

RELATÓRIO FINAL
AVALIAÇÃO EXTERNA DO
PROGRAMA REDES E ALIANÇAS DO INSTITUTO C&A
ENTRE 2013 E 2015

Autores:

Thomaz Chianca
Gabriela Pluciennik
Irene Mello

Rio de Janeiro, 16 de janeiro de 2017

Índice

Sumário executivo	4
Introdução	9
Metodologia.....	10
Precedentes e contexto	12
Descrições e definições.....	14
Respostas às perguntas avaliativas.....	15
1. Quão relevantes são as abordagens e estratégias do Programa para dar conta do problema e produzir as mudanças desejadas?	15
2. Quão eficiente foi a implementação do Programa?	18
3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?.....	22
4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?	29
5. Qual a probabilidade dos benefícios gerados pelo Programa serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?	37
Sobre a Teoria da Mudança do Programa Redes e Alianças.....	39
Estudos de caso.....	40
Resumo do estudo de caso da rede de Belo Horizonte	40
Resumo do estudo de caso da rede de Nova Iguaçu	41
Estudo especial de projetos não selecionados	43
Lições Aprendidas – O que podemos aprender com esse Programa que pode informar futuros programas que utilizem a estratégia de trabalho em rede?.....	44
Quais foram os fatores facilitadores e dificultadores para o Programa conquistar os resultados desejados?	44
Quais foram as melhores práticas que emergiram do Programa?	47
Quais foram os aprendizados e lições aprendidas das redes que podem contribuir para o desenvolvimento de iniciativas futuras envolvendo redes pelo Instituto C&A e pela C&A Foundation?49	
Comentários finais e recomendações.....	52
Anexo 1. Matriz Avaliativa	55
Anexo 2. Infográficos da Teoria da Mudança	59

Anexo 3. Narrativa da Teoria da Mudança	62
Anexo 4. Sumários das redes não apoiadas	64
Anexo 5. Cronograma da Avaliação	66
Anexo 6. Descrições expandidas das redes e avaliação das performances	67
Anexo 6a – Rede Escola Cidadã (Belém)	67
Anexo 6b – Fórum das Juventudes da Grande BH (Belo Horizonte)	74
Anexo 6c – Observatório da Criança e do Adolescente (Brasília)	83
Anexo 6d – Mobiliza pela Educação (Chapada Diamantina)	90
Anexo 6e – Campanha ANA (Fortaleza)	99
Anexo 6f – Construindo em Rede (Nova Iguaçu)	107
Anexo 6g – Rede Maranhense de Justiça Juvenil (São Luís)	115
Anexo 6h – Rede Nacional de Jovens Comunicadores – Renajoc (São Paulo)	124
Anexo 7. Lista dos principais produtos desenvolvidos pelas redes	131
Anexo 8. Relatório do estudo de caso: Belo Horizonte	134
Anexo 9. Relatório de estudo de caso: Nova Iguaçu	153
Anexo 10. Evidência do histórico de apoio do Instituto C&A a parcerias e esforços colaborativos	170
Anexo 11. Rubricas Avaliativas	171
Anexo 12. Lista de documentos revisados pela equipe de avaliação	178
Anexo 13. Lista de entrevistados	180
Anexo 14. Roteiros de entrevista	189

Sumário executivo

A avaliação do Programa de Redes e Alianças, uma iniciativa do Instituto C&A no Brasil buscou respostas para perguntas avaliativas relacionadas à sua relevância, eficiência, efetividade, impacto e sustentabilidade, bem como procurou identificar aprendizados estratégicos para informar programas futuros do Instituto C&A e C&A Foundation. Além de revisar aproximadamente 250 documentos e entrevistar atores-chave do Programa (equipe de coordenação, consultores e lideranças do Instituto C&A), a equipe de avaliação visitou as oito redes apoiadas pelo Programa e duas redes semifinalistas que não obtiveram apoio. A equipe também preparou dois estudos de caso de redes com perfis diferentes, mas ambos considerados altamente bem-sucedidos na produção de resultados significativos. No total, 233 pessoas foram entrevistadas entre os dias 29 de agosto e 21 de outubro de 2016, incluindo representantes, membros e participantes das oito redes, especialistas nas causas promovidas pelas redes e a equipe e consultores do Instituto C&A.

A segunda fase do Programa de Redes e Alianças (2013/2015) apoiou oito redes selecionadas através de um edital público, durante um período de três anos. O Programa visava produzir três resultados principais: (1) Membros da rede e atores-chave envolvidos no Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA) bem conectados, trocando informações/experiências e estabelecendo parcerias efetivamente para promover os direitos das crianças e adolescentes; (2) Redes trabalhando para promover, defender e garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação, mobilizadas, articuladas e com grande capacidade de, eficientemente e efetivamente, implementar e expandir suas ações, e (3) Conhecimento sobre cultura colaborativa e metodologias para gerenciar e operar redes desenvolvido e disseminado para promover conectividade e novas relações, bem como para capacitar redes trabalhando para garantir os direitos das crianças e adolescentes.

As oito redes apoiadas foram:

1. Rede Escola Cidadã (**Belém, PA**)¹ – rede composta por organizações da sociedade civil e por uma universidade; projetada para promover parcerias emobilizar a comunidade e a sociedade civil para minimizar a violência contra as crianças e adolescentes e também para promover a cultura de paz em Guamá, um dos bairros mais pobres de Belém.
2. Fórum das Juventudes da Grande BH (**Belo Horizonte, MG**)² – uma rede de organizações e indivíduos que age através da produção e disseminação de conhecimento e *advocacy* sobre temas pertinentes para a juventude com foco específico em questões relacionadas à violência contra a juventude negra e à mobilidade urbana dos jovens.
3. Observatório da Criança e do Adolescente - OCA (**Brasília, DF**)³ – parceria entre três organizações para promover educação cívica e o protagonismo da criança e do adolescente na Estrutural (bairro pobre de Brasília), bem como para fortalecer uma rede de parceiros desenvolvendo ações para melhorar a qualidade de vida e de educação das crianças e adolescentes nesse bairro.
4. Mobiliza pela Educação (**Chapada Diamantina, BA**)⁴ – rede de organizações e indivíduos trabalhando para disseminar estratégias apartidárias de mobilização política para impactar a qualidade da educação primária e secundária, assim como garantir a continuidade de políticas

¹<http://redeescolacidada.blogspot.com.br>

²<http://forumdasjuventudes.org.br>

³<http://www.movimentonossabrasilia.org.br/segmentos/oca/>

⁴<http://institutochapada.org.br/projeto-chapada/> (website da organização que recebeu os recursos para o projeto; não existe uma webpage específica para o projeto)

educacionais bem-sucedidas para crianças e adolescentes em diversos municípios no estado da Bahia e em outros estados do nordeste do país.

5. Campanha ANA (**Fortaleza, CE**)⁵ – rede de adolescentes para enfrentar a violência sexual contra as crianças e os adolescentes., focada no Plano Nacional para Combater a Violência Sexual e no protagonismo dos adolescentes. Também estabeleceu uma parceria estratégica com a rede ECPAT - uma coalizão de organizações da sociedade civil para eliminar a exploração sexual de crianças e adolescentes em diversos países.

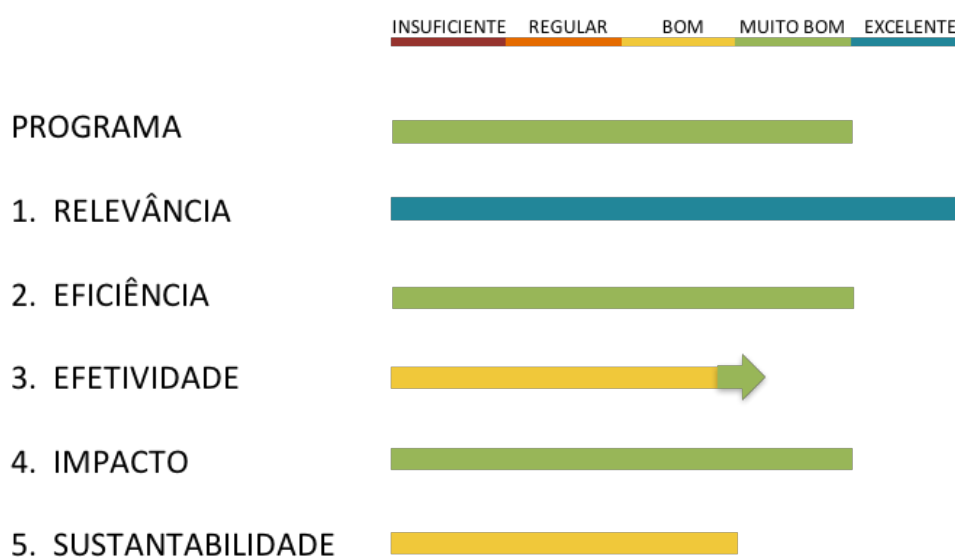
6. Construindo em Rede (**Nova Iguaçu, RJ**)⁶– rede composta por uma ampla gama de indivíduos trabalhando em organizações conectadas ao SGDCA e mobilizada para escrever e monitorar a implementação do Plano Municipal pela Primeira Infância – que visa promover e proteger os direitos das crianças pequenas (0 a 6 anos) em Nova Iguaçu.

7. Rede Maranhense de Justiça Juvenil - RMJJ (**São Luís, MA**)⁷– uma rede com organizações da sociedade civil e do governo que busca influenciar o debate público sobre justiça restaurativa e melhorar as condições dos adolescentes cumprindo medidas socioeducativas.

8. Rede Nacional de Jovens Comunicadores - Renajoc (**São Paulo, SP**)⁸– rede composta por indivíduos e algumas organizações com o objetivo de fortalecer a causa e impactar o direito à comunicação e a necessidade de democratizar os meios de comunicação, focando na comunicação criada por e/ou para jovens no Brasil.

No geral, os avaliadores consideraram o Programa como um investimento **muito bom** dos recursos relativamente limitados gastos pelo Instituto C&A, tendo em vista os muitos resultados positivos produzidos (Figura 1). O Programa foi altamente relevante, produziu impactos importantes, foi implementado eficientemente e foi, no geral, efetivo em produzir os resultados esperados. A capacidade do Programa em garantir a sustentabilidade dos resultados positivos produzidos após sua conclusão foi considerada boa, mas poderia ter sido melhor.

Figura 1. Performance geral do Programa Redes e Alianças, baseado nos cinco critérios de avaliação



⁵<http://anamovimento.blogspot.com.br/p/sobre-o-projeto.html>

⁶<http://www.sfb.org.br/site2015/br/nossos-programas/articulacao-por-direitos/>

⁷<https://www.facebook.com/redemajusticajuvenil/>

⁸<http://renajoc.org.br>

A síntese dos resultados sobre cada critério avaliativo, os aprendizados-chave e recomendações são apresentados abaixo.

Relevância: As questões abordadas pelo Programa eram e ainda são **altamente relevantes** para o país. O Programa preencheu lacunas importantes, como: falta de apoio financeiro e técnico para as redes existentes a fim de melhor abordarem suas missões e falta de apoio suficiente para iniciativas relacionadas a temas delicados ligados ao SGDCA e à educação. As estratégias usadas pelo Programa e pelas redes foram bem-sucedidas em lidar com os problemas e em produzir os resultados desejados do Programa. O processo de seleção através de edital público, apesar de precisar de pequenos ajustes, foi configurado como uma estratégia apropriada para selecionar redes com múltiplos perfis (permitindo maior aprendizado) e com bom potencial para produzirem impactos relevantes no âmbito de suas missões.

Eficiência: O Programa foi considerado **muito eficiente**. As atividades do Programa foram implementadas apropriadamente e realisticamente em termos de cronograma e orçamento. Os recursos humanos, suporte técnico e processos de monitoramento aportados pelo Instituto C&A eram de alta qualidade e foram alocados estrategicamente. O apoio geral do Instituto C&A foi apropriado e essencial para fortalecer as redes e para ampliar a abrangência dos resultados produzidos.

Efetividade: O Programa teve uma **efetividade considerada de boa a muito boa** em relação ao alcance dos resultados esperados. Quase todas as redes aumentaram significativamente a conectividade entre seus membros e atores-chave do SGDCA. O fortalecimento das redes, no entanto, foi menor do que o esperado. Apenas quatro redes conseguiram diversificar suas fontes de financiamento e apenas cinco delas incorporaram às suas práticas grande parte do aprendizado teórico sobre trabalho em rede. Todas as redes ainda estão operando no mesmo campo e a contribuição do Programa foi bastante importante para sua continuidade. Um dos projetos, no entanto, nunca se tornou uma rede. A produção e disseminação de conhecimento sobre a prática de trabalho em rede pelas redes e sobre as causas que advogam foram muito boas, no entanto, no nível do Programa, não foram tão bem-sucedidas.

Impacto: O Programa produziu **impactos muito importantes** no desenvolvimento e fortalecimento de diversas redes apoiadas, influenciando políticas públicas para promover os direitos de crianças e adolescentes (muitos ligados à educação), e promovendo conexões entre as organizações ligadas ao SGDCA na área de cobertura geográfica das redes. Estimativas do número de pessoas que foram impactadas pelas ações do Programa e das redes são inconsistentes - provavelmente um reflexo da natureza fluida e dinâmica de algumas das iniciativas implementadas. Apesar disso, os avaliadores fizeram uma estimativa geral do número de pessoas que foram ou poderiam ter sido afetadas pelo Programa. Duas redes que conseguiram influenciar políticas públicas, têm potencial para beneficiar cerca de 95.000 crianças e adolescentes que vivem em suas áreas de abrangência. As outras seis redes atingiram cerca de 13.800 beneficiários diretos (crianças, adolescentes, jovens, suas famílias, líderes sociais e educadores). O Programa também produziu impactos importantes para Instituto C&A (i) permitindo que eles consolidassem sua apropriação do campo teórico do trabalho em rede, (ii) motivando outros gestores do Instituto para que se interessassem em incluir estratégias de trabalho em rede dentro dos seus próprios programas e (iii) contribuindo para fortalecer a posição do Instituto como uma referência para o terceiro setor brasileiro em relação a teoria e práticas de trabalho em rede.

Sustentabilidade: O nível de sustentabilidade dos resultados positivos do Programa e das redes foi **bom**. (i) Em termos de capacidade técnica dos envolvidos, compromisso político das principais partes interessadas, e alcance de apoio financeiro, o nível de sustentabilidade individual das redes variou, mas foi considerado bom em termos globais. Das oito redes apoiadas, duas garantiram a sua sustentabilidade (capacidade técnica, comprometimento das partes interessadas e apoio financeiro) durante, pelo menos,

um ano após o final do Programa e, duas outras, deverão manter-se sustentáveis. As outras quatro têm sua sustentabilidade técnica, política e financeira parcialmente ou mais seriamente comprometida. (ii) Em termos da probabilidade das mudanças positivas produzidas pelo Programa e pelas redes permanecerem ativas após a conclusão do mesmo, apesar de depois do final do Programa muitas redes terem diminuído suas ações em diferentes níveis, muitas mudanças positivas promovidas pelas redes, com o apoio do Programa, deverão permanecer, especialmente aquelas que influenciaram políticas ou programas públicos, fazendo que este critério fosse considerado muito bom.

