ocorrer também através da participação da Defensoria em eventos, palestras e através das próprias ações, inclusive as coletivas que podem ser propostas nessa seara, tornando a integração em rede da Defensoria Pública muito bem efetivada e profícua, conforme relatado nas entrevistas dos gestores 1, 2 e 3.

Já o gestor 4 afirma que outra forma de realizar essa comunicação com outros órgãos é através de encaminhamentos de documentação como ofícios, quando se trata de contatos externos, ou por memorando quando há uma comunicação interna, asseverando que a Defensoria Pública mantém também uma comunicação com outros órgãos do poder executivo e do poder judiciário, com o intuito de possibilitar seu crescimento e com isso contribuir com as resoluções dos temas da infância e juventude.

As entrevistas refletiram os mesmos aspectos elencados pelos gestores de Ananindeua, visto que essas comunicações ocorrem apenas no segundo nível, conforme colocaram os gestores 1, 5 e 8 de Belém, onde a comunicação é realizada pelo coordenador do NAECA ou pelo defensor que atua na área fim, na defesa de crianças e adolescentes.

5.5.4 Relações de Poder - Defensores Públicos

Para analisar as principais opiniões dos defensores públicos a respeito das relações de poder dentro da Defensoria Pública, serão observadas as questões que dizem respeito ao modo que são tomadas as decisões e as prioridades da infância e da juventude dentro da Defensoria Pública e de que modo são comunicadas para os Núcleos e repassadas para os Defensores a eles vinculados; se existe participação dos Defensores Públicos nas decisões da Instituição e como se desenvolvem as relações entre os Defensores Públicos e os operadores da infância e juventude que atuam no campo jurídico (Juizes, Promotores e Técnicos) com os assistidos.

Quadro 48 - Tomadas de decisões, prioridades da infância e comunicações.

Defensores do NAECA	Depoimento
Defensor 1	As questões específicas de lá eram tomadas por mim, porque eu fui a defensora referência, no caso, designada pra atuar só na área da infância, só que eu sempre tentava tomar algum tipo de decisão em contato com a coordenação do Naeca da capital [...] pra também não agir indo de encontro ao que a administração tava agindo.
Defensor 2	[...] só houve uma única oportunidade, [...] que isso chegou a acontecer, como decorrência do planejamento estratégico que a Diretoria do Interior encaminhou a coordenação pra ser indicado quem serão os defensores referência, [...] no mais das vezes, não houve uma interação entre a administração, no caso, superior e o que tava acontecendo na base.
Defensor 3	Comunica através de memorandos onde o defensor, ele toma ciência do decidido através de Diário Oficial ou por comunicações informais e mesmo com comunicação formal.
Defensor 4	Essa pergunta realmente, eu não sei te dizer. Porque não aconteceu comigo, então assim, eu passei por pouco tempo, então não teve assim, uma decisão sobre a prioridade [...] não teve esse momento, então eu não posso responder.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

No que diz respeito ao modo que são tomadas as decisões e prioridades na área da infância e da juventude dentro da Defensoria Pública e de que modo são

comunicadas para os Núcleos e repassadas para os Defensores a eles vinculados, verifica-se que as respostas foram as mais diversas, mas que espelham a falta de participação dos defensores nas decisões da instituição.

O defensor 1 relatou que as decisões em Abaetetuba eram tomadas pelo próprio defensor que era designado para atuar como referência na área da infância e juventude no município, mas que sempre entrava em contato com a coordenação do NAECA da Capital, com o intuito de manter as decisões em concordância com a administração na capital.

O defensor 2 afirmou que só uma vez houve tal participação nas decisões e foi em decorrência do planejamento estratégico, onde houve a indicação dos defensores de referência no município, nas demais vezes não houve interação entre a administração superior com os defensores que estão em atuação na base.

Já o defensor 3 informou que as decisões são repassadas por meio de comunicação oficial através de memorandos e diário Oficial, ou de maneira informal em expediente. Apenas um defensor 4 não soube responder como essas decisões e prioridades são tomadas e comunicadas, em virtude de ainda não ter passado por essa experiência na Defensoria.

O resultado das entrevistas espelha basicamente os mesmos mecanismos de tomadas as decisões e prioridades na área da infância e da juventude e o modo de comunicação de Belém e Ananindeua.

Quadro 49 - Participação dos defensores nas decisões

Defensores do NAECA	Depoimento
Defensor 1	[...] a gente sempre fazia reunião com a coordenação de lá da regional, isso à nível interno, institucional, externo também a Defensoria nessas ações ela sempre era chamada pra audiências públicas que o tema fosse ligado a criança e ao adolescente e na rede também. [...] tanto interno quanto externo a gente sempre procurou dialogar.
Defensor 2	Na medida em que tem o planejamento estratégico, os defensores públicos passam a ter participação.
Defensor 3	Não, as decisões são tomadas pelo órgão gestor, aonde os defensores públicos são comunicados dessas decisões.
Defensor 4	Sim, não de uma forma muito direta, às vezes, a gente consegue, através do Conselho Superior, [...] às vezes, com os próprios coordenadores a gente consegue flexibilizar algumas coisas, [...] então aí a gente consegue, às vezes, através dos coordenadores e do Conselho Superior tomar uma parte das decisões.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Em relação a participação dos defensores públicos nas decisões da instituição é interessante notar que o defensor 2 afirmou que essa participação se dá através do Planejamento Estratégico da instituição que acionam os defensores e servidores a contribuírem nessas decisões. O defensor 4 aduziu que a participação se dá através do Conselho Superior, onde há oportunidade aos defensores em participar das decisões de maneira indireta através de representantes que levam suas sugestões e propostas para que sejam apresentadas e aprovadas, mas que em algumas situações os defensores se articulam diretamente com os coordenadores para poder tomar parte das decisões.

Já o defensor 1 afirmou que a participação dos defensores do NAECA de Abaetetuba nas decisões da instituição se dava através das reuniões com a coordenação da regional e também através de ações em audiências públicas. Segundo o defensor a rede também era chamada para participar das reuniões decisórias na área infanto juvenil e tanto no nível interno quanto externo sempre houve diálogo.

Contudo, apenas o defensor 3 afirmou que não há participação dos defensores nas decisões da instituição porque essas decisões são tomadas pelo órgão gestor e os defensores são apenas comunicados dessas decisões.

As respostas dos defensores de Abaetetuba espelham basicamente, com pouca variação, o mesmo entendimento dos de Belém e de Ananindeua, até em relação as discordâncias quanto a participação nas decisões.

Quadro 50 - Relações entre defensores, operadores do campo jurídico e assistidos.

Defensores do NAECA	Depoimento
Defensor 1	[...] o Ministério público, o judiciário sempre foram parceiros, tanto em relação à rede, na união, a tentar puxar pra gente um pouco dessa responsabilidade de agregar a rede toda, [...] nós chegamos a ir pra rádio pra fazer divulgação dos direitos das crianças e dos adolescentes, tanto a Defensoria, quanto o Ministério público, o judiciário, [...].
Defensor 2	O projeto de profissionalização dos adolescentes em conflito com a lei. [...] se tinha uma assessoria próxima jurídica com o Conselho Tutelar, pra que o próprio conselho não se exasperasse com suas atribuições, [...] o atendimento sempre foi priorizado, não existia senha, na verdade também havia um diálogo entre o defensor e a equipe multidisciplinar, [...] a gente procurava de maneira conciliatória, isso daí é interessante, porque isso refletia pros demais atores do sistema de justiça, porque eles confiavam [...]
Defensor 3	[...] sempre tivemos um bom relacionamento, com realmente parceria, onde não havia sobreposição de atuação, porém em muitos momentos havia complementação de atuação. [...].

Defensor 4	...esses assistidos, [...] eles nem procuram a Defensoria antes pra conversar, eles já vão pra audiência, [...] e chega lá na audiência e a gente não sabe nem quem é, que dizer, eles não tem o hábito de procurar a Defensoria antes. Eles acham que é só tem que ir lá pra conversar com o juiz e com o promotor pra ter uma decisão, ter uma punição em relação aquele ato, ele não tem o hábito de procurar o Defensor pra fazer sua defesa, [...].
-------------------	--

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Em relação ao modo como se desenvolvem as relações entre os Defensores Públicos com os Juízes, Promotores e Técnicos com os assistidos ficou claro que tal relação sempre foi boa, visto que há uma complementação na atuação de um com o outro, principalmente em casos de urgência, fato afirmado pelo defensor 3 em sua entrevista.

O defensor 1 afirmou que a relação com os operadores do campo jurídico sempre foi de parceria, tanto quanto em relação à rede, relatando que essa parceria ensejou até a participação em programa de rádio para realizar divulgação dos direitos das crianças e dos adolescentes.

Já o defensor 2 demonstrou que as atividades desenvolvidas pelo NAECA de Abaetetuba levou a confiança e respeitabilidade dos parceiros do campo jurídico. O defensor elencou o projeto de profissionalização dos adolescentes em conflito com a lei; a orientação jurídica para o Conselho Tutelar; o atendimento priorizado, onde não existia senha e principalmente o diálogo entre o defensor e a equipe multidisciplinar, que desenvolviam um trabalho de forma conciliatória para determinar a conduta mais adequada na tomada de decisões.

A defensora 4 colocou que a questão dos assistidos não procurarem a Defensoria Pública antes de suas audiências, como um fato que dificulta essa relação, pois os assistidos acham que só devem procurar o juiz e o promotor para receber a punição em relação ao ato ilícito praticado, não se preocupando em procurar o defensor para fazer sua defesa e buscar seus direitos e possibilidades diante do ato que foi praticado.

As respostas dos defensores de Abaetetuba, espelham no geral, o mesmo entendimento dos defensores que foram entrevistados em Belém e Ananindeua, principalmente diante da problemática da infância e juventude que é de prioridade absoluta, sendo necessário o trabalho em rede.

5.5.5 Modelo de Gestão - Gestores

Neste tópico serão elencados os depoimentos dos Gestores a respeito do modelo de gestão atual da Defensoria Pública e de que modo tal modelo adotado pela instituição busca garantir a proteção integral das crianças e adolescente, bem como de que modo são estabelecidas as prioridades para o atendimento do público infante juvenil pela Defensoria Pública.

Quadro 51- Modelo de gestão

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	...é a forma de atuar administrativo, de gerir a Defensoria Pública, e dentro dos modelos centralizados menores, os Naeca's, as coordenações.[...]. planejamento estratégico, esse modelo de gestão, se abriu e ficou mais participativo, [...], nós fizemos as reuniões locais e trouxemos isso para um grupo maior [...] dando essa abertura maior pra que todos pudesse participar.
Gestor 2	...planejamento estratégico, [...] é um modelo de gestão que procura integrar os defensores nas suas decisões. [...], é feito o planejamento estratégico, é colocado algumas questões, mas tem situações que de repente aparecem no dia a dia e aí não foram colocadas no planejamento estratégico. [...], tem que abrir um espaço, [...] de situações que não foram planejadas e que surgem e possam ser viabilizadas, [...] eu acho que era importante que houvesse.
Gestor 3	[...] é a padronização do administrado/gestor da instituição. A defensoria pública [...] foi recentemente contemplada como um modelo de gestão pra todas as Defensorias Públicas [...] baseada em quatro diretrizes, [...] Planejamento estratégico institucional; no investimento na tecnologia e informação [...];[...] a avaliação do desempenho [...] e a regulamentação institucional. Então o modelo atual da Defensoria Pública [...] um modelo de gestão moderno e democrático.
Gestor 4	O modelo de gestão da Defensoria Pública do estado, ela está de acordo com várias gestões que deram certo [...] nós estamos adotando esse tipo de postura da gestão por resultado, e também a cultura do planejamento estratégico, tanto isso é verdade que a Defensoria do Pará tá servindo de modelo pro outras no Brasil, [...].