Principais aprendizados no nível do Programa: (i) Estratégia de trabalho em rede é adequada para influenciar políticas públicas, uma vez que quase todas as redes apoiadas produziram resultados muito importantes nesse sentido, corroborando com a ideia de que as redes possuem maior poder de influência do que projetos isolados para impactar tomadores de decisão que definem políticas e programas públicos. (ii) O alinhamento dos objetivos do Programa com a missão do Instituto C&A foi importante para assegurar maior comprometimento da equipe do Instituto C&A e facilitar o fluxo de comunicação interna e externa. (iii) A decisão de apoiar redes com alguma estrutura (não necessariamente formalizadas) e com apoio dos membros do SGDCA provou ser acertada para aumentar o nível de impacto do Programa. (iv) Mesmo que a “Governança Compartilhada”⁹ seja um atributo essencial que todas as redes deveriam seguir, sua implementação é muito difícil devido à complexidade e à necessidade de grande comprometimento de todos os envolvidos. (v) já que o processo de trabalho em rede não é nem linear nem controlável, parceiros financiadores devem estar dispostos a apoiar as redes por alguns anos (no mínimo 3), se eles quiserem ver resultados/impactos mais significativos tornarem-se realidade. (vi) Oferecer antecipadamente aos projetos apoiados uma ideia clara do ciclo do Programa (início e fim) dá a eles uma sensação de segurança e confiança. (vii) Apoiar o gerenciamento das redes, principalmente em relação à sua animação, mobilização e operacionalização, é fundamental para garantir seu fortalecimento e o aprimoramento de suas ações. (viii) O apoio integrado fornecido pelo Instituto C&A (ex. capacitação, monitoramento e promoção de conectividade e trocas) foi um elemento chave para assegurar que muitas redes produzissem impactos relevantes ao promoverem suas causas. (ix) A Teoria U¹⁰ foi uma ferramenta adequada para facilitar processos colaborativos e construção coletiva. (x) O desenvolvimento da habilidade de captação de recursos pelas redes deveria ter recebido mais atenção para aumentar a sustentabilidade.

Principais aprendizados no nível das Redes: (i) É importante analisar continuamente o contexto coletivo e alinhar expectativas/prioridades entre os principais atores/parceiros para garantir que as redes continuem relevantes. (ii) Identificar um tópico relevante, mas que é considerado difícil ou relativamente desconhecido para o público, com a ajuda de um bom plano de comunicação, pode ajudar a promover a identidade de algumas redes e aprimorar conexões. (iii) É importante fortalecer diversos líderes dentro das redes, para que o futuro delas não dependa apenas de um ou poucos indivíduos. (iv) Agentes catalisadores são necessários para mobilizar/animar constantemente a rede. (v) A participação de membros de uma rede em ações promovidas por outras redes contribui para enriquecer e aprimorar o trabalho realizado por suas redes. (vi) Treinamentos e reuniões de planejamento presenciais são importantes para a mobilização e para assegurar o comprometimento dos atores/parceiros da rede. (vii)

⁹ Sistema de regras e diretrizes que servem para envolver indivíduos e grupos para participarem na tomada de decisões. A prestação de contas e responsabilidade pelas decisões são compartilhadas pelos membros do grupo. (http://www.nсна.org/Portals/0/Skins/NSNA/pdf/NSNA_Shared_Governance_Model.pdf)

¹⁰ Abordagem utilizada por uma empresa de consultoria (ReosPartners) para ajudar a planejar e implementar os cinco seminários de troca e capacitação que envolveram líderes de todas as oito redes ligadas ao Programa. A Teoria U é uma maneira sistêmica e holística de desenhar e conduzir profundos processos de aprendizado coletivo. Os processos da Teoria U possibilitam um grupo de pessoas a reconhecer as causas dos problemas atuais e como gerar inovações para resolvê-los. (<https://integrasolucoes.wordpress.com/2015/09/29/teoria-u-um-caminho-para-inovacao-e-lideranca/>)

É fundamental conectar continuamente o trabalho feito pelas redes com as políticas públicas para assegurar maior adesão e sustentabilidade das suas ações.

Recomendações-chave:

- Preservar o histórico do Instituto C&A de apoiar o trabalho colaborativo no Brasil (ex. governança compartilhada, capacitação, promoção de trocas, planejamento e implementação cooperativos) no cumprimento da nova missão do Instituto C&A e da C&A Foundation.
- Preservar a “forma de fazer” do Instituto C&A no estabelecimento e manutenção das relações com novos parceiros - comprometimento com a cooperação e o empoderamento, combinados com flexibilidade, receptividade e respeito.
- Continuar usando editais para selecionar novos projetos para o Programa, sempre fornecendo feedback para os não selecionados.
- Implementar atividades de empoderamento e capacitações específicas focadas na promoção da sustentabilidade financeira das redes apoiadas.
- A avaliação deve começar no início do Programa e o monitoramento deve estar diretamente alinhado com as perguntas avaliativas mais importantes para informar decisões (monitoramento avaliativo).
- Fortalecer as atividades de gestão de conhecimento/aprendizado do Instituto C&A para que mais materiais de alta qualidade possam ser criados, sistematizados e disseminados.
- Como a empresa C&A tem um enorme público jovem, tanto entre seus clientes como entre seus colaboradores, pode ser interessante combinar a nova missão com as causas da juventude.

Introdução

Essa avaliação foi requisitada pela C&A Foundation e pelo Instituto C&A para avaliar a abordagem, os resultados e o impacto do Programa Redes e Alianças - 2013 a 2015 (segunda fase). O objetivo geral do Programa era “Promover a cooperação, convergência e multiplicação dos esforços entre organizações e pessoas, a fim de ajudar a garantir os direitos das crianças e adolescentes no Brasil”. O Programa também tinha três objetivos específicos: (i) “Promover conectividade, relações e trocas entre atores chave diretamente envolvidos com o Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente”; (ii) “Ampliar a mobilização, articulação e capacidade de incidência das redes e alianças que promovem, defendem e garantem os direitos de crianças e adolescentes”; e (iii) “Promover, desenvolver e disseminar a produção de conhecimento sobre cultura colaborativa e metodologias de gestão e operação de trabalho em rede.” O Programa financiou oito projetos por três anos em diferentes partes do país - Belém, Belo Horizonte, Brasília, Chapada Diamantina, Fortaleza, Nova Iguaçu, São Luís e São Paulo. Todos eles estavam empenhados em criar, fortalecer ou expandir redes e/ou processos de rede através do estabelecimento de conexões e relações entre agentes autônomos, em um processo sujeito a mudanças e dinâmico, para promover, garantir e proteger os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação.

O edital divulgado esperava que esta avaliação captasse sucessos e falhas do Programa (assim como resultados não intencionais), e, baseado em seus achados, produzisse um conjunto de recomendações que ajudasse a melhorar a efetividade do Programa no Brasil, e, posteriormente, a guiar os esforços da C&A Foundation para melhorar a sua abordagem para dar suporte a redes e plataformas em outros países¹¹.

As perguntas avaliativas foram criadas e refinadas através de discussões entre representantes da C&A Foundation, do Instituto C&A e da equipe avaliadora. As perguntas foram agrupadas com base nos cinco princípios para avaliações no âmbito do desenvolvimento internacional estabelecidos pelo Comitê de Assistência ao Desenvolvimento (DAC): 1. Relevância, 2. Eficiência, 3. Efetividade, 4. Impacto e 5. Sustentabilidade¹². Aprendizagens sobre fatores que facilitaram ou dificultam, bem como boas práticas que podem prover ideias e/ou inspiração para outras iniciativas do Instituto C&A e C&A Foundation foram incluídas como sexto critério de avaliação.

Uma Matriz Avaliativa detalhada incluindo os critérios e perguntas avaliativas, evidências e indicadores que foram coletados e analisados bem como as estratégias implementadas para coletar evidência é apresentada no Anexo 1.

Este relatório está organizado em sete seções. Em primeiro lugar, breves notas sobre a metodologia e as limitações da avaliação são apresentadas. A seção seguinte discute porque o Programa veio a existir, baseado na Teoria da Mudança reconstruída, e descrevendo-o em termos do que foi realizado, seus potenciais beneficiados/ impactados e os recursos mobilizados para implementá-lo. A terceira seção fornece respostas diretas às perguntas avaliativas relacionadas aos cinco critérios do DAC. Uma discussão sobre em que medida a Teoria da Mudança foi confirmada está incluída na quarta seção. Estudos de caso de duas das redes mais bem sucedidas e ainda diferentes irão compor a quinta seção. Uma discussão sobre os achados de um estudo especial envolvendo duas organizações que se candidataram ao apoio do Programa e não foram selecionadas na última etapa consta na sexta seção. A seção final apresenta as principais lições que foram aprendidas pela equipe do Programa, membros da rede, potenciais

¹¹ C&A Foundation’s Expression of Interest for Principal Evaluator/Evaluation Team External Evaluation of the C&A Brazil Networks and Alliances Programme (NAP); p. 1

¹² <http://www.oecd.org/dac/evaluation/49756382.pdf>

impactados/beneficiados, bem como a equipe de avaliação que parecem relevantes para informar a programação futura do Instituto C&A e da C&A Foundation no Brasil e em outros países.

Metodologia

A COMEA usou uma abordagem colaborativa e participativa para conduzir a avaliação. O desenho da avaliação foi inspirado em duas abordagens: Avaliação Focada na Teoria, baseado no trabalho de Funnel e Rogers (2011)¹³, e na Metodologia de Rubricas Avaliativas proposta por Davidson (2012)¹⁴ e inspirada no trabalho de Michael Scriven, “ChecklistChave para Avaliação” (2013)¹⁵. O componente relacionado à Avaliação Focada na Teoria incluiu a reconstrução de uma Teoria da Mudança para o Programa, a partir de discussões aprofundadas com os principais atores do Programa (Anexos 2 e 3). O exercício ajudou a identificar as conexões causais entre as condições e necessidades iniciais das redes e de seus beneficiários, bem como os resultados imediatos, intermediários e a longo prazo do Programa. Também serviu para explicar porque certas atividades foram selecionadas, juntamente com seus pressupostos e riscos associados.

A Metodologia de Rubricas orientou a equipe de avaliação na concepção e implementação das etapas mais importantes do processo de avaliação, incluindo: (i) Esclarecimento dos principais propósitos da avaliação, deixando claro as necessidades de informação dos principais interessados; (ii) Estabelecimento de estratégias para envolver os principais interessados nos momentos-chave do processo de avaliação (por exemplo, definir as perguntas avaliativas, estabelecer os critérios e parâmetros para avaliar o desempenho, etc.); (iii) Definição das questões de alto nível, realmente avaliativas (não descritivas), para orientar o processo de avaliação; (iv) Estabelecimento de estratégias sólidas e viáveis para responder às questões avaliativas, incluindo a definição dos critérios e parâmetros (rubricas) para avaliar o desempenho do Programa; e (v) redação de relatório de avaliação que responde diretamente às questões avaliativas e apresenta conclusões e ideias sobre as quais os clientes da avaliação podem agir.

A equipe de avaliação trabalhou com as partes interessadas dessa avaliação para refinar as perguntas avaliativas e esclarecer os critérios para determinar o mérito, valor e importância do Programa. Rubricas avaliativas específicas também foram desenvolvidas como parte desse processo para avaliar o desempenho do Programa em relação às seis subperguntas sob o critério de “Efetividade” (Anexo 11). Conclusões avaliativas sobre outras perguntas e subperguntas avaliativas foram tiradas através da aplicação do raciocínio lógico e da triangulação de dados e fontes de informação, tomando como base as evidências coletadas. As estratégias para coletar evidências incluíram:

- a. Revisão de documentos: Os avaliadores consultaram quase 40 documentos sobre o Programa e mais de 200 referências incluindo documentos internos do Programa e das redes, publicações, websites e vídeos das oito redes apoiadas. A lista de todas as referências acessadas encontra-se no Anexo 12.

¹³Funnel, S.C. & Rogers, P.J. (2011). Purposeful Program Theory: Effective use of theories of change and logic models. San Francisco :Jossey Bass.

¹⁴Davidson, E. J. (2012). Actionable evaluation basics: Getting succinct answers to the most important questions [Kindle iPad version]. 2nd version; revised September 25, 2012. Retrieved from <http://www.amazon.com.br>.

¹⁵Scriven, M. J. (2013). Key Evaluation Checklist: for use in the professional designing, managing, and monitoring or evaluation of: programs, processes, and policies; for assessing the evaluability of these; for requesting proposals (i.e., writing RFPs) to do or evaluate them; & for completed evaluations of them. Disponível em: http://www.michaelscriven.info/images/KEC_3.22.2013.pdf.

- b. Entrevistas com informantes chave: Os avaliadores conduziram entrevistas em grupo e individuais com dez lideranças estratégicas do Instituto C&A e consultores do Programa. (Tabela 1 e Anexo 13).
- c. Visitas de campo: Os avaliadores visitaram todas as oito redes apoiadas, gastando, aproximadamente, três dias em cada local, entre 29 de Agosto e 14 de Setembro de 2016. Durante as visitas, eles conduziram grupos focais e entrevistas individuais com lideranças das organizações associadas, beneficiários, autoridades locais e especialistas sobre as causas das redes. 233 foram entrevistadas como parte do processo (Tabela 1 e Anexo 13). Os guias utilizados nas entrevistas estão incluídos no Anexo 14.
- d. Documentos relevantes adicionais sobre a implementação de atividades e resultados/produtos produzidos pelas redes também foram coletados.
- e. Estudo especial: representantes de duas redes que não tiveram seus projetos financiados pelo Programa foram entrevistados pelos avaliadores (Tabela 1) para entender o que aconteceu depois de não serem selecionados para o Programa. Os avaliadores, em consulta com a equipe do Instituto C&A, selecionaram uma rede que pareceu bem-sucedida - a “Rede Coletivo” (Nova Olinda, CE), e uma que estava tendo dificuldades - CEDECA-DF (Brasília). Uma terceira rede foi contatada e se recusou a participar da avaliação por não dispor de tempo. Informações dessas entrevistas contribuíram para responder algumas das perguntas avaliativas. Um sumário dos aprendizados deste estudo especial encontra-se no Anexo 4.
- f. Reunião pós-visitas: Depois das visitas de campo, os avaliadores realizaram uma reunião para esclarecimentos com as equipes do Instituto C&A e da C&A Foundation. Essa reunião foi essencial para complementar e esclarecer algumas das evidências coletadas sobre cada uma das redes.
- g. Estudos de caso: Duas das mais bem-sucedidas redes apoiadas foram selecionadas para serem estudadas em maior profundidade - Construindo em Rede (Nova Iguaçu) e Fórum das Juventudes da Grande BH (Belo Horizonte). Visitas adicionais aos locais e entrevistas com as partes interessadas foram conduzidas nestas duas redes, bem como a coleta adicional de documentos relevantes. Os relatórios dos estudos de caso estão encontram-se nos Anexos 8 (Belo Horizonte) e 9 (Nova Iguaçu).