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

De acordo com os gestores de Abaetetuba, modelo de gestão pode ser definido de um modo geral como a forma pela qual o gestor atua e administra uma instituição a partir de estruturas de planejamento. Os quatro gestores entrevistados foram unânimes em atribuir atual modelo de gestão ao planejamento estratégico que abriu espaço para um modelo de caráter participativo na instituição, onde todos os profissionais que fazem parte da instituição possam ter participação nas tomadas de decisões da instituição, por meio de reuniões e outros eventos.

O gestor 1 enfatizou a importância da participação de todos os componentes da instituição no planejamento estratégico, visto que foram realizadas várias reuniões locais e os resultados foram levados para o grupo maior de discussão. Já o gestor 2 entende que o planejamento estratégico busca integrar os defensores nas decisões da instituição, mas acha que deveria haver um espaço dentro do planejamento para a resolução das situações que não foram planejadas.

O gestor 3 apontou a gestão da Defensoria Pública do Pará como moderna e democrática, elencando quatro diretrizes que fundamentam tal gestão: o planejamento estratégico institucional, que tem implementado a gestão por resultado; a tecnologia e informação, que tem contribuído no controle jurídico de processo; a avaliação do desempenho e a regulamentação institucional. Ressaltou ainda que tal modelo foi dado como referência para todas as Defensorias Públicas do Brasil, fato compartilhado pelo gestor 4 que ratificou tais declarações.

O resultado de Abaetetuba replicou o de Belém e Ananindeua, no que diz respeito a conceituação de modelo de gestão e na questão da utilização de um modelo participativo na instituição, mas os entrevistados enfatizaram mais a questão da participação através do planejamento estratégico.

Quadro 52 - Modelo de gestão que garanta a proteção integral.

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	Esse é o objetivo, mas essa proteção integral ela, [...] não se concretiza na prática. É preciso muito ainda caminhar, [...] quando se tem um planejamento estratégico e uma missão a ser alcançada, se pressupõe que os recursos humanos e materiais vão ser direcionados, [...] essa questão de apoio integral, é uma meta [...].
Gestor 2	[...] eu acho que o modelo atual, [...] tem viabilizado, certamente que não há contento, porque em Abaetetuba, por exemplo, a equipe do NAECA [...] não tava completa, não tinha psicólogo, [...] poderia ser uma equipe maior, [...]. A gente tinha vontade de fazer algo melhor, mais proveitoso, mas tava limitado, condicionado a nossa estrutura de trabalho.
Gestor 3	[...] nós precisamos avançar ainda mais, expandir ainda mais a interiorização dos Naeca's e especializar, investir na especialização, cada vez maior, e aproximar cada vez mais o defensor público da comunidade, dos segmentos sociais de toda a rede, pra que essa proteção integral ela seja realmente efetiva.
Gestor 4	[..]. Criação de núcleos especializados [...] isso vai, com certeza, atingir um nível muito bom de excelência do atendimento da criança e do adolescente, nós sabemos que precisa melhorar alguma coisa, nós estamos trabalhando pra isso, principalmente na questão da estrutura dos Naeca's, ter um órgão com uma estrutura boa, salas amplas, com Brinquedoteca, [...].

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Quando se pergunta se o atual modelo de gestão de Abaetetuba garante um atendimento que vise a proteção integral à criança e ao adolescente, o gestor 1 declara que este é um dos principais objetivos a serem alcançados, apesar de ainda não estar concretizada na prática, sendo necessário avançar muito através do planejamento estratégico, onde serão direcionados os recursos humanos e materiais para que tal meta seja alcançada.

O gestor 2 entende que apesar das dificuldades diárias e limitações da estrutura de trabalho, o modelo atual tem viabilizado a proteção integral de crianças e adolescentes em decorrência da equipe que compõe o núcleo especializado. Já o gestor 3 assevera que há a necessidade de se avançar mais e expandir a interiorização do NAECA, investir na especialização, aproximar o defensor público da comunidade, dos segmentos sociais e de toda a rede para efetivação da proteção integral, opinião compartilhada pelo gestor 4 que considera que a criação de núcleos especializados leva a excelência do atendimento da criança e do adolescente, necessitando melhorar mais e investir em estrutura física dos NAECA's oferecendo salas amplas e brinquedoteca.

É importante destacar que a atual gestão da Defensoria Pública precisa trabalhar cada vez mais, no intuito de garantir essa proteção integral, por meio de novas estratégias de ação e com isso alcançar seu objetivo final, que é o de prestar um atendimento que corresponda ao esforço implantado no trabalho de seus profissionais.

As entrevistas de Abaetetuba repetiram o resultado de Belém e Ananindeua, visto que entendem que o modelo de gestão garante a proteção integral de crianças e adolescentes, apesar das melhorias que devem ser alcançadas para a efetivação dessa proteção.

Quadro 53 - Prioridades no atendimento da infância e juventude

Gestores	Depoimentos
Gestor 1	[...] não pude enxergar, assim uma priorização. Eu pude verificar que em todos os seguimentos da Defensoria houve um avanço, mas não pode se dizer que o Naeca cresceu mais, [...] do que outros, porque houve uma priorização, e o avanço foi natural [...] não vi, embora tenha tido a criação de outros Naeca's e tudo, [...]. Priorização sensível ainda não aconteceu.
Gestor 2	[...] nós priorizávamos as situações das crianças e adolescente em situação de risco e trabalhávamos dessa forma, é por isso que na verdade o Naeca não tinha ficha [...].
Gestor 3	As prioridades são feitas através do atendimento pelo próprio defensor público

	que é o especialista no atendimento e vai verificar as situações mais prioritárias, [...].
Gestor 4	[...] nós temos várias ideias dentro do nosso planejamento estratégico, e a criança e adolescente é uma das prioridades nossas. [...], é importante ressaltar a forma democrática como foi feito agora, esse nosso planejamento estratégico que foi aberto aos defensores e aos servidores, [...] nós vamos ver quais são as fraquezas, [...], pra melhorar ainda mais o atendimento a criança e ao adolescente.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Em Abaetetuba, segundo os gestores 2 e 3 as prioridades da área da infância e juventude são estabelecidas através das ações dos próprios defensores que são especialistas no assunto e atendem a esse público de maneira prioritária e sem fichas, principalmente, nas situações de risco.

Já o defensor 4 coloca que é através do planejamento estratégico, que se estabelece a prioridade absoluta na Defensoria Pública, bem como a melhoria do atendimento a crianças e adolescentes, destacando ainda a forma democrática desse processo que foi estabelecido dentro da instituição, visto que foi franqueada a participação para os defensores e servidores.

Entretanto, apesar da maioria dos gestores afirmarem que a Defensoria atende aos casos da infância e juventude com prioridade, o gestor 1 afirmou que ainda não conseguiu enxergar tal prioridade, mesmo com a criação de outros NAECA's, mas percebeu avanços de todos os segmentos dentro da Defensoria Pública, entretanto uma priorização sensível nessa área ainda não aconteceu.

Em relação as prioridades no atendimento da infância e juventude o resultado de Abaetetuba, repetiu em parte o de Belém e Ananindeua, visto que a maioria dos gestores afirmaram que existe essa prioridade na instituição, o que diferenciou foram os mecanismos como se desenvolve essa prioridade naquela regional, bem como o depoimento de um dos entrevistados que afirmou que ainda não conseguiu enxergar tal prioridade prestada a infância e juventude dentro da Defensoria Pública.

5.5.6 Modelo de Gestão - Defensores Públicos

Neste tópico apresentaremos as opiniões dos defensores públicos a respeito do atual modelo de gestão da Defensoria Pública e se ele garante que o atendimento a crianças e adolescentes vise a sua proteção integral, bem como para

que eles especifiquem as principais dificuldades que enfrenta ou enfrentou para resolução de problemas dentro da estrutura de gestão da Defensoria Pública, relacionada a área da infância e juventude.

Quadro 54 - Modelo de gestão que garanta a proteção integral

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	A gente esbarrava na própria rede de proteção, pra garantir realmente toda aquela proteção integral ao adolescente, às vezes, ele tava precisando [...]; de um apoio psicológico, [...] de um tratamento de (des) drogadição, [...] mas, às vezes, a gente ficava um pouco de mãos atadas [...] na prática a gente acaba não conseguindo por não depender só da gente.
Defensor 2	Em Abaetetuba, eu acho que o modelo atual, [...] tem viabilizado, certamente que não há contento, [...], então eu acho que o planejamento adequado deveria alcançar as especificidades de cada defensoria nesse ponto, [...].
Defensor 3	[...] na comunicação da defensoria pública, na tomadas de decisões, a gente pensa que não há uma total transparência, dessa forma a gente fica, muitas vezes, a mercê de informações, muitas vezes, encontradas.
Defensor 4	Eu acho que não, eu acho que a gente ainda tem poucos defensores, a nossa estrutura ainda é muito precária, até nos locais aonde a gente tem o NAECA, a estrutura é muito precária. [...] cada defensor atende a manhã inteira [...] quando ele não tem audiência, ele tá fazendo um monte de processo no gabinete, ele não tem condições de sair pra fazer as visitas.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Quando se fala em modelo de gestão que garanta um atendimento que vise a proteção integral de crianças e adolescentes, percebe-se que em Abaetetuba a situação do atual modelo de gestão da defensoria esbarra em problemas estruturais que dificultam essa proteção integral.

Segundo o defensor 1 existem vários problemas que tendem a prejudicar essa proteção integral como a questão da rede de proteção que não consegue atender seu público alvo, deixando os defensores de mãos atadas, visto que na prática a proteção integral não depende somente da Defensoria Pública.

Já o defensor 3 afirma que a falta de transparência na comunicação e na tomada de decisões deixa os defensores a mercê de informações desencontradas, sendo um modelo que não garante a proteção integral. O defensor 4 aduz que as condições estruturais de trabalho são limitadas, precárias e que o número limitado de defensores, que ficam atendendo ao público, participando de audiências e manifestando-se em processos, limitam seu deslocamento a outras instituições da

rede, sendo também um dos fatores que comprometem a garantia de um atendimento que vise essa proteção integral na Defensoria em Abaetetuba.

Somente o defensor 2 entende que em Abaetetuba o modelo atual de gestão viabiliza a proteção integral, mesmo que não seja ainda o ideal, afirmando que o planejamento da instituição deveria alcançar a especificidade de cada área de atuação dos defensores.

O resultado de Abaetetuba repetiu em linhas gerais o de Belém e de Ananindeua, apesar das respostas diversas, visto que apesar da melhoria do atendimento do público infante juvenil pela Defensoria Pública, existem ainda muitas dificuldades e muito ainda tem que ser feito para que haja garantia da proteção integral.