Tabela 1. Número de pessoas entrevistadas.

Programa e redes	Número
Lideranças do Instituto C&A e consultores do Programa	10
Fórum das Juventudes da Grande BH (Belo Horizonte)	28
Rede Maranhense de Justiça Juvenil (Maranhão)	29
Rede Nacional de Jovens Comunicadores (São Paulo)	28
Construindo em Rede (Nova Iguaçu)	33
Observatório da Criança e do Adolescente (Brasília)	17
Campanha Ana (Fortaleza)	27
Mobiliza pela Educação (Chapada da Diamantina)	24
Rede Escola Cidadã (Belém)	31
Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente (não apoiado)	3
Fundação Casa Grande (não apoiado)	3
TOTAL	233

Os avaliadores se engajaram em um processo reflexivo para analisar toda informação coletada incluindo, mas não limitada a notas de campo das visitas às redes, resumos das entrevistas, trechos de documentos chave revisados, e a informações adicionais dos estudos de caso. As análises foram focadas primariamente em responder as perguntas avaliativas. A avaliação aconteceu entre julho e novembro de 2016. O Anexo 5 apresenta a linha do tempo da avaliação.

Precedentes e contexto

O Instituto C&A foi fundado em 1991 com o propósito de institucionalizar o Investimento Social Privado da C&A no Brasil. Por quase 25 anos, o Instituto C&A estabeleceu parcerias e investiu recursos para promover a educação de crianças e adolescentes. Em 2016, alinhada com a estratégia do Grupo Global da C&A, o Instituto C&A começou a focar suas ações na busca por uma indústria da moda justa e sustentável, em que todos possam prosperar. Dentro deste processo de mudança, a missão do Instituto ficou alinhada com a missão global da C&A Foundation. Geração, sistematização e disseminação de conhecimento, bem como avaliações precisas e úteis de programas e estratégias continuam bastante fortes no novo modelo estratégico e operacional do Instituto. Portanto, o Instituto C&A e a C&A Foundation requisitaram uma avaliação de um programa que já havia terminado e que foi implementado a partir da configuração anterior do Instituto C&A. A ideia é aprender, compartilhar conhecimento e encontrar possíveis formas para a adaptação de estratégias bem-sucedidas de mobilização de redes para novos programas do Instituto no Brasil ou outras iniciativas filantrópicas ou corporativas do grupo C&A no mundo.

O Programa Redes e Alianças foi lançado em 2010, baseado na importância de promover e apoiar a mobilização conjunta, colaboração e trabalho em rede para advogar por conquistas estratégicas no campo dos direitos da criança e do adolescente no Brasil. Foi criado com a intenção de resolver o problema que organizações e indivíduos possuem de limitada conexão e cooperação entre eles, além de apresentarem baixa eficiência para influenciar a criação, monitoramento (controle social) e melhoria na implementação de políticas e programas para garantir o direito das crianças e adolescentes, especialmente à educação. Antes da implementação do Programa, um estudo de cenário foi conduzido. Este estudo contribuiu para ampliar a compreensão dos problemas e lacunas a serem preenchidos, bem como a estabelecer as premissas e objetivos do Programa.

A primeira fase do Programa (2010-2012) forneceu apoio individual a seis redes focadas em mobilizações, colaborações e trabalho em rede como forças dirigentes para promover os direitos das crianças e dos adolescentes no Brasil. As redes participantes foram selecionadas por meio de um processo de carta-convite. Além disso, o Programa visou a produção e disseminação de conhecimento sobre cultura colaborativa e suas metodologias para o trabalho em rede, produzindo um livro¹⁶ sobre essas questões que rapidamente se tornou referência nacional sobre o tema. Nenhuma destas redes foi apoiada na segunda fase do Programa.

Baseado em suas experiências, em 2012, o Instituto C&A lançou um edital para uma segunda fase do Programa que visava apoiar um grupo de redes que estivessem atuando na área de direitos das crianças e adolescentes, especialmente com a educação. Para tornar o direito à educação uma realidade, era necessário ter uma visão abrangente da temática, uma vez que a violação de outros direitos fundamentais interfere diretamente no desenvolvimento educacional. Portanto, o Programa incorporou uma abordagem sistêmica para trabalhar na área educacional através de redes. As premissas do Programa

¹⁶ Martinho, C. et al. 2011. Vida em rede: Conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade. Barueri, SP: Instituto C&A.

eram:(a) os direitos das crianças e adolescentes ainda não são bem endereçadas; (b) a total promoção, defesa e controle social dos direitos das crianças e dos adolescentes depende de uma forte conectividade e trabalho de incidência de organizações e indivíduos e (c) não há programas estruturados, dentro do setor do Investimento Social Privado Brasileiro, com enfoque especial no apoio a redes além do Programa.

As principais diferenças em relação à primeira fase do Programa foram que o Instituto C&A selecionou as redes por meio de um edital público, um maior tempo de apoio (3 anos) foi oferecido aos projetos, e estratégias foram estabelecidas para garantir espaços mais estruturados para trocas, apoio e aprendizagens entre os participantes do Programa. O Instituto C&A acreditava que o Programa deveria apoiar redes existentes que já possuíam uma capacidade operacional mínima e que pudesse cumprir um papel importante em elaborar e disseminar conhecimento novo sobre o assunto. O box a seguir apresenta como o edital do Programa define o conceito de rede adotado pelo Instituto C&A¹⁷:

Rede é um padrão organizacional produzido por dinâmicas de conectividade onde agentes autônomos (pessoas e/ou instituições) se interconectam umas com as outras de forma horizontal para cooperar.

Nesta definição, as características estruturais da rede são definidas:

- Uma rede é uma forma de organização (isso não necessariamente significa que uma rede é um tipo de instituição).*
- Uma rede é produzida pela conectividade, isto é, o estabelecimento de conexões e relações entre agentes autônomos, em um processo variável e dinâmico.*
- A autonomia das pessoas e/ou organizações que constituem uma rede é presumida.*
- Uma rede não é hierárquica por definição.*
- Uma rede existe quando agentes autônomos decidem cooperar uns com os outros; cooperar deixa implícita alguma forma de comum acordo, necessariamente, alguma forma de coordenação.*
- Cooperação requer o compartilhamento de objetivos comuns.*

O orçamento do Programa Redes e Alianças para o ano de 2015 foi de dois milhões de reais – o que corresponde a, aproximadamente, 610 mil dólares americanos. Estes recursos estavam comprometidos para investimento nas seguintes rubricas orçamentárias do Programa: (i) Apoio a projetos (a mais importante), (ii) Formação, (iii) Consultorias (equipe de apoio), (iv) Comunicação, e (v) Avaliação. Os gastos efetivamente realizados no Programa foram de R\$ 1.616.000,00 (aproximadamente, US\$ 490,000), sendo que desse total, R\$ 1.280.000,00 (80% - aproximadamente, US\$390,000) foram destinados a repasses financeiros para as redes. Os avaliadores não tiveram acesso a dados mais específicos sobre os anos de 2013 e 2014. Entretanto, a coordenação do Programa informou que os valores investidos e a proporção entre o que foi destinado às redes e o que serviu para a gestão geral do Programa, foram similares aos de 2015. O valor referente à remuneração do tempo investido pela equipe interna do Instituto C&A – coordenação, assistente administrativo e gerente da área – não está contido nesses valores e os avaliadores não tiveram acesso a esses dados. Esses profissionais respondiam por outras ações além do Programa Redes e Alianças; por exemplo, a coordenação respondia por dois programas do Instituto durante aquele período. Os recursos do orçamento do Programa destinados a pessoal, cobriram os custos com consultores de longo prazo (ex: ações de monitoramento do Programa) e com outros assessores externos que entraram em momentos específicos para darem suas contribuições.

¹⁷Instituto C&A (2013). Networks and Alliances Program Technical Proposal cycle 2014-2015 – Executive Summary. Institutional and Community Development Area. Internal Document.

Descrições e definições

O segundo ciclo do Programa Redes e Alianças, objeto desta avaliação, apoiou, por três anos (2012 a 2015), oito redes selecionadas através de um edital. As redes apoiadas, como visto acima, destinam-se a promover os direitos das crianças, adolescentes e jovens, especialmente o direito à educação. Baseado em seus recursos, o Instituto C&A estruturou um Programa com o objetivo de produzir três resultados principais: (1) Membros das redes e atores chaves envolvidos no SGDCA bem conectados, trocando informações e experiências e, especialmente, estabelecendo parcerias efetivamente para promover os direitos das crianças e adolescentes; (2) Redes trabalhando para promover, defender e garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação, mobilizadas, articuladas e com uma grande capacidade de eficiente e efetivamente implementar e expandir suas ações e (3) Conhecimento sobre cultura colaborativa e metodologias para gerenciar e operar redes desenvolvido e disseminado para promover a conectividade e novas relações, bem como para capacitar redes trabalhando para garantir os direitos das crianças e adolescentes.

Houve muitas intervenções concebidas para contribuir para o alcance das metas do Programa, tais como:

- a) Prestação de apoio financeiro anual para as redes: Todo ano, cada uma das redes apoiadas deveria submeter para aprovação um plano de implementação e uma proposta de orçamento. Após concluir este passo, a primeira parcela do fundo solicitado era transferida para a organização requerente, possibilitando assim que as redes pudessem iniciar ou continuar suas atividades.
- b) Eventos para intercâmbio e capacitação: Com o apoio de consultores externos, o Programa organizou dois grandes encontros anuais onde eram convidados dois representantes de cada rede. Os encontros foram, ao mesmo tempo, para (i) capacitação e aprofundamento na compreensão dos conteúdos relacionados à gestão de redes (*advocacy*, comunicação, relação com o governo, dinâmicas colaborativas, metodologias e dinâmicas de rede e outras questões emergentes), o Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente, etc; e (ii) oportunidades para momentos de interação e troca de experiências entre as redes apoiadas. Cada evento foi organizado na localidade de operação de uma das redes.
- c) Visitas técnicas para monitorar a implementação: As redes tinham o dever de produzir um relatório de atividades a cada seis meses, além do relatório financeiro anual. O profissional responsável pela função de monitoramento do Programa analisou todos os documentos, deu *feedback* e realizou visitas anuais a cada uma das redes. As visitas técnicas eram planejadas antecipadamente e estruturadas de forma a proporcionar diálogos construtivos entre o consultor e os representantes das redes.
- d) Apoio para comunicação externa: O Programa forneceu apoio para comunicação externa para as redes, através da elaboração de *releases* sobre as atividades realizadas pelas redes e sobre as causas que defendem; e
- e) Desenvolvimento e disseminação de conhecimento: Finalmente, o Programa visava contribuir para a produção e disseminação de conhecimento sobre redes no Brasil com publicações e pesquisas (estudos, pesquisas e publicações) em metodologias, processos e ações de redes.

Uma breve descrição das oito redes apoiadas pelo Programa está incluída no resumo executivo. Descrições expandidas das redes e uma avaliação de suas performances em relação a alguns dos critérios

chave da avaliação (Efetividade, Impacto e Sustentabilidade) e a suas respectivas subperguntas podem ser encontradas no Anexo 10.

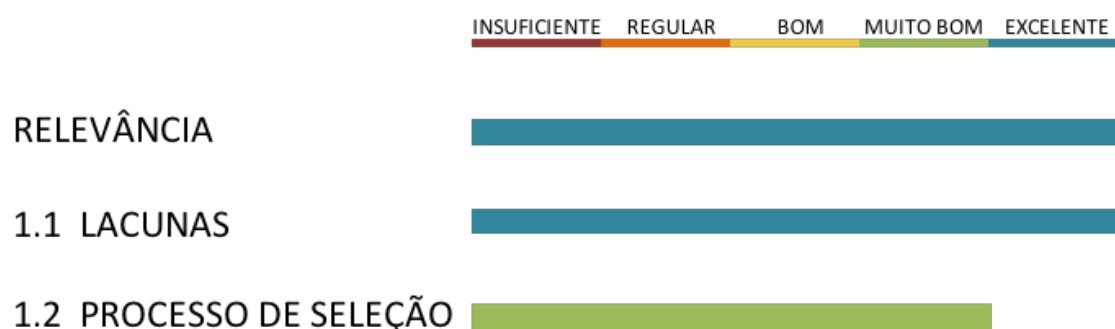
Respostas às perguntas avaliativas

1. Quão relevantes são as abordagens e estratégias do Programa para dar conta do problema e produzir as mudanças desejadas?

O Programa foi **extremamente relevante (excelente)** para endereçar o problema e para produzir as mudanças desejadas relacionadas aos objetivos. Como mostra a Figura 2, havia dois elementos principais incluídos neste critério (Relevância): (i) até que ponto o Programa estava preenchendo lacunas importantes e (ii) quão bom foi o processo de seleção das redes.

O Programa preencheu lacunas importantes, tais como: falta de apoio financeiro e técnico para as redes existentes para melhor atender às suas missões e falta de apoio suficiente para iniciativas relacionadas com temas sensíveis ligados ao SGDCA e à educação. As estratégias utilizadas pelo Programa e pelas redes foram bem sucedidas para lidar com os problemas e produzir os resultados desejados do Programa. O processo de seleção através de edital público, apesar de passível de pequenas melhorias, foi configurado como uma estratégia adequada para selecionar redes com múltiplos perfis (permitindo uma maior aprendizagem) e com um bom potencial para produzir impacto relevante dentro das suas missões.

Figura 2. Performance do Programa em termos de Relevância



1.1 Quais lacunas o Programa preencheu, especialmente para a área do Programa e para as organizações como um todo, e quão importantes eram essas lacunas?

O Programa preencheu lacunas **extremamente importantes**. A primeira refere-se à falta de apoio às redes, especialmente as que trabalham no campo educacional em sentido *lato*, isto é, educação formal e educação para a cidadania. Este apoio não se restringiu às redes formais; também abrangeu as informais, bem como iniciativas que utilizam estratégias de rede.