Quadro 55 - Dificuldades de resolução de problemas dentro da gestão

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	Assim uma dificuldade [...], porque a minha equipe técnica, [...], não fazia parte do quadro da Defensoria, [...], ela trabalhava também no tribunal, [...]. De repente poderia ter um espaço melhor pra equipe técnica, pra esses atendimentos mais individualizados, que precisasse de repente de um sigilo maior.
Defensor 2	Eu solicitei um vídeo institucional, nunca foi feito, solicitei o comparecimento da equipe de perícia da Defensoria, foi demorado, demorou anos pra viabilizar a perícia, enfim. Quando se trata de uma solicitação que foge um pouquinho do básico, da cadeira, do computador ou da mesa há uma séria dificuldade de se implementar. Na verdade até o básico, muitas vezes, também tem problema da gente fazer solicitação e a demanda nunca acontecer. Um outro aspecto que eu acho que poderia ser melhorado, era se se criasse , uma coordenação dentro do Centro de Estudos, ou uma coordenação própria, [...].
Defensor 3	Eu acho que a falta de comunicação entre o Naeca da capital e do interior, isso é o problema maior e mais voltado ao interior à ausência de especialização do Defensor na área da infância.
Defensor 4	a dificuldade, [...], eu não tive uma preparação pra entrar no Naeca, então eu não fui com capacitação, [...] eu acho que a gente precisava ter, primeiro passado por uma experiência com um colega mais antigo, [...] essa dificuldade eu enfrentei, uma dificuldade mesmo de capacitação.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

De acordo com o defensor 1 de Abaetetuba a principal dificuldade enfrentada por ele no município em relação a resolução de problemas dentro da estrutura de gestão da defensoria direcionada à área da infância e juventude foi a falta de uma equipe técnica própria do NAECA, pois na maioria das vezes, os

profissionais que ali trabalhavam eram cedidos de outras instituições e não tinham um espaço adequado para o atendimento individualizado e sigiloso do assistido.

Já o defensor 2 enfatiza como dificuldades a demora na viabilização de solicitações tanto especializadas quanto de modo estrutural físico e a falta de uma coordenação especializada para a área da infância e juventude. O defensor 3 colocou como dificuldade a falta de comunicação entre o NAECA da capital e do interior, bem como a ausência de qualificação dos defensores do interior na área da infância e juventude, opinião compartilhada pelo defensor 4 que asseverou que lhe faltou capacitação para atuar nos feitos que envolvem crianças e adolescentes.

O resultado de Abaetetuba assemelha-se ao de Belém e de Ananindeua em relação a falta de equipe técnica da instituição e de estrutura física para o atendimento individualizado para desenvolver as atividades do núcleo, a falta de comunicação entre o NAECA da capital e do interior, bem como a ausência de uma coordenação estadual que norteie as ações desenvolvidas em prol da parcela infanto juvenil de nosso estado e de capacitação para os defensores que atuam na área, dificuldades essas relevantes dentro da gestão da Defensoria Pública.

5.5.7 Qualidade no Atendimento - Defensores Públicos

Este tópico busca demonstrar, através do depoimento dos defensores públicos do município de Abaetetuba, quais as principais propostas realizadas em prol de crianças e adolescentes, visando a melhoria da qualidade do atendimento, bem como a respeito da avaliação da referida qualidade de atendimento e se o número de defensores atuando é suficiente para que tal qualidade se materialize. Esta análise tem como aporte teórico o projeto de pesquisa “Redescobrimo o Assistido no Pará”, realizado em todas as regionais do Estado do Pará e que deu início a abordagem do tema qualidade de atendimento na Defensoria Pública do Pará.

Quadro 56 - Propostas visando à melhoria do atendimento

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	Sim a gente sempre tentava fazer com que a equipe técnica faça parte da casa, [...] parceria também com a prefeitura, porque se lá conseguia servidores efetivos, pra que ficasse direto com a gente, então a gente se empenhou nesse sentido de sempre tentar integrar a rede, [...] a gente sempre ficava pressionando a prefeitura da necessidade de um abrigo, [...] essas buscar constantes de pressionar de alguma forma o executivo pra que

	ele fizesse mais, [...] fizesse mais políticas públicas [...], priorizando a criança e o adolescente.
Defensor 2	As nossas propostas [...], foi uma organização de fluxo de atendimento da Defensoria Pública da infância e juventude, [...], a questão do atendimento sem senha, [...]. Outra tese, apresentada ao Conselho Superior da Defensoria Pública e virou orientação, legitimação extraordinária, [...] a gente atuou como instituição pra, pelo menos, de forma temporária garantir o direito dela, [...].
Defensor 3	Como defensor não [...], como defensor a gente tem uma atuação mais direcionada, bem como a gente tem, muitas vezes falta uma especialização na área, isso dificulta a tomada de algumas opiniões.
Defensor 4	Não, não tive tempo. Eu passei tão pouco tempo que não teve essa oportunidade de fazer essa proposta pra melhorar. Eu tava primeiro sentindo o ritmo do NAECA quando eu logo em seguida tive que sair, então não deu tempo.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Em Abaetetuba, quanto as propostas de aperfeiçoamento no atendimento realizadas pelos defensores, foi observado que dos quatro defensores que atuaram no período mencionado, os defensores 1 e 2 afirmaram ter realizado propostas para o atendimento do NAECA no município. Neste sentido, eles apresentaram as seguintes propostas que perpassam por questões estruturais e de quadro funcional, que foram: a realização de parcerias com a prefeitura para formação de uma equipe técnica própria, composta por servidores efetivos e para conseguir a implementação de um abrigo; a busca para integrar a rede de atendimento; a realização de políticas públicas pelo poder municipal local em prol de crianças e adolescentes; a organização de um fluxo de atendimento por meio de arquivos individuais; os atendimentos sem senhas enfatizando a questão da prioridade dos atendimentos em casos de risco e a legitimação extraordinária, onde a criança ou o adolescente é representado em juízo pela Defensoria Pública, até que se resolva a questão com seus representantes legais.

Para os outros dois defensores que disseram não ter realizado propostas, o defensor 3 justificou que tem uma atuação mais direcionada, faltando especialização na área infanto juvenil para poder manifestar-se em algumas situações e o defensor 4 que aduziu que houve falta de tempo para realizar a propostas, visto que passou pouco tempo no NAECA de Abaetetuba.

Em linhas gerais o resultado de Abaetetuba replicou o de Belém e de Ananindeua, pois a metade dos defensores apresentou proposta de melhoria do

atendimento infante juvenil visando a qualidade do atendimento, mesmo que algumas propostas sejam diversas das que foram apresentadas nos outros dois municípios, até mesmo porque cada município apresenta suas especificidades locais.

Quadro 57- Avaliação do atendimento e do número de Defensores

Defensores do NAECA	Depoimentos
Defensor 1	Como foi algo novo, e tava dando muito certo o Naeca na capital, então era pleito, as pessoas começaram a pedir para os prefeitos que o Naeca fosse pro interior, [...], então eu vi que era algo que realmente tava faltando, necessário e que realmente a gente deve dar uma prioridade para essa demanda. [...]. Não era suficiente, mas na época, por ser primeiro, a gente foi percebendo da importância e da necessidade.
Defensor 2	O número de defensores Público no município, na verdade nunca foi suficiente, até porquê [...] os defensores tiram férias, licença premio, e são ausências legalmente previstas, então é algo que sempre acontecia, [...] ele sempre tá mais do que no limite da atuação, [...] ele assoberbado começa, [...] a ficar defasado na própria técnica da atuação, ele tem que ter tempo pra capacitação, [...]. Essa falta de defensores públicos que lá na regional era recorrente, já chegou a haver situações que só tinha eu e o outro defensor pra uma população de 160.000 habitantes, [...].
Defensor 3	O quantitativo de defensores [...] acredito que hoje esse seja um quantitativo suficiente para a demanda atual, contudo a equipe técnica interdisciplinar, ela não atende o que é necessário, porque falta profissionais para atingir de uma forma de excelência, [...] isso informa que o quantitativo de pessoas não é possível dar atendimento de excelência.
Defensor 4	Não, nenhum pouco, os defensores públicos atendem, normalmente nas comarcas, principalmente, no interior 90% da população, então os processos 90% é da Defensoria, e a gente não tem defensor suficiente pra atuar nisso, não tem nem defensor pra fazer o contraditório.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Em Abaetetuba na avaliação da qualidade de atendimento feita pelos defensores do NAECA, foi observado segundo o defensor 1 que o NAECA foi um núcleo que acabou gerando uma demanda a partir da sua atuação na capital do estado, neste sentido, foram solicitados os serviços do núcleo para atender crianças e adolescentes do interior.

Contudo, segundo o defensor 2, no interior do estado o número de defensores ainda é insuficiente para atuar no núcleo e acaba comprometendo a qualidade no atendimento, pois contribui para o aumento das atribuições dos defensores e com isso sobrecarregando os profissionais. Cabe ressaltar que os

defensores nos interiores também conciliam suas atividades com a itinerância, o que acaba aumentando ainda mais o problema já existente. O defensor 4 corroborou tal entendimento enfatizando que no interior 90% dos processos são da Defensoria Pública e que não tem defensor nem para fazer o contraditório previsto na Constituição Federal de 1988.

Já o defensor 3 foi o único que asseverou que o número de defensores é suficiente para a demanda e que a deficiência apresentada é em relação a equipe interdisciplinar que não atende o que é necessário por falta de profissionais, deste modo, não sendo possível prestar atendimento com excelência.

Diante dos depoimentos prestados o resultado de Abaetetuba replicou o de Belém e de Ananindeua, visto que a metade dos defensores disseram que o número de defensores é insuficiente para a demanda e necessidades dessa parcela da população, afetando a questão da qualidade de atendimento

5.5.8 Dados da pesquisa e do projeto Redescobrimdo o Assistido

O trabalho de pesquisa realizado na Defensoria Pública através do projeto em cooperação técnica com o IDESP, intitulado Redescobrimdo o Assistido no Pará (GOMES; VIDAL, 2012), contemplou a questão da qualidade de atendimento a partir do grau de satisfação do assistido em virtude do atendimento prestado nas regionais do Pará, entre elas o município de Abaetetuba.

Diante dos resultados apresentados na pesquisa que demonstraram melhoria da qualidade no atendimento, mas deficiência no número de defensores e em contraponto com os resultados obtidos no projeto “Redescobrimdo o Assistido no Pará”, ficou demonstrado na análise do grau de satisfação do assistido no município de Abaetetuba que o atendimento é “bom”, no percentual de 35,7% dos entrevistados, principalmente em relação a atenção dos profissionais da instituição e também pelo fato da Defensoria Pública passar ao assistido a expectativa de que seus pleitos serão atendidos (GOMES; VIDAL, 2012, p. 118). Entretanto 11,4% dos entrevistados consideraram o atendimento “regular” em decorrência da falta de atenção, de esclarecimento de seus direitos, de funcionamento do processo e do tratamento com ignorância e “ruim” no percentual de 1,4% dos entrevistados (GOMES; VIDAL, 2012, p. 119), resultado que comprova que a deficiência no

número de defensores e servidores influencia na qualidade do atendimento, podendo contribuir para a ineficiência do serviço público prestado.