Dentro do que conheço do setor, o Programa ajudou a estabelecer a necessidade do apoio do Investimento Social Privado às redes. É quase apoiar uma nuvem, é mais difuso. Por isso, a proposta do Instituto foi muito importante. Faltava conhecimento sobre o tema. O Programa se propôs a construir esse conhecimento. (representante do Instituto C&A)

Além das redes que visam influenciar as políticas públicas na educação, o Programa também apoiou redes que tentam perseguir uma agenda de promoção de outros direitos de crianças, adolescentes e jovens, com causas ligadas aos adolescentes que cumprem medidas socioeducativas e violência sexual contra adolescentes, por exemplo. Essas redes costumam ter mais dificuldade para obter financiamento por conta da natureza mais controversa das causas que advogam.

Produzir e difundir conhecimentos sobre a gestão de redes e a cultura colaborativa através do Instituto C&A e através das redes foi também uma lacuna importante preenchida pelo Programa. Até mesmo o Banco Mundial, no Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 1998/99, já destacou o papel central que o conhecimento desempenha nos processos de desenvolvimento (Adulis, 2011: 145)¹⁸. Portanto, ter como objetivo principal a produção e divulgação de conhecimento foi uma decisão correta relacionada ao desenho do Programa.

Essas lacunas são de extrema importância porque se apresentam como desafios na implementação dos direitos consolidados no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), mas ainda estão longe de ser garantidos na prática e ainda são extremamente relevantes.

O Brasil tem um Sistema de Garantia de Direitos (SGD) que tem história, mas é frágil. O projeto ajudou a fortalecer o SGD em Nova Iguaçu. (informante chave externo)

O Programa Redes e Alianças fez a escolha certa no apoio à cooperação, convergência e multiplicação de esforços entre organizações e indivíduos para contribuir para a garantia dos direitos das crianças e adolescentes. Tornou-se claro, nas últimas décadas, que trabalhar em rede é muito mais eficaz do que projetos específicos fragmentados (Adulis 2011¹⁹; Wilson-Grau 2011²⁰). Os representantes das redes confirmaram a importância de atuar como rede e a diferença no nível de impacto produzido com este tipo de trabalho.

O Fórum foi criado pela necessidade de ter a construção na sociedade de BH de uma organização que defendesse os direitos de juventude para além de algumas organizações que faziam isso pontualmente. Uma organização que reunisse e proporcionasse mais força para os diversos movimentos jovens que começaram a aparecer no momento (representante das redes).

1.2. Em que medida as diretrizes, critérios e processos do Programa foram efetivos para selecionar as redes parceiras mais adequadas?

As diretrizes, os critérios e o processo de seleção do Programa foram considerados **muito bons** para selecionar as redes parceiras mais adequadas.

Uma importante contribuição do Programa foi a realização do processo de seleção das redes através de um edital permitiu ao Instituto C&A fazer um mapeamento de uma boa amostra de atores existentes no Brasil no campo da criança e do adolescente, em especial na educação (organizações, redes e iniciativas similares).

E o edital também permite um mapeamento do que está acontecendo, por mais que seja preliminar, diz o que tem de novo que a gente nem tem conhecimento. Como é que esse assunto

¹⁸Adulis, D. (2011). A Profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento. In: MARTINHO, C. et al. A vida em Rede: conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade. Barueri, SP: Instituto C&A.

¹⁹ Ibid.

²⁰Wilson-Grau, R. (2011). O desafio da complexidade na avaliação das redes. In: MARTINHO, C. et al. Vida em Rede: Conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade. Barueri, SP: Instituto C&A.

está representado, quais são as diferentes iniciativas? Quer dizer, além da identificação dos oito projetos, ele também te permite uma leitura do cenário, do que está posto, do que está acontecendo, de novos atores, novos ou porque você não conhece ou porque surgiram recentemente. Então ele te permite uma radiografia, ou uma mirada além do que você está conseguindo ver, ou daquilo que você pretendia ver. Então acho que esse insumo foi muito importante para o próprio Instituto." (representante do Instituto C&A)

O edital forçou o Instituto C&A a ser mais explícito sobre o que queria. Nesse sentido, usou seu quadro conceitual construído para definir claramente o que significava rede, portanto, para definir quem era o público-alvo para esse chamado. Ainda assim, havia dificuldades para transmitir a ideia de qual(is) área(s) as redes deveriam trabalhar para serem elegíveis para o apoio. Essa imprecisão foi reflexo de uma tensão interna entre alguns gestores. Alguns defendiam que o Programa apoiasse qualquer rede voltada para o Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA), enquanto outros gestores pensavam que a educação deveria ser seu foco principal, alinhado diretamente com a missão do Instituto.

De início, a aposta foi no Sistema [de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente], na atuação mais ampla. Na segunda etapa se decidiu por fechar um pouco mais, identificando a educação – mas mais por pressão interna do que por desejo do time. Na hora de fazer a seleção tivemos uma compreensão ampla dos projetos enviados e apoiamos iniciativas que não eram específicas para a educação. (representante do Instituto C&A)

Além disso, o Instituto não deixou claro no edital alguns aspectos importantes, como a ideia de ter uma diversidade regional e institucional no grupo de projetos apoiados. Por exemplo, a rede de Belém foi apoiada porque a equipe do Instituto C&A considerou importante para o Programa ter uma rede conectada a uma universidade e baseada na região norte do país. O Comitê de Seleção deu peso maior a esses critérios do que ao próprio mérito da proposta apresentada quando tomaram a decisão final de quais projetos seriam apoiados. Uma vez que existe uma desigualdade regional significativa no país (ex: das 260 propostas recebidas apenas 2 eram do Norte), a decisão do Instituto C&A se justifica claramente como uma forma importante e nobre para combater as inequidades regionais assim como para garantir maior diversidade institucional, por estar incluindo uma rede com uma universidade como um de seus parceiros principais. Contudo, esses critérios poderiam ter sido melhor explicitados no edital, mesmo que se incluídos como um critério amplo como “garantir diversidade regional e institucional.

No processo de seleção, um critério - "Estar localizado nas áreas metropolitanas/cidades em que a C&A opera comercialmente" não foi seguido para selecionar uma das redes, devido à sua relevância e possibilidade de aprendizagem para o Instituto. Este critério estava provavelmente relacionado com a estratégia da empresa de estar socialmente presente onde opera, o que é uma prática comum entre muitas organizações empresariais.

De todo modo, o processo seletivo foi considerado muito apropriado pelos entrevistados, principalmente, devido à atenção demonstrada pelo comitê de seleção em cada etapa do processo e às discussões aprofundadas realizadas pelos jurados. Um passo importante no processo de seleção que assegurou a seleção bons parceiros foi a visita aos semifinalistas para conhecer melhor os projetos. O contato com as partes interessadas dos diferentes projetos permitiu verificar se os projetos haviam sido escritos por um grupo de pessoas e organizações e não apenas por uma organização, bem como vislumbrar potencialidades e fragilidades. Mesmo com esse cuidadoso processo, o Instituto selecionou um projeto que nunca se tornou uma rede e deixou um projeto interessante de fora.

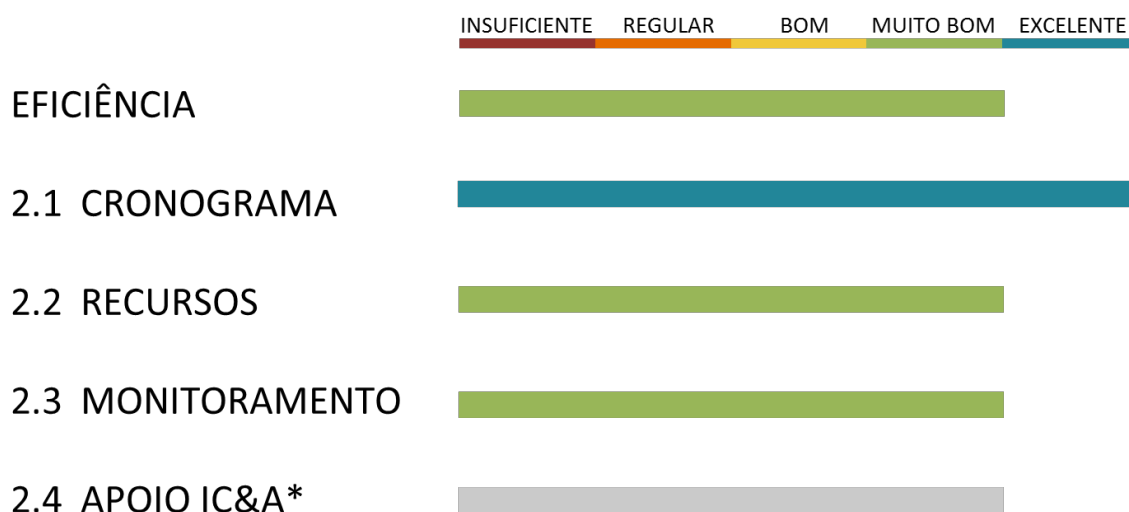
Os selecionados tinham características diferentes de organização que se complementavam ao longo do processo, na convivência dos encontros que foram sempre muito bons, de muita aprendizagem. O apoio recebido durante os três anos dava a possibilidade de criar identidades entre as organizações, trocar ideias e tecnologias e assim a disseminação de novas propostas ou consolidação dos objetivos (representante de rede).

Uma lição importante do processo de seleção, especialmente a partir da análise dos projetos não apoiados, é a necessidade de fornecer *feedback* aos que não foram selecionados. Ambas as redes entrevistadas pela equipe de avaliação que foram pré-selecionadas e visitadas, mas que não foram selecionadas no corte final, desconheciam as razões para não serem selecionadas. O edital do Programa indicava que o Instituto C&A não iria dar *feedback* a nenhuma proposta não selecionada. No entanto, os avaliadores consideram que o *feedback* pelo menos para os projetos visitados (mas não selecionados) seria uma boa prática, pois eles passaram mais tempo com a equipe do Programa e estabeleceram uma relação mais próxima.

2. Quão eficiente foi a implementação do Programa?

O Programa foi considerado **altamente eficiente (muito bom)**. Como apresentado na Figura 3, as atividades do Programa foram implementadas de forma adequada e realista em termos do cronograma. Os recursos financeiros, humanos e o suporte técnico alocados pelo o Programa foram considerados como estratégicos, tanto no nível do Programa, como no nível das redes. As estratégias de monitoramento e prestação de contas foram eficientes e implementadas com alta qualidade. As estratégias de apoio efetivadas pelo Instituto C&A foram adequadas e fundamentais para o fortalecimento das redes e amplitude dos resultados obtidos.

Figura 3. Performance do Programa em termos de Eficiência



**A subquestão avaliativa 2.4 tinha uma sobreposição com as demais subquestões da questão 2, especialmente em relação à subquestão 2.2. Para prevenir redundâncias, os avaliadores incluíram as respostas à subquestão 2.4 no âmbito das respostas à subquestão 2.2*

Destaca-se que a atuação em rede demanda muito esforço para se manter numa dinâmica saudável e fluida, inclusive por parte dos financiadores (Adulis 2011:155). Inclusive no âmbito do Instituto C&A o esforço se mostrou presente. Nas palavras de um dos entrevistados: “é fácil de dizer, mas difícil de implementar”.

2.1 Em que medida as atividades do Programa foram implementadas de forma adequada e realista em termos de cronograma?

A partir das análises realizadas, os avaliadores concluíram que as atividades do Programa foram implementadas de forma **adequada e realista (excelente)** em termos de cronograma. A grande maioria dos entrevistados considera o período de implementação do projeto realista e adequado. A documentação das atividades do Programa e das redes confirma essas afirmações. Apenas dois entrevistados apontaram a necessidade de um período de implementação um pouco maior, com vistas a garantir melhores resultados, dado que o processo de fortalecimento de redes é bastante complexo e os resultados são mais perceptíveis no longo prazo. Nesse sentido, observou-se que em casos de redes intimamente conectadas com ações de influência em política pública, o período de apoio e implementação poderia ser de pelo menos 4 anos, que é o período do mandato dos prefeitos no Brasil.

Muitas redes tiveram dificuldades iniciais para cumprir o cronograma e as atividades planejadas. Ao longo da implementação, as redes foram revendo objetivos e aprendendo com os erros e os acertos. A abertura e a flexibilidade do Instituto C&A possibilitou a revisão do planejamento e do cronograma, a execução do projeto de maneira mais adequada e a obtenção de resultados não previstos inicialmente (ver questão 4.2).

Até pegar o ritmo, tivemos algumas dificuldades com atrasos e faltas, mas depois fluiu bem. (representante das redes)

2.2 Os recursos (financeiro, humano, apoio técnico etc.) foram alocados estrategicamente a nível das redes e do Programa para alcançar os resultados programáticos?

De acordo com as análises realizadas, os recursos financeiros, humanos e o suporte técnico alocados pelo Programa foram considerados como **muito estratégicos (muito bom)**, tanto no nível do Programa, como no nível das redes.

a) Recursos financeiros

O Programa Redes e Alianças repassou, de forma estratégica, um volume adequado de recursos para as redes. Além de poucas menções de entrevistados sobre o fato de que os recursos financeiros destinados às redes eram limitados, foi citada apenas uma dificuldade neste aspecto, decorrente da mudança da definição do ano fiscal pelo Instituto C&A, que impactou na prestação de contas das redes em um dos anos de implementação do Programa. Mais uma vez foi apontada a flexibilidade do Instituto C&A como tendo sido um ponto muito importante para a readequação das rubricas orçamentárias. O Programa como um todo teve recursos suficientes para garantir a eficiência e a qualidade do apoio técnico.

Sempre foi um programa barato, de alto custo benefício. Deixava os parceiros muito confortáveis para fazerem coisas. Era um impulso muito mais inspirador do que concretizador. (representante do Instituto C&A)

b) Recursos humanos e suporte técnico

Os encontros formativos promovidos pelo Programa foram muito bem avaliados, tanto pelo conteúdo, como pelas metodologias utilizadas. A Teoria U foi citada pela maioria dos entrevistados como uma metodologia inovadora e poderosa, que proporcionou a conexão com a realidade e as demandas das redes e apropriação da proposta de gestão participativa e horizontal, assim como uma visão do Programa como um todo. O apoio técnico foi capaz de ampliar a visão sistêmica dos membros das redes, cuja importância é ressaltada por Adulis (2011:142). Os consultores que participaram das formações também

contribuíram significativamente para a ampliação dos campos de conhecimento dos participantes. A ambiência dos momentos formativos proporcionou para as redes vivências e trocas entre elas, possibilitando um entendimento maior dos problemas, a visualização conjunta de soluções e a articulação de novas parcerias.

Ganhamos muito de conhecer as outras redes do Programa Redes e Alianças. Hoje estabelecemos uma parceria com o ICEP e o UNICEF em função dessa aproximação. (representante das redes)

Essa metodologia de poder circular pelos territórios das organizações sociais foi genial e isso deve ter influenciado fortemente nessas parcerias que fizemos. Aprende-se mais no território, junto com as pessoas. (representante das redes)

O macro desenho da formação foi sendo mudado continuamente para dar conta das demandas reais. (consultor do Instituto C&A)

Eu ia para os encontros cheio de problemas e voltava cheio de proposições. (representante das redes)

Nos encontros formativos, muitas foram as propostas de atividades que contribuíram para a ampliação da visão sistêmica. Vale destacar o exercício de elaboração e análise dos centros de gravidade das redes, especialmente no que se refere à conexão com atores da área da educação. Para além disso, o Programa proporcionou, para várias das redes apoiadas, uma maior clareza sobre os seus propósitos, bem como sobre os focos estratégicos, o que, de acordo com Adulis (2011:142), tende a contribuir para a maior efetividade das redes

No entanto, vale ressaltar que não foram estabelecidas estratégias diferenciadas de formação e apoio técnico para dar conta das necessidades individuais de cada rede e nem do perfil de suas lideranças. Assumir o desafio logístico de, para além da proposta de aprendizagem coletiva, individualizar aspectos da formação, poderia ter contribuído ainda mais para o fortalecimento das redes.

O Instituto C&A levantou a questão da necessidade da busca pela sustentabilidade (política, técnica e financeira) das redes ao longo da implementação do Programa. Entretanto, surgiram falas de alguns entrevistados no sentido de que o foco dado à sustentabilidade financeira das redes poderia ter sido ainda maior. Como veremos na resposta à questão 5.2, atualmente a sustentabilidade das redes constitui-se em um grande desafio.

O Instituto C&A poderia ter focado mais em fazer as redes financiadas compreenderem a importância da dinâmica de buscar outros apoiadores. (representante das redes)

Muitos elogios foram feitos à equipe do Instituto C&A e ao seu *modus operandi*. A Cristiane, como líder do Programa, durante os 3 anos de implementação, foi citada diversas vezes.

Nunca encontramos isso em outros financiadores, é a lógica de parceria, não só de financiador. Eles ouviam, acreditavam e apoiavam. Eles não fiscalizavam, é uma parceria real de trabalho. (representante das redes)

O perfil da Cristiane contribuiu muito, sua liderança do Programa foi muito importante. Ela teve liderança, ousadia, abertura e maturidade. Se você for muito centralizadora você não toca esse Programa. A Cris cresceu muito com o Programa. (representante do Instituto C&A)

A maneira do Instituto C&A de trabalhar como financiador e como apoiador de projetos, programas e de redes é muito valorizada também internamente e pelos consultores entrevistados.

Nós fugimos da lógica comercial de escala e franquia. O que o Instituto fez como resposta à lógica de escala foi o apoio a redes, mas não uma cartilha de apoios sempre iguais, não um modelo... Eu quero que a gente saiba quais foram os elementos essenciais para o sucesso desse Programa para que a gente possa cuidar de que eles estejam presentes em outras ações do Instituto ou da Fundação. (representante do Instituto C&A)

Recursos financeiros, formação e suporte técnico foram implementados de forma coesa, possibilitando o necessário suporte para que as redes avançassem em termos de qualidade e capacidade de implementação durante o período de apoio do Instituto. As redes entendem que ter o apoio do Instituto por um período relativamente longo, 3 anos, possibilita um melhor planejamento das estratégias e ações e, conseqüentemente, melhores resultados. Além disso, foi ressaltado que somente o fato das redes serem apoiadas pelo Instituto já dava uma maior credibilidade para as mesmas.

Também no caso dos dois projetos semifinalistas do edital que acabaram não sendo apoiados pelo Instituto e que foram visitados pelos avaliadores surgiram depoimentos nesse sentido:

O apoio do Instituto C&A poderia ter potencializado a proposta de promoção da participação de jovens pelo CEDECA-DF e, ao mesmo tempo, garantido um respiro para que a organização pudesse se planejar e buscar novos apoios. Um projeto de 1 ano em geral não dá espaço para qualquer outra coisa que não executar o projeto. (representante das redes semifinalistas não apoiadas)

2.3 Qual foi a qualidade do sistema de monitoramento e de elaboração de relatórios do Programa para acompanhar e registrar os resultados e aprendizagens?

Os avaliadores concluíram que as estratégias de monitoramento e prestação de contas foram **eficientes** e foram implementadas com **alta qualidade (muito bom)**. Todos os relatórios semestrais de prestação de contas e de atividades foram entregues, analisados e aprovados. Todos os dados e relatórios foram devidamente arquivados e disponibilizados para a equipe do Instituto C&A. Tal como no apoio técnico e nas formações, a estratégia de monitoramento foi amplamente elogiada pelos entrevistados por ser próxima, transparente e propositiva. As visitas de monitoramento eram vistas com muita simpatia e os *feedbacks* eram considerados como ferramentas de aprendizado. Nesse sentido, o monitoramento contribuiu para o desenvolvimento da cultura de conhecimento e aprendizagem. Adriano Guerra, consultor contratado pelo Instituto C&A para realizar o monitoramento do Programa, também foi destacado como tendo o perfil adequado para a tarefa que cumpriu.

O monitoramento realizado pelo Instituto C&A tinha um caráter educativo. Tinha um feedback que também nos ajudava a vislumbrar direções e soluções. Era muito cuidadoso, muito qualificado e muito humano. Não é para puxar o saco. Havia um compromisso em formar e fortalecer essas redes. Era quase que uma relação de par. O processo todo foi muito coeso. (representante das redes)

Em relação a possíveis aprimoramentos, foram levantados alguns pontos que merecem destaque. Poucas redes se queixaram que os modelos de relatório e o sistema de inclusão das informações eram muito longos e difíceis de preencher. Além disso, foram constatadas algumas inconsistências na coleta de dados relativos ao número de profissionais participantes das atividades e/ou sendo impactadas pelas ações da rede. Apesar dessa quantificação ser uma tarefa bastante difícil para processos de rede, dada a complexidade desses processos, uma revisão nos instrumentos de coleta de informações poderia ser realizada quando da implementação de um novo programa similar a esse.

Houve também uma consideração no sentido de que o processo de monitoramento talvez pudesse ter tido um olhar mais focado para os processos de rede. Segundo o entrevistado, o processo tendeu a olhar para mais para o “projeto” e não tanto para a “rede”. Nesse sentido, olhar para a rede e suas conexões daria mais clareza do status em que a rede se encontra e como ela se desenvolve ao longo do ciclo.

Por fim, o processo e o olhar avaliativo poderia ter começado desde o início do Programa, em uma relação estreita com o processo de monitoramento, idealmente criando uma cultura avaliativa. Essa perspectiva poderia ter contribuído para a implementação de melhorias no decorrer da implantação do Programa.

2.4 Em que medida o apoio do Instituto C&A para as redes apoiadas e para o Programa como um todo foi adequado para garantir seu sucesso?

Essa subpergunta avaliativa tinha uma sobreposição considerável com outras subperguntas da questão 2, especialmente com a 2.2. Para evitar repetições, os avaliadores expandiram a resposta à subpergunta 2.2 a fim de incorporar todos os aspectos relevantes à subpergunta 2.4.

3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?

Resultado (i): aumento da conectividade dos membros das redes e dos principais atores do SGDCA para iniciar esforços coletivos para promover, defender e garantir os direitos das crianças e adolescentes;

Resultado (ii): fortalecimento das redes, especialmente em termos de capital humano, processos organizacionais e diversificação do financiamento;

Resultado (iii): aumento da produção e disseminação de conhecimento sobre gestão e funcionamento de redes, com qualidade, utilidade e alcance adequados, para fomentar a conectividade e capacitar as redes que trabalham para garantir os direitos da criança e do adolescente?

A efetividade do Programa foi considerada de **boa a muito boa** em termos de alcançar os resultados esperados (Figura 4). Quase todas as redes aumentaram significativamente a conectividade entre os seus membros e os principais atores chave no SGDCA. O fortalecimento das redes, no entanto, foi menor do que o esperado. Apenas quatro redes conseguiram diversificar o seu financiamento e apenas cinco delas incorporaram na prática a aprendizagem teórica sobre o trabalho de rede. Todas as redes ainda estão operando no mesmo campo e a contribuição do Programa foi muito importante para esta continuidade. Um projeto, no entanto, nunca se tornou uma rede. A produção e difusão de conhecimentos sobre a prática da rede pelas redes e sobre as causas que advogam foi muito boa; no entanto, no nível do Programa, não foi tão bem sucedida.

Os resumos do desempenho de cada rede em termos de efetividade, impacto e sustentabilidade podem ser acessados nos anexos deste relatório: Belém (Anexo 6a), Belo Horizonte (Anexo 6b), Brasília (Anexo 6c), Chapada Diamantina (Anexo 6d), Fortaleza (Anexo 6e), Nova Iguaçu (Anexo 6f), São Luís (Anexo 6g) e São Paulo (Anexo 6h).

Abaixo, os avaliadores apresentaram as suas conclusões sobre o desempenho do Programa em termos dos seis resultados intermediários, conforme estabelecido na Teoria da Mudança (para mais detalhes ver Anexos 2 e 3). As conclusões são baseadas nas rubricas de avaliação para cada resultado que são descritas na íntegra no Anexo 11.

Figura 4. Performance do Programa em termos de Efetividade



3.1 Em que medida o Programa aumentou as oportunidades para os membros das redes e atores chave do SGDCA se conectarem efetivamente?

A efetividade do Programa no aumento das oportunidades para estabelecer conexões relevantes para os membros da rede e atores chave do SGDCA foi classificada como **Muito Boa** (ver Anexo 11 para detalhes do sistema de rubricas). Todas as redes apoiadas pelo Programa expandiram, em diferentes graus, suas conexões em seus campos, estabelecendo articulações e parcerias com outros fóruns e redes, dentro e fora do Programa. Uma rede não se articulou com os atores do SGDCA e um projeto apoiado não tem uma ampla gama de atores-chave conectados; possui apenas parcerias bilaterais ou multilaterais para objetivos específicos. Portanto, não é uma rede.

O estabelecimento de conexões com atores não diretamente ligados à causa, os "laços fracos" (MARTINHO, 2011)²¹, foram estratégicos para as redes. Um exemplo é a ligação da Campanha ANA com a Frente Nacional dos Prefeitos, organização não ligada diretamente à principal causa da Campanha "violência sexual contra crianças e adolescentes"- possibilitou a disseminação dos materiais de comunicação da ANA em muitos municípios.

Esse resultado em relação à conectividade de rede destaca a importância da perspectiva sistêmica (Adulis, 2011)²² que o Programa teve no apoio às redes, com intenção e capacidade de identificar sinergias. Por exemplo, ajudando a Rede Maranhense de Justiça Juvenil a estabelecer um foco específico na educação e estimulando a Campanha ANA a se articular com organizações com outras causas, como foi o caso com a causa dos negros e dos LGBTI (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais e Intersexuais), para ampliar o impacto das redes.

²¹ MARTINHO, C. (2011). Morfologia de rede e ação social. In: MARTINHO, C. et al. A vida em Rede: conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade. Barueri, SP: Instituto C&A.

²² Adulis, D. (2011). A Profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento. In: MARTINHO, C. et al. A vida em Rede: conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade. Barueri, SP: Instituto C&A.

Todas as redes tinham e a maioria delas ainda têm fóruns de discussão regulares sobre seus desempenhos, estratégias, planejamento e avaliação. A participação dos membros da rede nessas reuniões teve alguma irregularidade relacionada ao interesse de cada membro nas agendas a serem discutidas nas reuniões/fóruns. No entanto, deve-se notar que, quando se trata de processos de rede, esses relacionamentos e conexões não são permanentes:

Há ciclos de participação das organizações que dependem dos projetos de cada organização. Isso é uma característica das redes em geral. (Informante chave externo)

Além de aumentar a conectividade, as redes também qualificaram seus vínculos com o campo da educação e expandiram seus limites em relação às suas áreas de atuação. Todas as redes, sem exceção, criaram e efetivamente usaram várias ferramentas de conectividade digital entre os membros da rede (WhatsApp, e-mail e Facebook).

Embora o Instituto C&A não tenha pretendido criar uma rede das oito redes apoiadas, o ambiente favorável criado durante os encontros de formação desencadeou a criação de várias parcerias espontâneas entre as redes. Grupos de WhatsApp e de e-mail foram criados envolvendo líderes de todas as oito redes para facilitar a comunicação e compartilhar suas experiências e resultados.

3.2 Em que medida o Programa promoveu o desenvolvimento de novas/outras ações coletiva (articulações e mobilizações) de apoio aos direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

A efetividade do Programa para promover o desenvolvimento de novas ações coletivas para apoiar os direitos das crianças e adolescentes foi classificada como **Muito Boa** (ver detalhes das rubricas de avaliação no Anexo 11).

Todas as redes têm promovido o desenvolvimento de novas ações coletivas (conexões e mobilizações). Um exemplo inclui as conexões estabelecidas entre os membros da comunidade, representantes da escola e do Departamento de Limpeza Urbana do Distrito Federal para revitalizar um espaço público importante (Beco da Esperança). Outro bom exemplo de ação coletiva foi uma significativa mobilização em torno da educação (Educação em Nossas Mãos) que contou com alguns dos professores que eram membros da rede Mobiliza pela Educação (Chapada); o movimento realizou uma marcha em Brasília mobilizando quase 2.000 professores de todo o país.

As novas articulações e os esforços de mobilização estabelecidos foram, em geral, bem estruturados, oportunos, ativos e efetivos. Eles envolveram um número significativo de atores chave, incluindo alguns que não estavam explicitamente conectados ao SGDCA. No entanto, houve uma rede que não estabeleceu conexões com atores chave do SGDCA.

Seis redes também influenciaram o desenvolvimento de novos grupos para apoiar os direitos de crianças e adolescentes que ainda estão ativos, em diferentes graus. Os exemplos incluem: (i) saraus periféricos, grupos político-culturais que surgiram a partir de jovens que participaram do movimento Okupa (Belo Horizonte), (ii) um grupo no Facebook para discutir a diversidade racial (São Luís), e (iii) novos coletivos de jovens para Educomunicação (São Paulo).

3.3 Em que medida o Programa contribuiu para inspirar redes para implementar e/ou influenciar a expansão de seu trabalho para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação, dentro de seus próprios territórios e/ou novos territórios?