5.6 CONCLUSÕES DA ANÁLISE DE DADOS

Apresentamos neste item as conclusões da análise de dados e os resultados obtidos. Em relação as medidas de gestão observa-se que o *habitus* dos gestores da Defensoria Pública relaciona-se em sua grande parte, ao oferecimento de melhoria na estrutura física e material do local destinado ao atendimento de crianças e adolescentes, colocando em segundo plano a designação e capacitação de Defensores Públicos especializados nos feitos da infância e juventude, bem como a importância das relações interpessoais dos profissionais que atuam na área, que são fundamentais para o funcionamento efetivo e para a gestão eficaz da instituição pesquisada. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Na resolução dos descompassos ficou evidente que não se esclarece o “por que” ocorrem os descompassos, visto que os gestores também são Defensores Públicos, que deveriam conhecer a *práxis* diária da atividade desenvolvida pela instituição, ficando claro o *habitus* de se resolver as questões através de normativas e resoluções formais que devem ser cumpridas de qualquer modo é a *práxis* utilizada, mas fica implícito o poder simbólico exercido pelos Defensores Públicos que atuam diariamente e necessitam de resoluções e que acabam resolvendo as questões de modo informal, pouco importando a que chefia é vinculado, evidenciando o poder simbólico dentro da instituição. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Quanto às articulações estruturais e comunicativas ficou explícito que a vinculação administrativa e organizacional dos NAECA's da capital, de Ananindeua e de Abaetetuba dificulta a resolução dos problemas que surgem, levando a resolução informal das questões, tornando a estrutura organizacional complexa, visto que o fato de não existir uma coordenação estadual gera dificuldades para os Defensores do interior, que muitas vezes, não sabem a quem recorrer em determinadas situações, pois a coordenação regional, vinculada a Diretoria do Interior, não tem afinidade com os feitos da infância e juventude e os Defensores que atuam nos NAECA's do interior acabam por se socorrer do NAECA da capital, que é vinculado a Diretoria Metropolitana e não pode intervir nos núcleos do interior, sendo este um

dos grandes problemas e entraves dessas articulações, surgindo a reivindicação de mudança na atual estrutura organizacional. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Convém assinalar que nas articulações estruturais e comunicativas entre NAECA's e suas Diretorias, foi demonstrada a falta de articulações com as diretorias, pois o que existe como forma de comunicação é o envio de relatórios, além das comunicações informais, bem como a questão da descontinuidade administrativa devido a rotatividade de Defensores, Coordenadores e até mesmo de Diretores, que desconhecem a matéria relativa aos feitos da infância e juventude, dificultando a resolução das situações apresentadas. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Ficou demonstrado na análise que houveram progressos nas medidas introduzidas para melhoria da comunicação entre os defensores públicos e suas respectivas diretorias, proporcionando um avanço no atendimento a infância e juventude, visto que tais medidas possibilitaram uma relação mais direta, entre os Defensores dos núcleos com suas respectivas diretorias, bem como com os Defensores dos núcleos da capital e dos outros municípios, além das reuniões periódicas realizadas pela coordenação do núcleo. Tal resultado se repetiu em Belém e Abaetetuba. Já em Ananindeua o resultado foi diverso, pois segundo depoimento dos Defensores entrevistados, não foram introduzidas medidas importantes visando a melhoria do atendimento da infância e juventude.

Observou-se a participação dos Defensores nas decisões da instituição e verificou-se que apesar da maioria dos entrevistados elencar vários mecanismos de participação na gestão como através do Conselho Superior, Comitê Gestor, Coordenação dos Núcleos ou do planejamento estratégico, ficou patente que as decisões são tomadas pelos grupos que encontram-se no poder, na posição de dominação, com mais capital simbólico para estabelecer a dominação nas relações de poder delineadas dentro da instituição. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

No que diz respeito à comunicação com outras instituições do SGDCA e de conformidade com os depoimentos prestados nas entrevistas realizadas em Belém, ficou demonstrado que a Defensoria Pública mantém diversos mecanismos de comunicação em dois níveis. O primeiro é com o Defensor Geral, com a administração superior e o segundo é com o coordenador da regional ou com o

defensor que atua na área fim, na defesa de crianças e adolescentes. Em Ananindeua e Abaetetuba os depoimentos demonstraram que tais comunicações ocorrem apenas no segundo nível, podendo se dizer que o resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Na DPPA a tomada de decisões, as prioridades da infância e as comunicações são tomadas de forma hierárquica pelo Defensor Público Geral, pelo Conselho Superior, pelas Diretorias ou pela Coordenação dos Núcleos especializados e posteriormente repassadas aos defensores vinculados aos núcleos, bem como através do planejamento estratégico. Em relação a atuação para a defesa de crianças e adolescentes a decisão é do defensor que atua na execução. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Quanto a participação dos Defensores nas decisões da instituição, a maioria dos depoimentos afirmou tal participação nas demandas da área infanto juvenil, através das proposições encaminhadas ao Conselho Superior, do regimento interno editado pelo referido, através de reuniões realizadas nos núcleos especializados e do planejamento estratégico, tais opiniões não foram unânimes, visto que muitas resoluções editadas pelo Conselho Superior não espelham a realidade diária do defensor e a participação dos defensores através da apresentação de proposições para o Conselho Superior ainda é muito tímida. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Diante dos depoimentos auferidos que buscou as relações entre Defensores, operadores do campo jurídico e os assistidos, ficou explícito que essa relação é desenvolvida através das redes de garantia de direitos de crianças e adolescentes, que possibilitam uma maior aproximação entre tais atores, a partir de um contexto interdisciplinar na atuação de defesa e garantia de direitos desse público principalmente diante da problemática da infância e juventude que é de prioridade absoluta, sendo necessário o trabalho em rede. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

O modelo de gestão institucional que melhor representa o atual modelo da Defensoria Pública é o democrático e participativo, pois permite a participação de forma direta ou indireta dos profissionais dos vários setores da instituição nas tomadas de decisões, principalmente através do planejamento estratégico. Contudo, tiveram depoimentos contrários onde foi afirmado que existe falta de transparência

nas decisões da instituição. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Já em relação a um modelo de gestão que garanta a proteção integral, de um modo geral o atual modelo de gestão da Defensoria Pública foi considerado eficaz, garantindo um atendimento que visa a proteção integral à criança e ao adolescente, pois tem valorizado e priorizado os investimentos nos setores de infraestrutura e pessoal especializado. Contudo não houve consenso, visto que ainda há muito a avançar nessa área, principalmente porque nos locais ainda os NAECA's ainda não foram implantados tal atendimento não é prestado. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

No modo de estabelecimento das prioridades no atendimento da infância e juventude, a maioria dos gestores afirmou que são desenvolvidas várias estratégias para fixar tais prioridades de maneira rápida e eficiente garantido assim a prioridade absoluta. O que se diferenciou entre os municípios foram os mecanismos de desenvolvimento dessa prioridade. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Para um modelo de gestão que garanta a proteção integral, as entrevistas demonstraram que o atual modelo de gestão proporciona um atendimento a crianças e adolescentes visando sua proteção integral a partir do momento em que a Defensoria percebeu sua importância e instalou o NAECA para prestar atendimento especializado, bem como em decorrência da preocupação dos gestores com os investimentos realizados, mas tal modelo de gestão precisa avançar neste processo de proteção, seja na designação de mais defensores para atender a esse público, seja em investimentos em infraestrutura, trabalhando melhor a articulação com os defensores do interior. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Como resultados das dificuldades de resolução de problemas dentro da estrutura da gestão na área da infância e juventude, foram apontados problemas de infraestrutura física, de pessoal, da falta de uma coordenação estadual dos NAECA's, além da falta de capacitação para os defensores que atuam na área. Essas questões comprometem o bom andamento dos atendimentos na instituição e as resoluções dos casos que envolvem crianças e adolescentes. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Na elaboração de propostas visando à melhoria da qualidade no atendimento de crianças e adolescentes, a maioria dos defensores relataram já ter tido a oportunidade de sugerir tais propostas, e segundo eles, esta ação se dá de forma constante entre os defensores do núcleo, através de reuniões e conversas com a coordenação do núcleo, de propostas enviadas para o Conselho Superior, bem como através do planejamento estratégico. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

A avaliação do atendimento prestado e o número de defensores em atuação demonstrou que o atendimento dos NAECA's tem melhorado nos últimos tempos, principalmente no que diz respeito as suas instalações o que têm permitido prestar um atendimento adequado aos assistidos. Contudo, o número de defensores ainda é insuficiente para sua demanda em meio a um contexto complexo de seu público alvo. Tal resultado se repetiu em Belém, Ananindeua e Abaetetuba.

Ao final da análise de dados e em relação a qualidade de atendimento, realizamos um contra ponto com os percentuais do grau de satisfação dos assistidos da DPPA apresentados no trabalho de pesquisa realizado na Defensoria Pública através do projeto em cooperação técnica com o IDESP, intitulado Redescobrimo o Assistido e do Redescobrimo o Assistido no Pará, que contemplaram a questão da qualidade de atendimento a partir do atendimento prestado em Belém, na Região Metropolitana e nas regionais do Pará.

Em Belém ficou demonstrado na análise quantitativa das respostas qualitativas que o atendimento do NAECA possui um “atendimento bom” (GOMES; VIDAL, 2012, p. 47), mas na análise qualitativa da qualidade de atendimento predominou o “excelente” e o “muito bom” (GOMES; VIDAL, 2012, p.52), ressaltando que no momento da realização da pesquisa em 2010, o núcleo ainda ocupava o prédio antigo e não houve resultado “regular” ou “ruim”.

Em Ananindeua os resultados demonstraram melhoria na qualidade do atendimento, mas deficiência no número de defensores e de acordo com os resultados obtidos no projeto “Redescobrimo o Assistido” ficou demonstrado na análise quantitativa das respostas qualitativas que o atendimento do NAECA possui um “atendimento bom” (GOMES; VIDAL, 2012, p.45), em um percentual de 46,8% dos entrevistados, mas na análise qualitativa da qualidade de atendimento as opiniões foram divididas entre “bom atendimento” e “demora” no atendimento por falta de atendentes e desorganização (GOMES; VIDAL, 2012, p.53), apresentando

um grau de satisfação “regular” em 27,8% dos assistidos entrevistados e 5,1% “ruim” (GOMES; VIDAL, 2012, p.45).

Em Abaetetuba os resultados demonstraram melhoria da qualidade no atendimento, mas deficiência no número de defensores e quanto a análise do grau de satisfação do assistido, o atendimento é “bom”, no percentual de 35,7% dos entrevistados, principalmente em relação a atenção dos profissionais da instituição e também pelo fato da Defensoria Pública passar ao assistido a expectativa de que seus pleitos serão atendidos (GOMES; VIDAL, 2012, p. 118). Entretanto 11,4% dos entrevistados consideraram o atendimento “regular” em decorrência da falta de atenção, de esclarecimento de seus direitos, de funcionamento do processo e do tratamento com ignorância e “ruim” no percentual de 1,4% dos entrevistados (GOMES; VIDAL, 2012, p. 119).

Como conclusões finais da análise de dados observou-se de um modo geral que:

1) Que a normatização da DPPA está em descompasso com as situações do dia a dia dos defensores e que as questões acabam sendo resolvidas de modo informal ou fora das normas, independente da hierarquia da instituição.

2) A estrutura organizacional dos NAECA's é complexa em razão das vinculações administrativas e organizacionais que dificultam a resolução dos problemas afetos a área infante juvenil, sendo necessária a mudança nessa estrutura organizacional, com a criação de uma coordenação estadual.

3) Em relação a participação nas decisões da instituição ficou claro que os defensores consideram que participam das decisões da instituição, através de vários mecanismos elencados pelos entrevistados, como por exemplo, através dos representantes eleitos para o Conselho Superior, mas principalmente através do planejamento estratégico.