A efetividade do Programa para inspirar redes para implementar e/ou influenciar a expansão de seu trabalho, especialmente na educação, em seu território e/ou novos territórios foi **Muito Boa** (ver detalhes das rubricas de avaliação no Anexo 11). Esta conclusão é influenciada principalmente pelo fato de que seis das oito redes implementaram e inspiraram ações que expandiram seu trabalho para outros territórios e/ou para um público maior e mais diverso do que o que vinham trabalhando até então.

O Fórum das Juventudes da Grande BH, por exemplo, ultrapassou o nível metropolitano, alcançando projeção nacional com o apoio do Programa. Uma coordenadora do Fórum foi convidada pela Secretaria Nacional da Juventude para ser a representante da Cidade de Belo Horizonte e um dos representantes do movimento da juventude em uma reunião com a Presidente Dilma Rousseff em 28 de junho de 2013. Na reunião, a questão do genocídio da juventude negra, importante agenda do Fórum, foi objeto de debate. Na sequência desta reunião, o Fórum foi convidado a participar na audição para elaborar a Lei do Orçamento Anual do Governo Federal para 2014, tendo a oportunidade de influenciar as orientações nacionais para as políticas de juventude.

A Rede Maranhense de Justiça Juvenil foi convidada pela Secretaria Municipal da Criança e do Adolescente e Assistência Social pela agência governamental (Fundação da Criança e do Adolescente do Maranhão - FUNAC) para realizar cursos de capacitação em práticas restaurativas²³. O primeiro, em 2013, foi para todas as equipes dos CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social) e o segundo, em 2016, para os profissionais de uma das unidades de atenção da FUNAC.

Antes do Programa, a Mobiliza pela Educação abrangia 20 municípios na Chapada e quatro municípios fora da região. Atualmente, há 18 municípios na Chapada e 8 em outras regiões, incluindo Salvador, a capital e município mais influente da Bahia. A maioria dos formadores que trabalham em Salvador são da Chapada, invertendo a direção habitual de apoio especializado da capital para o interior.

As redes apoiadas trabalharam em vários campos e seis das oito redes tiveram sua importância reconhecida publicamente, tornando-se referências importantes sobre as causas que apoiam. Alguns exemplos são o Construindo em Rede (Nova Iguaçu) sobre o desenvolvimento da primeira infância e a Associação Barraca da Amizade (Fortaleza), organização de gestão da Campanha ANA, sobre violência sexual contra crianças e adolescentes.

A mobilização de atores-chave para promover e defender os direitos das crianças e adolescentes, também incluídos nas rubricas de avaliação para esta subquestão, foi abordada na 3.1 e não será repetida. No entanto, foi considerada para chegar à conclusão avaliativa.

²³ As práticas restaurativas são parte da justiça restaurativa, que surge como contraposição à concepção tradicional da justiça criminal, a justiça punitiva-retributiva. Na perspectiva restaurativa, o crime é entendido como violação à pessoa e às relações interpessoais, e o papel da justiça deve ser o de restauração dessas violações, ou seja, a reparação dos danos causados não somente à vítima, mas também à sociedade, ao ofensor e às relações interpessoais. As práticas restaurativas, portanto, são processos cooperativos que incluem todas as partes interessadas, visando reparar os danos causados por comportamento criminoso.

3.4 Em que medida o Programa contribuiu para redes se tornarem fortalecidas e eficientes, com capital humano comprometido e capacitado (técnico e de liderança) e recursos financeiros sustentáveis para assegurar seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

A efetividade do Programa em termos de contribuir para o reforço das redes de modo a torná-las mais eficazes foi considerada **Regular** (ver as rubricas de avaliação no Anexo 11 para mais detalhes). Esta subquestão considera o quão fortalecidas foram as redes até o final do Programa e em que medida, tendo em conta o capital humano (conhecimento técnico, comprometimento e liderança) e os recursos financeiros, é provável que elas continuem seu trabalho a médio prazo.

O apoio técnico do Programa prestado às redes contribuiu para que muitos de seus membros obtivessem conhecimento sobre como trabalhar em redes. Em cinco dessas redes, os conhecimentos adquiridos refletiram em melhorias em suas práticas de rede, como o estabelecimento de regras de governança, profissionalização do pessoal, documentação de atividades, sistematização da aprendizagem e criação de sistemas de monitoramento. Elas alcançaram um maior engajamento e comprometimento das principais partes interessadas, um maior reconhecimento dentro de suas áreas geográficas de influência e, às vezes, fora delas, e produziram mudanças importantes, portanto tornaram-se redes fortalecidas. Essas mudanças aumentam a capacidade das redes de estabelecer novas parcerias frutíferas, inclusive com alguns financiadores. Um projeto, contudo, como mencionado na resposta à subpergunta 1.2, não chegou a se tornar uma rede nem um processo em rede. Durante a implementação do Programa, o OCA permaneceu como um projeto envolvendo duas organizações com interações limitadas com outras organizações que compõem o SGDCA da região. Atividades de mobilização envolvendo um número mais amplo de atores sociais do SGDCA foram efêmeras e pontuais.

Metade das redes foi capaz de garantir novos recursos financeiros para continuar seu trabalho em questões semelhantes com a mesma qualidade e velocidade. Três delas conseguiram diversificar seus apoiadores financeiros ao longo do Programa. Um apoio extra, por exemplo, possibilitou uma reunião presencial de dez dias com 40 adolescentes, contribuindo para tornara Campanha ANA um local de produção coletiva de conhecimento. O Programa desempenhou um papel importante no aumento da capacidade das redes de obter financiamento, uma vez que as redes aumentaram a sua visibilidade e reconhecimento, bem como melhoraram a sua gestão e governança. Por outro lado, o fato de que apenas metade das redes teve sucesso na captação de recursos indica que as estratégias adotadas pelo Programa para construir a capacidade das redes em termos de captação de recursos poderiam ser melhoradas. O atual contexto brasileiro de uma profunda crise econômica certamente teve um papel importante na dificuldade das redes de assegurar novos financiamentos, dada a diminuição do financiamento disponível para a filantropia das empresas.

3.5 Em que medida as comunicações internas e externas das redes e do Programa influenciaram a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

A efetividade das comunicações internas e externas das redes e do Programa foi considerada **Muito Boa** para influenciar a promoção dos direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação, segundo as rubricas de avaliação (Anexo 11).

A equipe do Programa estava sempre disponível para as redes. No entanto, duas redes apresentaram dificuldades em compartilhar detalhes sobre como seu trabalho estava evoluindo ao longo dos três anos

do Programa. O Instituto C&A ainda tem problemas ao tentar se comunicar com uma das redes. Todas as outras seis redes foram sempre muito sensíveis a todas as demandas da equipe do Programa.

A equipe do Instituto C&A foi rápida em atender as demandas das redes. Realizou um seminário de capacitação sobre comunicação, respondendo às questões das redes com relação aos muitos desafios que enfrentavam na elaboração e implementação de estratégias de comunicação. As mensagens da equipe do Instituto C&A eram claras e a equipe estava sempre aberta para dialogar e, sempre que necessário, promover mudanças na maneira como estavam realizando seu trabalho. O apoio do Programa às redes através de estratégias de formação e monitoramento também as capacitou a implementar atividades de comunicação mais eficazes em seu trabalho.

Em relação à comunicação externa do Programa, a equipe de monitoramento coletou mensalmente uma lista de pautas importantes e notícias das redes e enviou-as para a equipe de comunicação do Instituto C&A de forma muito eficaz. O resultado é que o Instituto C&A deu visibilidade às redes em seus meios institucionais. Algumas redes, no entanto, consideraram que o Instituto C&A poderia ter utilizado as informações com mais frequência na imprensa e em outros meios de comunicação. Devido às características inovadoras do Programa, sempre fazendo apostas e assumindo riscos, o Instituto C&A decidiu não ter uma estratégia de comunicação externa mais agressiva para o Programa; optaram por restringir as comunicações à imprensa interna para evitar possíveis riscos.

O livro "Vida em Rede", produzido na primeira fase do Programa, não foi adequadamente divulgado durante a segunda fase do Programa para atingir audiências adicionais. Sua primeira edição foi esgotada e não foi lançada uma segunda edição e o *ebook* disponível na internet não foi publicizado adequadamente.

Não foi feito um investimento contínuo de divulgação do livro, mas ele teve muita disseminação espontânea. Eu mesma não imaginei tanta repercussão. ... Faltou atenção para a gestão de conhecimento. O processo de transição da missão consumiu muito das pessoas. (representante do Instituto C&A)

As comunicações internas dentro de sete redes foram oportunas e eficazes, facilitando a gestão e governança. O apoio do Programa teve um grande impacto nas estratégias de comunicação externa para essas redes, o que aumentou consideravelmente a sua conectividade. Na Rede Maranhense de Justiça Juvenil (RMJJ), por exemplo, a linguagem do boletim foi adaptada para atingir públicos mais amplos e a rede se associou com universidades, a Defensoria Pública e o Ministério Público para expandir a distribuição dos materiais da RMJJ. Os jovens do Observatório da Criança e do Adolescente começaram a produzir um boletim chamado "Voz da Quebrada", que se concentra em tópicos de interesse para a comunidade relacionados às agendas de promoção do direito à cidade e direito à educação. O número de acessos aos canais de comunicação e redes sociais da Campanha ANA aumentou substancialmente, incluindo grupos do Brasil e de outros países.

Construindo em Rede (Nova Iguaçu) criou uma estratégia de mobilização sistemática de atores chave para participar de seus eventos que tem sido muito bem-sucedido, cuidando (com sucesso) de que ninguém se sinta excluído do processo. Os produtos da rede (diagnóstico, estudos, relatórios dos Grupos de Trabalho, Plano, etc.) foram sempre transmitidos a todos os participantes. Além disso, para cada produto lançado, o projeto organizou uma reunião devolutiva. Eles também criaram uma mala direta com o contato de mais de 400 pessoas que participaram das várias atividades promovidas pelo projeto.

Visitar as pessoas, entregar um produto diretamente na mão da pessoa, se a pessoa ajudou na elaboração do Plano a gente ia à instituição dela entregar. Quando você pega o Plano, por

exemplo, está lá o nome de todo mundo que participou, os 120 participantes, cada um recebeu aquele plano. (representante da rede).

Todas as redes desenvolveram posições públicas (escritas, verbais, declarações gráficas) sobre questões significativas relacionadas à causa, enviando, em diferentes graus, as mensagens certas para o público certo no momento certo.

Nas redes sociais eles são muito fortes. Nós sempre vamos lá para saber como o Fórum está se posicionando. Isso foi profissionalizado nos últimos anos. (informante chave externo).

A Campanha ANA, por exemplo, desenvolveu posicionamentos públicos toda vez que houve um caso de violência sexual contra crianças e adolescentes com impacto nacional. Eles prepararam notas públicas sobre os casos que foram enviadas ao Ministério Público Federal, ao Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA), à Rede nacional e internacional ECPAT e a outras redes. As posições foram construídas através de conversas virtuais (telefone, Skype, e-mail) entre os jovens, representantes do Comitê Nacional de Combate à Violência Sexual e ECPAT.

A rede Mobiliza pela Educação se posicionou publicamente quando articulou o movimento Educação em Nossas Mãos e entregou as propostas estruturadas em cinco pilares da política de educação - infraestrutura, gestão, pedagógico, alimentação escolar e formação e valorização profissional- à Presidente em Brasília.

3.6 Em que medida o Programa e as redes produziram e divulgaram pesquisas relevantes, publicações e sistematizações de experiências e reflexões?

Em geral, a efetividade do Programa e das redes para produzir e divulgar conhecimentos relevantes foi **Boa**, de acordo com as rubricas de avaliação (Anexo 11).

O Programa, em seu segundo ciclo, produziu importantes reflexões e sistematizações para o treinamento e monitoramento de redes, conforme discutido na resposta à questão avaliativa 2. No entanto, esta intensa e importante sistematização do trabalho teve disseminação limitada, tanto dentro Instituto C&A como para o público externo. Não foram criados espaços de reflexão no Instituto para que este conhecimento pudesse ganhar vida e fazer sentido para as pessoas. Para o público externo, o produto mais importante do Programa foi o livro *Vida em Rede*, que foi publicado durante a primeira fase do Programa e, como já mencionado, poderia ter sido melhor e mais disseminado na sua segunda fase.

A principal estratégia do Programa para a produção e difusão do conhecimento, na sua segunda fase, foi a realização de um seminário nacional sobre redes, reunindo as experiências das redes a um público mais vasto. Foi organizado em parceria com a Universidade da Amazônia (entidade gestora da rede de Belém) e reuniu 504 pessoas durante um dia e meio. O seminário concretizou e deu visibilidade aos conhecimentos teóricos e práticos produzidos pelas redes.

A equipe do Programa teve uma ideia inicial de produzir uma série de três livros sobre redes e defendeu essa ideia diante da equipe de liderança do Instituto C&A. No entanto, na época, os líderes do Instituto C&A não entendiam a produção institucional de conhecimento como foco principal do Programa, direcionando o orçamento do Programa para outros aspectos considerados estratégicos. Esta decisão diminuiu a capacidade do Programa de produzir mais conhecimento autoral.

As redes, por sua vez, contribuíram para a geração de conhecimento por meio de diferentes estratégias, incluindo publicações, vídeos, jogos e boletins, principalmente relacionados às causas que eles apoiam. Alguns materiais têm maior qualidade, relevância e capacidade de atingir públicos mais amplos do que

outros. Cinco deles também produziram ou estão produzindo materiais especificamente sobre cultura colaborativa e metodologias para gerenciar e operar redes, como a Plataforma Política Juvenil (Belo Horizonte) e o Guia Educomunicação (São Paulo). Construindo em Rede (Nova Iguaçu) e Mobiliza pela Educação (Chapada) receberam um ano de apoio adicional do Instituto C&A, principalmente para sistematizar a metodologia que criaram para trabalhar em redes. No período em que esta avaliação ocorreu, as publicações ainda estavam sendo produzidas e não haviam sido lançadas. No Anexo 7 encontra-se uma lista detalhada dos produtos desenvolvidos pelas redes, no âmbito do Programa, incluindo links para quase todos eles.

4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?

O Programa contribuiu para a produção de resultados muito significativos, intencionais e não intencionais, tendo sido considerado como **muito bom** na escala avaliativa de desempenho (Figura 5). Cinco das redes produziram resultados muito significativos (**excelente**), especialmente em termos de mudanças positivas nas políticas e programas públicos. Duas redes produziram resultados considerados bons, com influência relativamente menor em termos de políticas públicas, estabelecimento de conexões produtivas e disseminação de conhecimento (**bom**). Finalmente, o impacto produzido por uma das redes foi considerado **regular**, com insuficiente fortalecimento da organização e da rede e nenhuma influência em políticas públicas ou programas. O Programa também impactou diretamente o Instituto C&A, aumentando (i) seus conhecimentos e práticas sobre os processos de rede e (ii) o reconhecimento como referência para o terceiro setor no Brasil sobre o trabalho em redes.