4) O modelo de gestão da DPPA foi considerado eficaz para garantia da proteção integral de crianças e adolescentes, contudo, ainda tem muito a avançar, principalmente com a implantação de mais NAECA'S nos demais municípios do

Estado e aumento do investimento em infraestrutura física e de pessoal especializado.

5) Quanto as dificuldades enfrentadas pelos defensores para resolução de problemas na gestão foram relacionados problemas em relação a infraestrutura física, de pessoal, a falta da coordenação estadual e de capacitação para os defensores que atuam na infância e juventude.

6) A qualidade de atendimento tem melhorado em decorrência da melhoria das instalações físicas, contudo, o número de defensores ainda é insuficiente para a demanda em meio a um contexto complexo de seu público alvo.

Apesar dos bons resultados apresentados na pesquisa do grau de satisfação dos assistidos no projeto “Redescobrimo o Assistido” e “Redescobrimo o Assistido no Pará”, nos municípios de Ananindeua e Abaetetuba apareceram percentuais consideráveis de conceitos “regular” e “ruim”. Tal questão espelha a necessidade de maiores investimentos em infraestrutura física e pessoal; de mudanças na estrutura organizacional da instituição; de maior participação dos defensores públicos na tomada de decisões e da realização de concurso para defensores públicos, visto que a falta de resolução de tais situações podem contribuir para a ineficiência do serviço público prestado.

6 CONCLUSÕES FINAIS

A realização de uma pesquisa científica implica na necessidade de uma preparação para o estudo da metodologia utilizada, bem como com a definição do marco conceitual para fundamentação teórica até a realização do campo, que é o grande momento onde surgem surpresas, descobertas e os subsídios para a análise dos dados coletados.

A importância da pesquisa está justificada não apenas em decorrência de razões pessoais, profissionais e acadêmicas, mas também porque durante a revisão bibliográfica ficou demonstrada a carência de estudos científicos, de soluções teóricas e práticas de resolução dos problemas organizacionais da Defensoria Pública, em especial a do Estado do Pará, em decorrência das características regionais e do público alvo.

No decorrer do percurso investigatório aumentou-se o número de entrevistados em decorrência da descontinuidade administrativa, como também alterou-se o número de perguntas elaboradas nos questionários, visto que a seleção de algumas perguntas, respondiam perfeitamente ao objetivo da pesquisa. Enfim, foi um processo intenso de busca de conhecimento e de iniciação científica que chegou ao final, respondendo ao tema proposto na introdução.

No projeto, delimitou-se o tema da pesquisa chegando-se ao título da dissertação “Organização e Gestão dos Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente da Defensoria Pública do Pará” e formulou-se a problemática da pesquisa: como funciona a estrutura organizacional e a gestão dos Núcleos de Atendimento Especializados da Criança e do Adolescente da Capital e dos interiores do Estado e se existe interrelação dessa(s) gestão (ões). Em que medida essa articulação organizacional e comunicativa tem contribuído para a garantia da qualidade de atendimento e proteção integral de crianças e adolescentes no Estado do Pará? Tal problema levou a elaboração de três hipóteses.

A primeira buscou detectar se, dentro da estrutura organizacional da Defensoria Pública existe um descompasso de articulação estrutural e comunicativa do NAECA da Capital com os do interior do Estado. A segunda se, os defensores públicos participam das decisões tomadas pela instituição em relação a gestão e a estrutura organizacional dos NAECA's e a terceira visou verificar se a qualidade de

atendimento prestado nos NAECA's é eficiente e garante a proteção integral de crianças e adolescentes em decorrência do modelo de gestão implementado.

Definiu-se como objetivo geral a análise da gestão e da estrutura organizacional do Núcleo de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente da Capital e do interior do Estado do Pará para a garantia da qualidade de atendimento e da proteção integral de crianças e adolescentes. Como objetivos específicos: investigar a comunicação dos Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente do interior do Estado com a Diretoria do Interior; identificar a participação dos defensores públicos na tomada de decisões da instituição em relação a gestão e a estrutura organizacional dos NAECA's e verificar se o modelo de gestão dos NAECA's garante qualidade de atendimento e proteção integral de crianças e adolescentes.

Utilizou-se, como procedimentos metodológicos, a metodologia sistêmica com um estudo de caso múltiplo, visto que a pesquisa foi realizada em três NAECA's do Pará e para consolidar os resultados obtidos usou-se a observação sistemática da instituição pesquisada, realizando entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo para buscar a descrição e manipulação do conteúdo manifestado na comunicação que foi realizada. Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, de método indutivo, pois parte de um objeto particular para o geral, sendo um método muito utilizado nas ciências sociais.

Foram fixados critérios objetivos para a definição dos NAECA's onde seria realizada a pesquisa e foram eleitos os das cidades de Belém, Ananindeua e Abaetetuba. Como variável independente delimitou-se a gestão pública e como variáveis independentes a estrutura organizacional; o poder, o *habitus* e o campo; o modelo de gestão e a qualidade de atendimento.

Utilizou-se de um robusto Marco Conceitual para a fundamentação da pesquisa a respeito das organizações; da estrutura organizacional; da teoria dos sistemas abertos e fechados; das relações de poder; da tomada de decisões e comunicações nas organizações; da gestão pública; do Estado, políticas públicas e administração pública; do modelo de gestão e da qualidade de atendimento. Todo esse suporte teórico possibilitou a confirmação dos pressupostos da pesquisa.

Realizou-se um retrospecto histórico sobre o acesso à justiça e aos tribunais, como aspecto de solidariedade e caridade, evoluindo para a assistência judiciária até o nascimento da Defensoria Pública, seus avanços e lutas para

fortalecimento institucional na esfera nacional e estadual e da implantação da nova política de atendimento trazida pelo NAECA, bem como uma explanação do projeto redescobrimo o assistido e a respeito da proteção integral de crianças e adolescentes.

Na realização da pesquisa de campo, muitas surpresas surgiram, principalmente quando foi constatada a descontinuidade administrativa, que aumentou significativamente o volume da pesquisa. Na análise de dados foi grande o exercício para selecionar os trechos das entrevistas que seriam destacados na dissertação, para ao final apresentar as principais conclusões da análise de dados.

A primeira conclusão da análise de dados foi que a normatização da DPPA está em descompasso com as situações do dia a dia dos defensores e que as questões acabam sendo resolvidas de modo informal ou fora das normas, independente da hierarquia da instituição. A segunda foi que a estrutura organizacional dos NAECA's é complexa em razão das vinculações administrativas e organizacionais que dificultam a resolução dos problemas afetos a área infanto juvenil, sendo necessária a mudança nessa estrutura organizacional, com a criação de uma coordenação estadual. A terceira foi em relação a participação nas decisões da instituição que ficou claro que os defensores consideram que participam das decisões da instituição, através de vários mecanismos elencados pelos entrevistados, como por exemplo, através dos representantes eleitos para o Conselho Superior e principalmente através do planejamento estratégico. A quarta diz que o modelo de gestão da DPPA foi considerado eficaz para garantia da proteção integral de crianças e adolescentes, contudo, ainda tem muito a avançar, em especial com a implantação de mais NAECA'S nas demais Comarcas do Estado e aumento do investimento em infraestrutura física e de pessoal especializado. A quinta é em relação as dificuldades enfrentadas pelos defensores para resolução de problemas na gestão, onde foram relacionados problemas em relação a infraestrutura física, de pessoal, a falta da coordenação estadual e de capacitação para os defensores que atuam na infância e juventude e a sexta concluiu que a qualidade de atendimento tem melhorado em decorrência da melhoria das instalações físicas, contudo, o número de defensores ainda é insuficiente para a demanda de um público alvo complexo.

Diante dos resultados auferidos na análise de dados conclui-se que o problema da pesquisa foi respondido afirmativamente, visto que se conseguiu

visualizar o funcionamento da estrutura organizacional e da gestão dos NAECA's e sua interrelação, bem como de que modo tal estrutura contribui para garantia da qualidade de atendimento e proteção integral de crianças e adolescentes no Estado do Pará, confirmando as hipóteses apresentadas na pesquisa.

A primeira hipótese formulada se confirmou em razão de que dentro da estrutura organizacional da Defensoria Pública realmente existe um descompasso de articulação estrutural e comunicativa do núcleo da Capital com os do interior do Estado, pois a normatização da DPPA está em descompasso com as situações do dia a dia dos defensores e as questões acabam sendo resolvidas de modo informal ou fora das normas, independente da hierarquia da instituição, além de que a estrutura organizacional dos NAECA's é complexa em razão das vinculações administrativas e organizacionais que dificultam a resolução dos problemas afetos a área infanto juvenil, sendo necessária a mudança nessa estrutura organizacional, com a criação de uma coordenação estadual, fato muito relatado pelos entrevistados na pesquisa de campo.

A segunda hipótese também foi confirmada, pois os resultados demonstraram que a grande maioria dos defensores públicos entendem que participam das decisões tomadas na instituição em relação a gestão e a estrutura organizacional dos NAECA's, ratificando o poder simbólico existente dentro da instituição, pois consideram sua participação através dos representantes eleitos para o Conselho Superior da Defensoria Pública e principalmente através do planejamento estratégico.

A terceira hipótese também foi confirmada, pois a qualidade de atendimento prestado nos NAECA's é eficiente e garante a proteção integral de crianças e adolescentes em decorrência do modelo de gestão implementado, pois na pesquisa o modelo de gestão da DPPA foi considerado eficaz para garantia da proteção integral de crianças e adolescentes, contudo, ainda tem muito a avançar, principalmente com a implantação de mais NAECA'S nos demais municípios do Estado e aumento do investimento em infraestrutura física e de pessoal especializado, como também a qualidade de atendimento tem melhorado em decorrência da melhoria das instalações físicas, apesar do número de defensores ainda ser insuficiente para a demanda em meio a um contexto complexo de seu público alvo.

Diante da confirmação das hipóteses, foram alcançados os objetivos geral e específicos propostos da pesquisa, respondendo, deste modo, o problema apresentado na introdução. A metodologia escolhida foi suficiente para obter os resultados propostos e a bibliografia adequada a temática eleita.

É importante frisar que apesar dos resultados apresentados na pesquisa alguns pontos merecem reflexão. O primeiro deles está relacionado a participação dos defensores públicos nas decisões da instituição que parece ser ínfimo, pois o planejamento estratégico, considerado o mais eficaz meio de participação nas entrevistas é realizado de 2 em 2 anos, que é um tempo muito longo para tomada de decisões, que acabam sendo decididas pelo grupo que encontra-se no poder e apenas repassadas aos defensores.

Outro ponto para reflexão é que apesar dos bons resultados apresentados na pesquisa do grau de satisfação dos assistidos no projeto Redescobrimdo o Assistido, Redescobrimdo o Assistido no Pará e na presente pesquisa que confirmou que a Defensoria Pública desenvolve a contento a política da infância e juventude em nosso Estado apesar de todas as dificuldades, observou-se que a instituição padece de muitas deficiências como a necessidade de maiores investimentos em infraestrutura física e pessoal especializado; da implantação de mais NAECA'S nos demais municípios do Pará; de mudanças na estrutura organizacional da instituição, criando uma coordenação estadual da infância e juventude e da realização de concurso para defensores públicos, técnicos e servidores.

Tais fatores estão intimamente ligados a falta de vontade do poder público em cumprir o preceito constitucional de garantir o acesso a justiça através de uma instituição que atenda com dignidade seu público alvo, que tenha condições de garantir os direitos dos cidadãos em condições de igualdade com o estado-juiz e o estado-acusador, de investir no fortalecimento da instituição, que vem lutando para se estabelecer e garantir o acesso a ordem jurídica justa para a população de nosso Estado, pois a falta de resolução de tais situações pelos governantes, acarretam reflexos negativos aos assistidos que podem não ter seus direitos garantidos, contribuindo para a ineficiência do serviço público prestado.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Luciano Parejo. Presupuestos, condiciones y elementos esenciales de um nuevo modelo de gestión Pública. *Temas para el debate*, Madrid, 1999.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. *Serviços com qualidade. Como entender e identificar as necessidades dos seus clientes*. São Paulo: MakronBooks do Brasil, 1992.
- ALVES, Cleber; PIMENTA, Marília. *Acesso à justiça em preto e branco: retratos institucionais da defensoria pública*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004.
- AMIN, Andréa. Evolução histórica do direito da criança e do adolescente. In: MACIEL, Kátia (Coord). *Curso de direito da criança e do adolescente. Aspectos Teóricos e Práticos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- ANADEP EXPRESS. Disponível em: <<http://www.anadep.org.br/wtksite/grm/envio/1536/index.html>>. Acesso em: 10 mar. 2013.
- APPENDINI, Kirsten; NUIJTEN, Monique. El papel de las Instituciones en contextos locales. *Revista de la CEPAL*, Santiago del Chile, n. **76**, p. **71-88**, abr. 2002
- ASSEN, Marcel; BERG, Gerben; PIETERSMA, Paul. *Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer*. São Paulo: Pearson, 2011.
- BARBOSA, Cássio. A justiça construída pelo acesso ao poder judiciário. In: TRINDADE, Edi; MELLIM FILHO, Oscar (Org.). *Acesso à justiça*. Campinas: Alínea, 2012.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, Ana Cristina. *A Defensoria Pública como instrumento constitucional de defesa dos direitos da mulher em situação de violência doméstica, familiar e intrafamiliar*. Disponível em: <http://www.anadep.org.br/wtksite/cms/conteudo/5412/ANA_CRISTINA_BARRETO_-_dissertacao_1_.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2011.
- BARROS, Guilherme. *Defensoria Pública: LC 80/1994*. Salvador: Jus Podivm, 2009.
- BARROSO, George. *A magna charta de João-Sem-Terra (1215), a Petição de direitos (1628) e o devido processo legal*. Disponível em: <<http://georgelins.com/2009/08/09/a-magna-charta-de-joao-sem-terra-1215-a-peticao-de-direitos-1628-e-o-devido-processo-legal/>>. Acesso em: 23 mar. 2012.
- BATISTA, Keila. *Acesso à justiça: instrumentos viabilizadores*. São Paulo: Letras Jurídicas, 2010.
- BAUMAN, Zygmunt. Depois da nação-estado, o que? In: _____. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BERGUE, Sandro. *Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2011.

BITTENCOURT, Fabrícia. Defensoria Pública: Modelo Constitucional de Assistência Jurídica. In: ORDACGY, André; FIGUEIREDO, Guilherme (Org.). *Advocacia de Estado e Defensoria Pública: funções essenciais à justiça*. Curitiba: Letra da Lei, 2009.

BLIKSTEIN, Izidoro; ALVES, Mario; GOMES, Mauro. Nota técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CLEGG, Stewart; HERDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, 2.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. Brasília, DF: UnB, 2010.

BOGMAN, ItzhakMeir. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e sua implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2002.

BONAVIDES, Paulo. *Teoria geral do estado*. 8. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2010.

_____. *Coisa ditas*. São Paulo: Brasiliense, 2011.

BRAGA, Douglas. *Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública*. Rio de Janeiro: Fio Cruz, 2002.

BRANDÃO, Juliana. *Percepções sobre o acesso à justiça: olhares dos usuários da Defensoria Pública do Estado de São Paulo*. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2140/tde-25082011-142156/pt-br.php>>. Acesso em: 5 nov. 2011.

BRASIL, *Lei Complementar nº 80, de 12/01/94, com a Reforma da lei complementar nº 132/2009*. Lex: legislação federal. Brasília, DF: ANADep, 2010.

BRASIL, *Constituição Federal (1988)*. Lex: Legislação federal. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. Mapa da Defensoria Pública. Disponível em: <www.ipea.gov.br/mapadefensoria>. Acesso em: 16 mar. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz. *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*. Brasília, DF, ENAP, 1996.

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz; SPINK, Peter (Org.). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2006a.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz; SPINK, Peter (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2006b.

BUARQUE, Sérgio. *Construindo o desenvolvimento local sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

BURGER, Adriana Fagundes; BALBINOT, Chistine. A nova dimensão da Defensoria Pública a partir das alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 132 na Lei Complementar nº 80/94. In: SOUSA, José (Coord.). *Uma nova Defensoria Pública pede passagem: reflexões sobre a Lei complementar 132/09*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

CÂMARA, Alexandre. O acesso à justiça no plano dos direitos humanos. In: *Acesso à justiça*. QUEIROZ, Raphael (Org.). Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

CAOVILLA, Maria Aparecida. *Acesso à justiça e cidadania: uma avaliação crítica da Defensoria Pública em Santa Catarina*. 2. ed. Chapecó: Argos Editora Universitária, 2006.

CAPPELLE, Mônica; MELO, Marlene; BRITO, Mozar. *Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para análise das organizações*. Disponível em <[http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43936/2/Artigo%209%20\(05.196\).pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43936/2/Artigo%209%20(05.196).pdf)>(2005 >. Acesso em: 28 ago. 2012.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 2002.

CAPPELLETTI, Mauro. Problemas de reforma do processo civil nas sociedades contemporâneas. *Revista do Processo*. Rio de Janeiro, n. 65, jan./mar. 1992.

CARNEIRO, Margareth. *Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública*. Rio de Janeiro, Brasport, 2010.

CARDOSO Luciana. *Uma fenda na justiça: a Defensoria Pública e a construção de inovações democráticas*. São Paulo: Hucitec, 2010.

_____. *Participação social: inovações democráticas no caso da Defensoria Pública do Estado de São Paulo*. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5233>>. Acesso em: 5 nov. 2011.

CARVALHO, Cristina; VIEIRA, Marcelo. *O poder nas organizações*. São Paulo: Thomson, 2007.

CARVALHO, Maria. A construção do objeto de pesquisa. In: _____. *Metodologias qualitativas e quantitativas* Campinas: [s. l.]: Papyrus, 1988. , p. 45-51.

- CARVALHO, Pedro. *Administração mercadológica*. 1. ed. Campinas: Alínea, 1999.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- CAVALCANTI, Vanuza; BECKER, Antonio. *Constituições brasileiras de 1824 a 1988*. Rio de Janeiro: Letra Legal, 2004. v. 1, 2.
- CEPAL . Disponível em;< <http://www.cepal.org/brasil/>>. Acesso em: 1 set. 2012.
- CHAMON, Edna (Org.). *Gestão de organizações públicas e privadas*. Rio de Janeiro, Brasport, 2007.
- CICHOCKI NETO, José. *Limitações ao acesso à justiça*. Curitiba: Juruá, 2005.
- CINTRA, Antonio; GRINOVER, Ada; DINAMARCO, Cândido. *Teoria geral do processo*. São Paulo: Malheiros, 1998.
- CLEGG, Stewart; HERDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, 2.
- CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. *Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Bookman, 2011.
- COSTA, Antonio Carlos. Natureza e implantação do novo direito da criança e do adolescente. In: PEREIRA, Tânia da Silva (Coord.). *Estatuto da criança e do adolescente: Lei 8.069/90: estudos sócio-jurídicos*. Rio de Janeiro: Renovar, 1992.
- COSTA, Silvia. Fundamentos constitucionais para gestão pública. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria (Org.). *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informações e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.
- CURY, Munir; GARRIDO, Paulo; MARÇURA, Jurandir. *Estatuto da criança e do adolescente anotado*. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.
- DALLARI, Dalmo. *Constituição constituinte*. São Paulo: Saraiva, 1984.
- DALLEDONNE, Jorge. *Gestão de serviços: a chave do sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2008.
- DEL PRIORI, Mary (Org.). *História das crianças no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2008.
- DEVISATE, Rogério. Acesso à justiça – problema de essência: a Defensoria Pública como a solução constitucional para os hipossuficientes. In: QUEROZ, Raphael (Org.). *Acesso à justiça*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.
- DI PIETRO, Maria Sylvia. *Direito administrativo*. São Paulo: Atlas, 2012.

DYE, Thomas. Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. In: HEIDEMANN, Francisco; SALM, José (Org.). *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília, DF: UNB, 2010.

DRAIBE, Sônia. Uma nova institucionalidade das políticas sociais? reflexões a propósito da experiência Latino-Americana recente de reforma dos programas sociais. *São Paulo em Perspectiva*, v.11, n.4, p. 3-15. São Paulo, 1997.

DRUCKER, Peter. *Gestão: management*. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

ELIAS, Roberto. *Direitos fundamentais da criança e do adolescente*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ESCOLAR, Censo. Disponível em: < www.todospelaeducação.org.br>. Acesso em: 23 jul. 2012.

EXCELÊNCIA, critérios de *avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. 2009. Disponível em:< em http://pcc2530.pcc.usp.br/Textos%20para%20leitura/web_CriteriosExcelencia2009_mais_recente.pdf>. Acesso em: 10 out.12.

FARIAS FILHO, Milton. *Noções gerais de projeto e pesquisa: uma abordagem didática*. São Paulo: Barauna, 2009.

FERRAZ, Fábio et al. *Defensoria Pública do Estado de São Paulo: aperfeiçoamento dos mecanismos de participação social*. Disponível em:< <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8596>>. Acesso em: 5 nov. 2011.

FERREIRA, Victor et al. *Modelos de gestão*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. (Série Gestão de Pessoas).

FLEURY, Maria; FISCHER, Rosa (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLICK, Vwe. *Uma introdução a pesquisa indutiva*. São Paulo: Bookman, 2004.

FONTEINHA, Fernando. *Acesso à justiça: da contribuição de Mauro Cappelletti à realidade brasileira*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

FORJAZ, Maria Cecília. Globalização e crise do Estado Nacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n. 2, abr./jun, 2000.

FRANCO, Maria Laura. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Brasília, DF: Liber Livro, 2008. v. 6. (Série Pesquisa).

FREITAS, Marcos; KUHLMANN JÚNIOR, Moisés (Org.). *Os intelectuais na História da infância*. São Paulo: Cortez, 2002.

FURTADO, Celso. *Introdução ao desenvolvimento*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GALLIEZ, Paulo. *A defensoria pública, o Estado e a Cidadania*. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2001.

_____. *Princípios institucionais da defensoria pública*. 5. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

GIL, Antonio. *Estudo de caso*. São Paulo. Atlas, 2009.

GODOY, Arilda. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 1995. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2012.

GOMES, Sérgio; VIDAL, Josep (Coord.). *Projeto redescobrimdo o assistido. Análise dos relatórios gerados pelo sistema de informação da Defensoria Pública do Estado do Pará e diagnóstico socioeconômico*. Belém: Defensoria Pública do Estado do Pará; IDESP, 2010, v. 2.