Os principais resultados e impactos produzidos pelo Programa foram: a) promoção de conexões efetivas e duradouras com atores do SGDCA e outras lideranças nos territórios de cobertura geográfica das redes, b) fortalecimento das redes apoiadas e de organizações que compõem estas redes, c) contribuições para criação ou aprimoramento de programas ou políticas públicas voltadas para a promoção, garantia, controle social e defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes, d) disseminação do conhecimento sobre redes e sobre as suas causas através da produção de publicações, jogos e vídeos relevantes e que ainda estão sendo usados, e e) posicionamento do Instituto C&A como referência no apoio a redes que trabalham com crianças e adolescentes no Brasil.

Figura 5. Desempenho do Programa Redes e Alianças em termos de impacto



Este critério de avaliação (impacto) foi originalmente dividido em duas subperguntas: 4.1. Mudanças intencionais e não intencionais, positivos e negativos produzidos pelas redes e pelo Programa e 4.2. Mudanças além dos objetivos declarados e dos públicos-alvo mais óbvios. A subpergunta 4.2 se sobrepunha fortemente com as subquestões 3.3 e 4.1. Portanto, para facilitar a leitura do relatório e evitar redundância ao estabelecer os escores de avaliação para cada critério, a equipe de avaliação decidiu abordar a questão do "impacto" sem a subdivisão proposta inicialmente. Impactos além dos objetivos originais serão descritos abaixo, juntamente com os outros tipos de impacto. Os resultados relacionados com a ampliação das ações já foram discutidos na subquestão 3.3 e não serão abordados especificamente nesse momento.

Ao discutir os impactos ou resultados, a questão da causalidade sempre precisa ser abordada. Para chamar qualquer mudança observada na realidade de um impacto ou resultado de uma iniciativa, precisamos estabelecer duas coisas: (i) se há uma conexão lógica entre o que a iniciativa estava fazendo e a mudança observada e (ii) se há outras explicações para a mudança observada além da iniciativa. Existem muitas estratégias que podem ser adotadas para estabelecer a causalidade. Para esta avaliação, a equipe de avaliação adotou algumas abordagens qualitativas, incluindo observação direta (criticamente avaliada), conexões lógicas entre as ações do Programa e as mudanças observadas usando a Teoria da Mudança reconstruída e, sempre que possível, o Modelo Geral de Eliminação (GEM) de Michael Scriven²⁴. O GEM consiste em criar uma lista de possíveis causas para as mudanças observadas e, em seguida, usando raciocínio lógico coletivo e coletando evidências de entrevistas, documentos e observações críticas, eliminar (ou não) as causas concorrentes.

Os avaliadores utilizaram o GEM, por exemplo, para definir o nível de influência que o NAP teve nas mudanças nas políticas e programas públicos indicados na Tabela 2 (abaixo). Para cada uma das mudanças listadas na segunda coluna, os avaliadores desenvolveram uma lista de outros possíveis agentes ou iniciativas que poderiam ter contribuído para essa mudança, além do Programa. Em seguida, os avaliadores eliminaram (ou não) cada uma das possíveis causas alternativas e estimariam o quanto o Programa contribuiu para cada mudança (alta, média ou baixa), em comparação com as outras causas alternativas. Os dados das entrevistas com informantes-chave, as observações durante as visitas de campo e os documentos revisados foram utilizados como base para informar esse processo. O exercício de atribuição de causalidade, no entanto, é bastante complexo, especialmente para iniciativas de rede envolvendo mudanças sócio-políticas, que são mudanças muito amplas.

As relações de causa e efeito tendem a ser não lineares e multidirecionais. Assim, os resultados os podem ser plausivelmente vinculados às atividades da rede, embora a relação seja indireta e até mesmo não intencional. Além disso, a contribuição da rede para o resultado é geralmente limitada, uma vez que outros fatores contribuem também. E o sucesso raramente é replicável, porque os resultados são altamente dependentes do contexto e da própria rede, que também muda no processo. Ou seja, a rede não controla os seus resultados; só os influencia. E, às vezes, a parte determina o todo. (Wilson-Grau, 2011:165)²⁵

Todos os entrevistados vinculados ou conhecedores das redes apoiadas fazem estreita relação de causalidade entre o apoio recebido do Instituto C&A e os resultados obtidos pelas redes no período, bem como com o amadurecimento vivenciado.

O apoio do Programa Redes e Alianças foi também crítico para a profissionalização do trabalho do Fórum, bem como para a capacidade de pressionar sistematicamente o governo. O crescimento profissional foi exponencial. Certamente, as ações do Fórum não teriam essa capilaridade sem esse apoio. (representante da rede)

O foco na educação foi motivado pelo Programa Redes e Alianças e foi extremamente positivo. As instituições de financiamento geralmente não apoiam projetos com adolescentes no atendimento de Medidas Socioeducativas, portanto este apoio foi muito importante. (representante da rede)

Com o apoio do Instituto C&A a rede deu um boom. Foi o período áureo da rede. (representante das redes)

²⁴Scriven, M. (2008). A Summative Evaluation of RCT Methodology: & An Alternative Approach to Causal Research. *Journal of Multi-Disciplinary Evaluation*, Volume 5, Number 9. Pp. 11-24. Online.

²⁵Wilson-Grau, R. (2011). O desafio da complexidade na avaliação das redes. In: MARTINHO, C. et al. *Vida em Rede: Conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade*. Barueri, SP: Instituto C&A.

Abaixo se encontram os principais impactos do Programa para Instituto C&A e para as redes, público alvo e organizações membro.

a) Principais mudanças e impactos inesperados para o Instituto C&A

No âmbito do Instituto C&A, a experiência do Programa Redes e Alianças (i) possibilitou a apropriação do campo teórico sobre o trabalho em rede, (ii) favoreceu que gestores de outros programas do Instituto se interessassem em incluir estratégias do trabalho em rede dentro dos seus programas, e (iii) fez com que o Instituto fortalecesse sua posição como uma referência em relação a teorias e práticas sobre trabalho em rede no terceiro setor e como principal apoiador desse tipo de iniciativa no país. O livro “Vida em Rede” tornou-se uma referência inclusive nos meios acadêmicos, já que tem sido citado em estudos e teses. Apesar do foco dessa avaliação ser voltado para a segunda fase do Programa, iniciada com o lançamento do edital de projetos no final de 2012, os processos de incorporação dos conceitos e de estabelecimento do Instituto como referência já vinham se desenvolvendo desde o início do primeiro ciclo do Programa em 2010. A partir das análises efetuadas, os avaliadores puderam concluir que o impacto do Programa para o Instituto foi **muito significativo**.

A Rede Nacional de Bibliotecas Comunitárias surgiu de forma “espontânea” a partir dos apoios do Instituto pelo Programa Prazer em Ler. Não houve uma estimulação específica para que a rede fosse criada, mas as experiências compartilhadas pelo Programa Redes e Alianças foram fundamentais para que a equipe do Instituto pudesse alavancar essa iniciativa. (representante do Instituto C&A)

No âmbito do Instituto o Programa trouxe grande reconhecimento dos parceiros. Apesar do Instituto ser bastante low-profile e cuidadoso com a comunicação, o Programa saiu com uma marca para fora. Não foi uma escolha consciente, mas como havia muita ousadia na nossa proposta acabou sendo assim. (representante do Instituto C&A)

Vale ressaltar que a incorporação e o alinhamento dos conceitos pela equipe interna demandaram muita energia e abertura das equipes envolvidas. Em alguns momentos houve embates e tensões decorrentes do processo. Foram debatidas questões muito relevantes, como a definição institucional do conceito de rede, a necessidade ou não do financiamento às estruturas das redes, as formas de apoio às redes e a vinculação do Programa com a missão do Instituto.

No início, o principal desafio foi o conceito, porque tudo era rede. Fazer esse recorte, aliado à prática. Fazer até a própria equipe entender o que é rede. A Cris levou muito tempo, com muita paciência e pedagogia, vários momentos em nossas reuniões explicando o que é rede e os principais conceitos que dão conformidade a essa noção de rede, internamente. (representante do Instituto C&A)

Na primeira fase do Programa ele não conversava diretamente com a missão institucional, o que era sempre um problema para comunicação. Era difícil de tangibilizar. Foi uma grande sacada de o Programa trazer a questão da educação de crianças e adolescentes para o centro na segunda fase. (representante do Instituto C&A)

Em muitos dos temas debatidos chegou-se a um consenso. Porém, em alguns temas as diferenças de opinião da equipe permanecem latentes (ex: a) se o financiamento das estruturas de rede é fundamental ou não, b) se todos os apoios a redes deveriam estar ligados a um único programa do Instituto e c) se o apoio a rede pode ser mais amplo do que a missão, como temática transversal). Esses temas ainda são muito relevantes e podem proporcionar um debate profícuo na construção das novas estratégias do Instituto C&A e da C&A Foundation.

b) Principais mudanças e impactos para as redes, organizações membro e público-alvo

O Programa contribuiu para impactos **muito relevantes** para a maioria das redes. Eles incluíram:

- i. Mobilizações para influenciar mudanças em políticas públicas e programas (ex. criação de linha de crédito especial para iniciativas sobre Justiça Restaurativa em São Luís e Plano para a Primeira Infância tornar-se uma lei municipal em Nova Iguaçu)
- ii. Abertura ou reabertura de instalações públicas estratégicas para crianças adolescentes e jovens (ex. Centro de Referência da Juventude em Belo Horizonte, maternidade em Nova Iguaçu e revitalização do Beco da Esperança em Brasília)
- iii. Avanços nas práticas e nos serviços para crianças adolescentes e jovens (ex. treinamento anual de professores em ciclos restauradores em São Luís)
- iv. Disseminação do conhecimento através de produtos relevantes e úteis ainda utilizados após a conclusão do Programa por pessoas e organizações externas às redes (ex. Guia de Autoproteção, Kit Educacional Okupa e Plataforma Política Juventudes contra a Violência)
- v. Fortalecimento das redes e organizações membro para promoverem de forma mais efetiva suas causas (ex. CMDCA em Nova Iguaçu, e Fórum das Juventudes da Grande BH em Belo Horizonte)
- vi. Capacitação política e inserção no mercado de trabalho de alguns participantes das redes (ex. eleição de uma ex-coordenadora da rede para a Câmara Municipal de Belo Horizonte, e aumento da empregabilidade, principalmente nas áreas de psicologia social e pedagogia, de estudantes universitários que participaram da Rede Escola Cidadã em Belém)

Um resultado negativo inesperado é que o Observatório da Criança e do Adolescente - OCA (Brasília, DF) nunca se tornou verdadeiramente uma rede, como discutido na resposta à subpergunta avaliativa 3.4. Mais detalhes sobre o OCA podem ser encontrados no Anexo 6c.

Os resultados esperados para as redes foram amplamente discutidos nas respostas à pergunta 3 e suas subperguntas. Sem dúvida, as mudanças no nível das políticas e programas públicos foram as mais significativas alcançadas por quase todas as redes. A Tabela 2 lista as mudanças produzidas pelas redes que têm implicações para políticas públicas e programas. Na terceira coluna da tabela, os avaliadores estimaram o nível de influência (alta, média ou baixa) que o Programa teve para que essas mudanças ocorressem. Explicações para as estimativas dos avaliadores são fornecidas na última coluna da tabela.

Tabela 2. Contribuições do Programa Redes e Alianças para resultados que têm implicações para políticas públicas e programas

Rede	Principais políticas e Programas	Contribuição do Programa	Por quê?
Rede Escola Cidadã (Belém)	1. Parceria institucional entre o Ministério Público e a Universidade do Amazonas (UNAMA) para aplicar a experiência com práticas restaurativas em outro território da cidade de Belém	Alta	A experiência de trabalho da rede e o relacionamento de confiança permitiram que a nova parceria institucional fosse estabelecida.
Fórum das Juventudes da Grande BH (Belo Horizonte)	1. Criação coletiva de Plataforma Política Juventudes contra a Violência, que definiu 10 eixos principais para a juventude, tendo sido utilizada para influenciar candidatos e eleitores na	Alta	Ação estratégica do projeto financiada pelo IC&A.

	eleição presidencial e algumas eleições estaduais em 2014. Em 2016, também foi usada durante as eleições municipais. A plataforma virou uma referência teórica nacional na temática.		
	2. Participação de um representante do Fórum em reunião de planejamento do orçamento do governo federal para a juventude em 2015.	Baixa	A Plataforma Política deu visibilidade nacional para o Fórum e favoreceu a convite e a inserção do tema no debate.
	3. Abertura do Centro de Referência da Juventude para todos os jovens da Cidade de Belo Horizonte.	Média	As ações de <i>advocacy</i> e articulação de atores chave já estavam sendo realizadas antes do Programa, mas ganharam muito mais força após a implementação do Programa, pela capacidade de pressão e articulação contínuas.
	4. Descentralização e consolidação do evento Okupa ²⁶ como evento anual de um dia em Belo Horizonte e região metropolitana. O evento passou a ser organizado por diferentes jovens da região metropolitana e as atividades aconteceram em vários municípios.	Alta	O projeto apoiado pelo Programa previa estratégias de descentralização e reconhecimento.
Observatório da Criança e do Adolescente (Brasília)	1. Revitalização do Beco da Esperança (articulação e mobilização que envolveu comunidade, adolescentes, ONGs e governo para fazer com que o beco do bairro se tornasse um local seguro e limpo).	Alta	O projeto apoiado pelo Programa tinha uma estratégia específica para a revitalização do Beco.
	2. Reversão da decisão distrital de interromper uma linha de ônibus escolar no território, decisão essa que impactaria muitas crianças em seus direitos à educação, dado que não teriam condições para ir à escola.	Média	O fortalecimento e o empoderamento do Coletivo da Cidade foram fundamentais para que essa ação de incidência acontecesse.
Mobiliza pela Educação (Chapada Diamantina)	1. Melhorias na qualidade da merenda e no transporte escolar estão sendo implementadas.	Média	Iniciativas para influenciar melhorias na qualidade da alimentação e transporte para estudantes já estavam acontecendo; o Programa ajudou o movimento a ganhar impulso, fortalecendo a sua

²⁶ Evento anual que promove a ocupação de espaços públicos da cidade pelos jovens, especialmente os da periferia. O evento conta com apresentações culturais e artísticas, bem como com debates sobre os direitos e necessidades das juventudes.

			capacidade para pressionar continuamente os atores chave e estabelecendo mecanismos para fazer isso acontecer.
	2. Contribuição para o Plano Nacional de Educação (PNE) pela mobilização "Educação em Nossas Mãos" (mais de 2.000 professores foram envolvidos para fazer uma proposta de conteúdo estruturada em cinco pilares da política de educação – infraestrutura, gestão; pedagógico, alimentação escolar e formação e valorização profissional – para o PNE que foi entregue a Presidente Dilma e ao Ministro de Educação da época.	Alta	O projeto apoiado pelo Programa tinha estratégias específicas para influenciar o Plano Nacional de Educação, via o Movimento Educação em Nossas Mãos.
	3. Ampliação da causa e da metodologia da rede para outros municípios, até mesmo de outros estados, sendo o mais importante o município de Salvador, capital da Bahia. ²⁷	Baixa	Depois da visibilidade que o Programa deu à Mobiliza pela Educação outros municípios interessaram-se em experimentar a metodologia do ICEP. No entanto, a liderança da rede, que já tinha reconhecimento público e articulações estabelecidas antes do Programa, foi a principal protagonista dessas articulações para expansão.
	4. Melhoria do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) de vários dos municípios parceiros da Chapada.	Baixa	Com o Programa, os formadores e mobilizadores de redes puderam dedicar mais tempo aos municípios, assim como os recursos financeiros concedidos pelos municípios foram direcionados à formação contínua de professores municipais, o que possibilitou a melhora do índice escolar.
Campanha ANA (Fortaleza)	1. Inclusão no Plano Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes de regras para o atendimento individual qualificado a crianças vítimas e autores de violência sexual e de diretrizes sobre a violência sexual através da internet.	Alta	O projeto apoiado pelo Programa tinha uma estratégia específica para influenciar a política nacional a esse respeito.
	2. Criação de três CREAS (Centro	Média	O Programa influenciou o

²⁷ O escopo, o cronograma e os recursos dessa avaliação externa não permitiram que os avaliadores pudessem explorar em profundidade potenciais impactos resultantes da expansão da metodologia para novos municípios.