_____. *Projeto redescobrimdo o assistido. Análise socioeconômica e mapa de exclusão de direitos dos Municípios*. Belém: Defensoria Pública do Estado do Pará; IDESP, 2010. v. 3.

_____. *Projeto redescobrimdo o assistido. Identificação da imagem da Defensoria Pública do Estado do Pará*. Belém: Defensoria Pública do Estado do Pará; IDESP, 2010, v. 4.

_____. *Projeto redescobrimdo o assistido. Perfil institucional da Defensoria Pública do Estado do Pará*. Belém: Defensoria Pública do Estado do Pará; IDESP, 2010, v.5.

_____. *Projeto cooperação técnica: redescobrimdo o assistido no Estado do Pará*. Belém: Defensoria Pública do Estado do Pará; IDESP, 2012. v. 1, v. 2.

GOMEZ, Maria. Globalização da política. Mitos, realidades e dilemas. In: _____. *Globalização excludente*. Petrópolis: Vozes, 2001.

GONÇALVES, Alcindo. *O Conceito de Governança*. Disponível em: <<http://www.ligiatavares.com/gerencia/uploads/arquivos/24cccb375b45d32a6df8b183f8122058.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2011.

GONÇALVES, Reinaldo. *O nó econômico*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GOULART, Sueli; CARVALHO, Cristina. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, Marcelo; ZOUAIN, Deborah. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

HALL, Richard. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2009.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart. Alguns ousam chamá-lo de Poder. In: CLEGG, Stewart; HERDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

HEIDEMANN, Francisco. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco e SALM, José (Org.). *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília, DF: UNB, 2010.

HIRST, Paul; THOMPSON, Grahame. *Globalização: um mito necessário?* In: *Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade*. Petrópolis: Vozes, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Censo 2010*. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/censo2010/>>.. Acesso em: 25 jul. 2012.

JONES, Gareth. *Teoria das organizações*. São Paulo: Pearson, 2010.

JURAN, J. M. *A Qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

_____. *Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria (Org.). *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informações e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.

KAST, Fremont; ROSENZWEIG, James. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987.

KFOURI, Berenice. *Carreiras gerenciais no serviço público: caminhos num espaço sem caminho*. 1992. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.

KLIKBERG, Bernardo. Como reformar o Estado para enfrentar os desafios sociais do século XXI. In: _____. *Falácias e mitos do desenvolvimento Social*. São Paulo: Cortez: 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAUSZ, Rosa. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo, Livraria Nobel, 1991.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. *Gestão da qualidade: fundamentos da excelência*. Brasília, DF: SEBRAE, 2005.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração, princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, Alexandre. *Excelência em atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

LEAL, Rogério. *Estado, administração pública e sociedade: novos paradigmas*. Porto Alegre, Livraria do Advogado, 2006.

LIBERATI, Wilson Donizeti. *Comentários ao estatuto da criança e do adolescente*. 11. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

LIMA, Frederico. *Defensoria Pública*. 2. ed. Salvador: Jus Podivm, 2011.

LUHMANN, Niklas. *Introdução à teoria dos sistemas*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MACHADO, Martha. *A proteção constitucional de crianças e adolescentes e os direitos humanos*. São Paulo: Manole, 2003.

MACIEIRA, Maria. *Gestão administrativa e política das instituições jurídicas públicas*. FGV, 2010. Disponível em: < http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/c/cb/Gest%C3%A3o_Administrativa_e_Pol%C3%ADtica_das_Institui%C3%A7%C3%B5es_Jur%C3%ADdicas_P%C3%BAblicas.pdf>. Acesso em: 12 /mar. 2012.

MANTEGA, Guido. *A economia política brasileira*. Petrópolis: Vozes, 1995.

MAPADAVIOLENCIA. Disponível em: < <http://www.mapadaviolencia.org.br/mapa2012.php>>. Acesso em: 5 jan. 2012.

MARSAHALL JUNIOR, Isnard et al. *Gestão da qualidade*. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MARTINS, Gilberto. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Gilberto; THEÓPHILO, Carlos. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Paulo; PIERANTI, Octavio (Org.). *Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTOS, Fernando. *Acesso à Justiça: um princípio em busca de efetivação*. Curitiba: Juruá, 2011.

MATUS, Carlos. *Adeus Senhor Presidente: governantes e governados*. Recife: Litteris, 1989.

_____, Carlos. *Estratégias políticas: Chipanzé, Maquiavel, e Ghandi*. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MENDONÇA, Clímério. *O defensor público como agente político, dinamizador da relação entre os cidadãos, a sociedade e o Estado*. Rio de Janeiro: ESG, 2009.

MILLER, Susan; HICKSON, David; WILSON, David. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, Stewart; HERDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2009.

MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. 11. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1997.

MORAES, Anna. *Introdução à administração*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MORAES, Humberto; SILVA, José. *Assistência judiciária: sua gênese, sua história e a função protetiva do Estado*. Rio de Janeiro: Liber Juris, 1984.

MOTTA, Fernando; PEREIRA, Luiz. *Introdução à organização burocrática*. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MOTTA, Luiz. *O Estado e a sociedade na concepção de mundo do defensor público do Rio de Janeiro*. Disponível em: < http://www.achegas.net/numero/41/Luiz_eduardo_41.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2012.

NARDI, Sérgio. *Atendimento de sucesso: entenda o cliente e venda mais*. São Paulo: Novo Século, 2010.

NASCIMENTO, Durbens. *Amazônia: governança, segurança e defesa*. Belém: NAEA, 2007. (Papers do NAEA, n 212).

NASSAR, Paulo. *Judicialização do direito à moradia e transformação social: análise das ações civis públicas da Defensoria Pública do Estado de São Paulo*. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9158>>. Acesso em 14 mar. 2012.

NOGUEIRA, Fernanda; TOBELEM, Alain; GERRY, Chris. *O Processo da tomada de decisão na gestão pública: Identificação de necessidade (in)formativas*. Disponível em: < https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:VVxpSwD8rXsJ:home.utad.pt/~des/acervo_des/2000nogfermprotom62.doc+as+decis%C3%B5es+de+lucien+sfez&hl=pt-R&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESgPgQwfVLAmBq7o MvgnQo KOW9EI8auKnaW Xy5o3Cfajm5xDBRPhiH0XA9d-I0DNhppR2mj2nM3K5hAa3h5xs-Z80np-dppHdFq HKSPpdacJeTWlRh JlhQZsmYwTyfWjaD T76hj&sig=AHIEtb Qlj8biMg7SgLeya R8DZ __wwkFPmQ>. Acesso em: 28 ago. 2012.

NOGUEIRA, Fernando. *Continuidade e descontinuidade administrativa em governos locais: fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos*. São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/>

dspace/bitstream/handle/10438/2423/53706.pdf?sequence=3>. Acesso em: 15 nov. 2012.

NORD, Walter (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, 2004. v.1, 2, 3.

NUNES, Paulo. *Conceito de organização*. 2005. Disponível em: < http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/03conc_organizacao.htm>. Acesso em: 22 mar. 2012.

OLIVEIRA, Djalma. *Estrutura organizacional. Uma Abordagem para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Marly. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Ricardo. *Gestão pública: democracia e eficiência*. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

OLIVEIRA NETO, Alvim. *Metodologia da pesquisa científica: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos*. Florianópolis: Visual Books, 2005.

PAGLIUSO, Antonio; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thais. *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2010.

PARÁ. *Revista da Defensoria Pública do Estado do Pará: edição Histórica, 1999-2002*, Belém: Gráfica Alves, ano 1, 2005.

_____. *Lei complementar nº 054, de 07/02/2006*. Lex: legislação estadual. Defensoria Pública do Estado do Pará, Belém, 2006.

_____. *Relatório de gestão 2008-2009*. Belém: DPPA, 2009.

_____. *Relatório de gestão 2010-2011*. Belém: Gaby Comunicações, 2012.

_____. *Defensoria Pública do Estado*. Disponível em:< http://www.defensoria.pa.gov.br/noticia_detalhe.php?ID=10622>. Acesso em: 6 mar. 2013.

PARK, Kil; BONIS, Daniel; ABUD, Marcelo. *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAROSKI, Mauro. *Direitos fundamentais e acesso à justiça na constituição*. São Paulo: LTR, 2008.

PASCARELLI FILHO, Mario. *A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança*. São Paulo, DVS, 2011.

PEREIRA, Tânia. *Infância e adolescência: uma visão histórica de sua proteção social e jurídica no Brasil*. Disponível em; < http://cliente.d-on.co/abmp/site_dev/textos/208.htm>. Acesso em: 3 mar. 2013.

PERONI, Bruno. *Os conceitos de eficiência e eficácia aplicados na administração*. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/os-conceitos-de-eficiencia-e-eficacia-aplicados-na-administracao/11965/>>. Acesso em: 7 nov. 2011.

PERROTTI, Edoardo. *A estrutura organizacional como elemento facilitador da gestão do conhecimento*. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Conhecim%20ento/GC01_-_A_estrutura_organizacional.PDF>. Acesso em: 10 mar. 2012.

PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1981.

PRITCHETT, Price; POUND, Ron. *Excelência em serviços*. São Paulo: Landscape, 2006.

PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da Comunicação e da Organização. In: CLEGG, Stewart; HERDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

QUEIROZ, Raphael (Org.). *Acesso à justiça*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 2008.

RAICHELIS, Raquel; WANDERLEY, Luiz Eduardo. Desafios de uma gestão pública democrática na integração regional. *Serviço Social & Sociedade*, n. 78, jun. 2004.

RAMIDOFF, Mário. *Lições de direito da criança e do adolescente: ato infracional e medidas socioeducativas*. Curitiba: Juruá, 2006.

REZENDE, Flávio. *Por que reformas administrativas falham?* bras. Ci. Soc. v.17 n. 50 São Paulo Oct. 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092002000300008>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

RIBEIRO, José; VIDAL, Josep (Coord.). *Projeto redescobrimo o sssistido. Análise dos relatórios gerados pelo sistema de informação da Defensoria Pública do Estado do Pará*. Belém: Defensoria Pública do Estado do Pará; IDESP, 2010, v.1.

RICHARDSON, Roberto. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBERT, Cinthia; SÉGUIN, Elida. *Direitos humanos, acesso à justiça: um olhar da Defensoria Pública*. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

ROBERTS, John. *Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos*. São Paulo: Campus, 2005.

ROCHA, Amélia; BESSA, Francilene. Defensoria Pública Brasileira: realidade e perspectivas. In: ORDACGY, André; FIGUEIREDO, Guilherme (Org.). *Advocacia de Estado e Defensoria Pública: funções essenciais à justiça*. Curitiba: Letra da Lei, 2009.

RODRIGUES, Horácio. *Acesso à justiça no direito processual brasileiro*. São Paulo: Acadêmica, 1994.

SADEK, Maria Tereza. Defensoria Pública: um agente de igualdade. In: SOUSA, José (Coord.). *Uma nova defensoria pública pede passagem: reflexões sobre a Lei complementar 132/09*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

SANTOS. Clezio. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2010a.

SANTOS, Maria das Graças. Políticas Públicas: Contribuições para o debate. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria (Org.). *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informações e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010b.

SCHNEIDER, Sérgio; SCHIMITT, Cláudia. *O uso do método comparativo nas ciências sociais*. Disponível em: < <http://www6.ufrgs.br/pgdr/arquivos/373.pdf>>. Acesso em: 7 nov. 2011.

SÉGUIN, Elida. A omissão como vitimização da criança. A violência branca. In: _____. (Org.) *Aspectos jurídicos da criança*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2001.

SFEZ, Lucien. *Critique de l'adecision*. México: Fondo de Cultura Econômica, 1984.

_____. *A comunicação*. Lisboa: Sociedade Astória, 1991.

_____. *Crítica da comunicação*. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

SILVA, Fábio. *Planejamento regional com foco em arranjos produtivos locais: a experiência recente do Estado do Pará*. Belém, Papers NAEA, UFPA, 2009.

SILVA, José Afonso. Acesso a justiça e cidadania em face da reforma do Poder Judiciário. In: QUARESMA, Regina; OLIVEIRA, M. L. de P. (Coord.). *Direito constitucional brasileiro: perspectivas e controvérsias contemporâneas*. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

SOARES, Fábio. Acesso do hipossuficiente à justiça: a Defensoria Pública e a tutela dos interesses coletivos *latu sensu* dos necessitados. In: QUEIROZ, Raphael (Org.). *Acesso à Justiça*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

SOUSA, José (Coord.). *A Defensoria Pública e os processos coletivos. Comemorando a Lei Federal 11.448, de 15 de janeiro de 2007*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

SOUTO, Márcio. *Nova classificação para as ondas renovatórias de acesso à justiça*. João Pessoa: Sal da Terra, 2009.

SPINK, Peter. Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. *Cadernos Fundap*, São Paulo, ano 7, n. 13, p. 57-65, abr. 1987.

SPINK, Peter; CLEMENTE, Roberta; KEPPKE, Rosane. *Continuidade e descontinuidade administrativa: uma análise de fatores que contribuem para a manutenção de programas, projetos e atividades públicas de êxito em governos locais brasileiros*. São Paulo. 2001. Disponível em: <http://www.eaesf.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/P00213_1.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2012.

_____. Governo local: o mito da descentralização e as novas práticas de governança. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 61-69, jan./mar. 1999.

SROUR, Robert. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Mauro. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TENÓRIO, Fernando; SARAIVA, Enrique. Escorços sobre gestão pública e gestão social. In: MARTINS, Paulo; PIERANTI, Octavio (Org.). *Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TORRES, Pedro. La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas em países de frágil institucionalidad. *CEPAL*, Santiago Chile: Naciones Unidas, p. 41-50, jul. 2004. (*Série Políticas Sociales*, n. 93).

TRINDADE, Edi; MELLIM FILHO, Oscar (Org.). *Acesso à justiça*. Campinas: Alínea, 2012.

VASCONCELOS, Agno. *O princípio da eficiência na gestão pública*. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-principio-da-eficiencia-na-gestao-publica/14519/>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

VASCONCELOS, Paulo. *O resgate da cidadania: ressignificação do papel da Defensoria Pública do Estado do Ceará na redução do superendividamento do cidadão*. Disponível em: <http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/resgate-da-cidadania-ressignifica%C3%A7%C3%A3o-do-papel-da-defensoria-publica-do/id/47290436.html>. Acesso em: 5 nov. 2011.

VENTURA, Magda. *O estudo de caso como modalidade de pesquisa*. Rio de Janeiro: Rev. SOCERJ, 2007. Disponível em: <

http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 18 jun. 2012.

VIDAL, Josep. *Efectos de la globalización. las políticas públicas como instrumentos reguladores em la Amazônia*. Belém: Paper NAEA, 2009.

_____. *Continuidade e Mudança na Gestão Pública no Estado do Pará. Uma Introdução*. Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2011.

_____. *A ação comunicativa de Jürgen Habermas: possibilidades de análise para a relação Defensor Público: assistido*. Revista Sociologia Jurídica, n. 13, jul. dez. 2011. Disponível em: <<http://www.sociologiajuridica.net.br/>>. Acesso em: 3 mar. 2012, a.

_____. *Introdução à teoria de sistemas autorreferenciais e ao sistema de direito em NiklasLuhmann*. Belém: Paper NAEA, 2012, b.

_____. *Decisões nas organizações: uma primeira abordagem a partir da teoria de LucienSfez e NiklasLumann*. Belém: Paper NAEA, 2012, c.

VIEIRA, Jair. *Defensoria Pública, leis e normas*. São Paulo: Edipro, 2010.

VIEIRA, Roberto. *Comunicação organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

VIOLENCIA, Mapa. Disponível em:<<http://www.mapadaviolencia.org.br/mapa2012.php>>. Acesso em: 31 jul. 2012.

VIVANCOS, Adriano; CARDOSO, Francisco. *Estruturas organizacionais de empresas construtoras de Edifícios*. Disponível em:<<http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205302%202004/BT%20PCC%20306%20Vivancos%20e%20Cardoso.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2012.

YIN, Robert. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIEMER, Roberto. *Mitos Organizacionais: O poder invisível na vida das empresas*. São Paulo: 1996.

WATANABE, Kazuo. Assistência judiciária e o juizado especial de pequenas causas. In: _____. *Juizado especial de pequenas causas*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985.

APÊNDICES

APENDICE A – Roteiro de entrevista semi estruturada – Gestores



Universidade Federal do Pará – UFPA
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA
Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento
Sustentável do Trópico Úmido - PPGDSTU



PESQUISA: Organização e Gestão dos Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente da Defensoria Pública do Pará.

MESTRANDA: Nadia Maria Bentes.

RECORTE TEMPORAL DA PESQUISA: 2005 a 2011.

Entrevista Semi Estruturada – Gestores

Município: _____

Data: _____

Informações do (a) Defensor (a) Público (a) Gestor (a)

- 1) Quantos anos de experiência como Defensor (a) Público (a) _____.
- 2) Quantos anos/meses de experiência como Gestor _____.

BLOCO I – Estrutura Organizacional

- 1) Como define a estrutura organizacional da Defensoria Pública?
- 2) De que modo ocorrem as articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's da Capital, de Ananindeua e de Abaetetuba, com os respectivos gestores a que estão vinculados ?
- 3) Que medidas foram introduzidas pela gestão da Defensoria Pública para a melhoria do atendimento de crianças e adolescentes no período de 2005/2011?
- 4) Como são resolvidos os descompassos entre as resoluções adotadas pelo Conselho Superior ou pelas Diretorias, quando estas não corresponderem à *práxis* diária dos Defensores?

BLOCO II – Relações de Poder

- 1) De que modo são tomadas as decisões dentro da Defensoria Pública e de que modo são comunicadas para as coordenações dos Núcleos?
- 2) Existem participação dos Defensores Públicos nas decisões da Instituição?
- 3) De que forma ocorrem as comunicações da Defensoria Pública com as outras instituições integrantes do sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente?
- 4) De que modo a Defensoria Pública contribui para a atuação do Defensor Público como agente de transformação social para garantia da proteção integral de crianças e adolescentes?

BLOCO III – Modelo de Gestão

- 1) O que entende por modelo de gestão. E como você define o atual modelo de gestão da Defensoria Pública?
- 2) O atual modelo de gestão da Defensoria Pública garante que o atendimento a crianças e adolescentes vise a sua proteção integral?
- 3) A Defensoria Pública proporcionou no período de 2005 a 2011 cursos de capacitação, especialização ou qualquer tipo de qualificação para os Defensores Públicos para atuar frente a complexidade dos feitos da infância e juventude?
- 4) De que modo são estabelecidas as prioridades para o atendimento da infância e juventude pela Defensoria Pública?

BLOCO IV – Informações Finais

- 1) Explicar através de um esquema de organograma de que modo são tomadas as decisões e as comunicações dentro da Defensoria Pública do Pará.

OBRIGADO PELA SUA ATENÇÃO!!!!

APENDICE B – Roteiro de entrevista semi estruturada – Defensores Públicos dos NAECA's



Universidade Federal do Pará – UFPA
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA
Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento
Sustentável do Trópico Úmido - PPGDSTU



PESQUISA: Organização e Gestão dos Núcleos de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente da Defensoria Pública do Pará.

MESTRANDA: Nadia Maria Bentes.

RECORTE TEMPORAL DA PESQUISA: 2005 a 2011.

Entrevista Semi Estruturada – Defensores Públicos dos NAECA's

Município: _____

Data: _____

Informações do (a) Defensor (a) Público (a)

1) Quantos anos de experiência como Defensor (a) Público (a) _____

2) Quantos anos de experiência como Defensor Público da Infância e da Juventude _____.

BLOCO I – Estrutura Organizacional

1) De que modo ocorrem as articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's da Capital, de Ananindeua e de Abaetetuba ?

2) Como ocorrem as articulações estruturais e comunicativas entre os NAECA's da Capital, e/ou de Ananindeua e/ou de Abaetetuba, com a Diretoria Metropolitana e/ou com a Diretoria do Interior, respectivamente?

3) Que medidas foram introduzidas pela Coordenação do Núcleo para melhoria da comunicação entre os Defensores Públicos e suas respectivas Diretorias, visando à melhoria do atendimento de crianças e adolescentes, no período de 2005 a 2011?

4) Como são resolvidas o descompasso entre as resoluções adotadas pelo Conselho Superior ou pelas Diretorias, quando estas não corresponderem à *práxis* diária do Defensor?

BLOCO II – Relações de Poder

- 1) De que modo são tomadas as decisões e as prioridades da infância e da juventude dentro da Defensoria Pública e de que modo são comunicadas para os Núcleos e repassadas para os Defensores a eles vinculados?
- 2) Existem participação dos Defensores Públicos nas decisões da Instituição?
- 3) Como se desenvolvem as relações entre os Defensores Públicos e os operadores da infância e juventude que atuam no campo jurídico (Juízes, Promotores e Técnicos) com os assistidos?
- 4) Como entende sua atuação como agente de transformação social para garantia da proteção integral de crianças e adolescentes?

BLOCO III – Modelo de Gestão

- 1) O atual modelo de gestão da Defensoria Pública garante que o atendimento a crianças e adolescentes vise a sua proteção integral?
- 2) Você já fez curso de capacitação, especialização ou qualquer tipo de qualificação para atuar frente à complexidade dos feitos da infância e juventude, no período de 2005 a 2011?
- 3) Especifique as principais dificuldades que enfrenta ou enfrentou para resolução de problemas dentro da estrutura de gestão da Defensoria Pública, relacionada a área da infância e juventude?
- 4) Qual o seu grau de satisfação em relação as suas atividades desempenhadas para garantia da proteção integral de crianças e adolescentes?

BLOCO IV – Qualidade de Atendimento

- 1) Você realiza ou realizou propostas para o aperfeiçoamento no atendimento de crianças e adolescentes, visando a melhoria da qualidade?
- 2) Como avalia a qualidade do atendimento da Defensoria Pública perante seu público alvo? O número de Defensores atuando é suficiente?
- 3) Que aspectos poderiam ser melhorados para o funcionamento deste Núcleo?
- 4) Você se sente satisfeito com a estrutura de trabalho oferecida pela Defensoria Pública para desempenhar suas atividades laborais?

BLOCO V – Informações Finais

- 1) Explicar através de um esquema de organograma de que modo são tomadas as decisões e as comunicações dentro da Defensoria Pública do Pará.

OBRIGADO PELA SUA ATENÇÃO!!!!