	Especializado de Referência em Assistência Social) em Manaus. O Ministério Público, que apoiou o movimento de pressão para a criação dos serviços pela Prefeitura, foi pressionado pelas lideranças juvenis, que, por sua vez, foram formadas numa reunião da Rede ECPAT. A Campanha ANA, através da Associação Barraca da Amizade, faz parte da coordenação da Rede ECPAT.		estreitamento dos laços entre Campanha ANA e Rede ECPAT, e apoiou financeiramente a reunião realizada em Manaus, na qual foram criados os projetos de liderança juvenil.
	3. Inspiração para o CONANDA (<i>Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente</i>) no que se refere à participação de adolescentes em ações de mobilização e incidência.	Baixa	As ações de <i>advocacy</i> e articulação já estavam ocorrendo com a participação de adolescentes antes da ação do Programa, mas foi depois dele que a Campanha ANA ganhou visibilidade, e que passou a ser vista como referência para o CONANDA.
Construindo em Rede (Nova Iguaçu)	1. Aprovação pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de um plano municipal de dez anos (2013-2022) para promover e garantir os direitos das crianças pequenas (PMPI) na cidade de Nova Iguaçu	Alta	O projeto apoiado pelo Programa tinha uma estratégia específica para a aprovação do PMPI.
	2. PMPI transformado em lei municipal, aprovada pela Câmara dos Vereadores e sancionado pelo Prefeito em 2015	Alta	Idem à item acima
	3. Reabertura da maternidade da cidade de Nova Iguaçu	Média	As ações de <i>advocacy</i> e articulação para a reabertura da maternidade já estavam sendo realizadas antes do Programa, mas ganharam muito mais força após a implementação do Programa, pela capacidade de pressão e articulação contínuas.
	4. Criação de serviço de registro de nascimento no hospital e na maternidade da cidade	Média	Idem ao item acima
	5. Criação de Comissão Municipal para monitorar o PMPI até 2022	Alta	O projeto apoiado pelo Programa tinha uma estratégia específica para garantir a criação da Comissão Municipal
Rede Maranhense de Justiça	1. Inclusão do direito à educação aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas no Plano	Alta	Estratégias diretas e efetivas para influenciar o Plano Estadual de Educação foram

Juvenil (São Luís)	Estadual de Educação - Maranhão.		construídas no âmbito do apoio do Programa
	2. Inclusão do direito à educação no Plano Municipal de Educação (São Luís) aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas.	Alta	Idem ao Plano Estadual de Educação
	3. O Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) criou uma linha de financiamento específica para Práticas Restaurativas no Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FMDCA), que resultou nas Secretarias Municipais realizando cursos de práticas restaurativas para seus profissionais.	Média	A ação de <i>advocacy</i> e articulação já estavam sendo realizadas antes do Programa, mas ganharam muito mais força após a implementação do Programa, pela capacidade de pressão e articulação contínuas.
	4. Município de São Luís criou um programa de formação em práticas restaurativas em 8 escolas.	Média	Depois da visibilidade que o Programa deu às práticas restaurativas, a experiência com os treinamentos nas escolas e criação da linha de financiamento no FMDCA, a Secretaria Municipal de Educação decidiu criar o Programa.
	5. Criação do Núcleo de Justiça Restaurativa em São José do Ribamar.	Média	As ações de <i>advocacy</i> e articulação já estavam sendo realizadas antes do Programa, mas ganharam muito mais força após a implementação do Programa, pela capacidade de pressão e articulação contínuas.
Rede Nacional de Jovens Comunicadores (São Paulo)	Sem evidência		

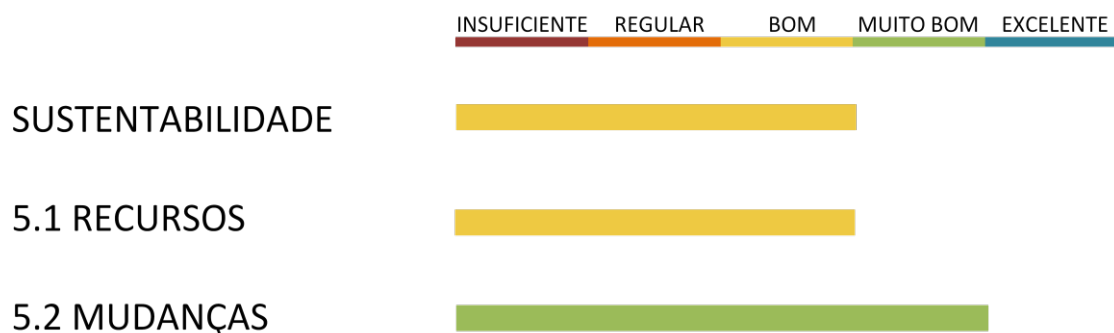
Como já relatado, os relatórios de monitoramento do Programa são inconsistentes na definição do número de pessoas que participam nas atividades das redes e/ou estão sendo impactadas por elas. O relatório final de monitoramento, por exemplo, refere-se, por vezes apenas ao ano de 2015 e outras vezes a todo o período de apoio. Às vezes, ele se refere a participantes e impactados diretamente e outras vezes a potenciais beneficiários. A inconsistência é provavelmente um reflexo da natureza dos processos em rede, devido às suas características fluidas e dinâmicas. Levando isso em consideração, é possível, no entanto, fazer algumas estimativas. Duas redes que conseguem implementar políticas públicas em grande escala, que poderiam potencialmente beneficiar todas as crianças e adolescentes em seus territórios, o que significa cerca de 95.000 pessoas. Para as outras redes, no relatório de

monitoramento de 2015 havia um alcance de 13.793 beneficiários diretos (por exemplo, crianças, adolescentes, jovens, famílias, líderes sociais e educadores). Alguns destes beneficiários foram os mesmos durante todo o Programa, mas é impossível estimar quantos deles.

5. Qual a probabilidade dos benefícios gerados pelo Programa serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?

O nível de sustentabilidade potencial dos resultados positivos produzidos pelo Programa e pelas redes foi considerado **Bom**, como mostrado na Figura 6. Este critério é composto por dois subcritérios.

Figura 6. Performance do Programa em termos de Sustentabilidade



O primeiro subcritério (5.1) foi relacionado à sustentabilidade em termos de capacidade técnica, compromisso das principais partes interessadas e apoio financeiro. A sustentabilidade individual das redes variou, mas foi geralmente considerada **boa**. Das oito redes apoiadas, duas garantiram a sua sustentabilidade (capacidade técnica, empenhamento das partes interessadas e apoio financeiro) durante, pelo menos, um ano após o final do Programa e duas outras deverão manter-se sustentadas. Isto é, a dinâmica ganha por estas redes com o apoio do Programa será funcional para a sua sustentabilidade. As outras quatro redes têm sua sustentabilidade técnica, política e financeira parcialmente ou mais seriamente comprometida.

O segundo subcritério (5.2) tratava da probabilidade das alterações positivas produzidas pelo Programa e pelas redes permanecerem após a conclusão do Programa. Apesar de, após o término do Programa, muitas redes terem diminuído, em diferentes níveis, suas atividades e mobilização, muitas das mudanças positivas que promoveram permaneceram, especialmente aquelas que influenciaram políticas ou programas públicos. Este critério foi considerado **muito bom**.

5.1 Em que medida as redes têm capital humano (técnico e de liderança) comprometido e capacitado, bem como recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

A capacidade das redes de assegurar a continuidade do seu trabalho para garantir os direitos das crianças e adolescentes foi considerada **boa**. Três dimensões foram levadas em conta na avaliação desta subquestão: (i) técnica (conhecimento sobre a causa e o modo como as redes operam para realizar suas causas), (ii) política (comprometimento das partes interessadas e articulações internas e externas) e (iii) financeira (recursos disponíveis para apoiar algumas das ações das redes). Se uma dessas três dimensões da tríade não está presente ou está enfraquecida, a sustentabilidade fica comprometida. A capacidade técnica e o compromisso político são fundamentais, uma vez que, mesmo sem apoio financeiro imediato para atividades mais demandantes, as redes com esses atributos ainda podem implementar ações e promover mudanças, provavelmente em menor intensidade ou amplitude. Por outro lado, se os recursos

financeiros estão disponíveis, mas os membros da rede não desenvolveram capacidade técnica adequada ou não há compromisso dos principais interessados, quase certamente, o trabalho da rede vai durar apenas até que haja dinheiro disponível. Nesse caso, praticamente nenhuma sustentabilidade será alcançada.

O contexto externo do país também foi considerado ao avaliar a sustentabilidade do Programa. Recursos para a filantropia estão geralmente entre os primeiros itens cortados pelas empresas privadas quando o ambiente econômico não é favorável. A atual crise econômica que o país enfrenta nos últimos anos tem gravemente comprometido os fundos disponíveis para o setor sem fins lucrativos no Brasil, assim como, os recursos governamentais também tendem a minguar em tempos de crise. Os avaliadores consideram que o acesso a apoio financeiro para algumas das redes poderia ter sido mais positivo se o contexto não fosse tão adverso.

Com base nas respostas à subquestão 3.4 (também relacionadas com a sustentabilidade), duas redes têm garantido plenamente a sustentabilidade (técnica, política e financeira). Duas outras redes têm uma boa chance de continuar produzindo resultados positivos para os próximos dois anos, já que têm capital humano extremamente capaz e comprometido e são susceptíveis de atrair recursos financeiros, uma vez que têm organizações membro forte com boas estruturas de captação de recursos. Outra rede tem capital humano muito capaz e um grupo de gestão comprometido, mas eles não têm um histórico de ser eficaz na angariação de fundos. Portanto, sua sustentabilidade está parcialmente comprometida. Duas outras redes têm um comprometimento mais sério da sustentabilidade, uma vez que, apesar de possuírem capital humano tecnicamente capaz, carecem de maior empenho e habilidade de articulação das principais partes interessadas e não têm perspectivas de obter novos recursos financeiros em um prazo razoável. O último projeto, embora tenha garantido recursos financeiros por dois anos extras e boa capacidade técnica, nunca evoluiu para uma rede. Portanto, embora algumas atividades possam continuar a ocorrer, elas não serão configuradas como atividades conectadas a um processo de rede, a menos que haja grandes mudanças na estrutura do projeto e no contexto, que é improvável de acontecer neste momento.

5.2 Quão sustentáveis são as possíveis mudanças positivas produzidas pelo Programa após a sua conclusão, relacionadas à promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes?

A sustentabilidade das mudanças positivas produzidas pelo Programa após a sua conclusão foi considerada **muito boa**. Após o término do Programa, muitas redes reduziram suas ações em diferentes níveis. No entanto, muitas mudanças positivas promovidas por eles com suporte do Programa permanecerão, independentemente do desempenho contínuo da rede. Essas mudanças estão relacionadas principalmente a: (i) políticas públicas ou programas que os governos estão ou deveriam estar implementando, (ii) novas parcerias ou conectividades estabelecidas entre atores-chave e (iii) materiais produzidos para disseminação do conhecimento. Como visto na resposta à pergunta 4 (impacto), mais especificamente na Tabela 2, todas menos uma das redes influenciaram mudanças em políticas públicas ou programas que continuaram afetando a vida das crianças e adolescentes que vivem nas áreas de cobertura das redes.

Com uma exceção, todas as redes apoiadas saíram dos três anos de suporte do Programa fortalecidas e muito mais conectadas com outros atores chave do SGDCA. Algumas organizações membros de seis redes também se fortaleceram na esteira do fortalecimento das redes. Estes fatores contribuem para que os resultados positivos tenham consequências adicionais ao longo do tempo. Por exemplo, cinco redes tornaram-se referências importantes para as pessoas e organizações que trabalham para a promoção de

causas semelhantes, até sendo convidadas para painéis consultivos/comitês para orientar decisões governamentais estratégicas. A seguir são listados alguns exemplos:

- Nova Iguaçu: Solidariedade França Brasil, organização gestora do Construindo em Rede, foi convidada por outros municípios para falar sobre o processo de criação do Plano Municipal pela Primeira Infância de Nova Iguaçu.
- Belo Horizonte: A então coordenadora do Fórum das Juventudes foi convidada pela Secretaria Nacional da Juventude para ser representante de Belo Horizonte e um dos representantes do movimento de jovens na reunião com a presidente Dilma Rousseff, realizada em 28 de junho de 2013. Na reunião, uma importante agenda para o Fórum - a questão do genocídio da juventude negra - foi objeto de debate. Na sequência desta reunião, o Fórum foi convidado a participar na audição para elaborar a Lei Orçamental Anual em 2014 do Governo Federal, tendo a oportunidade de exprimir a sua perspectiva sobre as orientações nacionais para as políticas de juventude.
- Chapada Diamantina: A coordenadora da rede Mobiliza pela Educação participou ativamente de um grupo de trabalho organizado pela Secretaria de Articulação do Sistema de Ensino do Ministério da Educação para discutir como os sistemas educacionais podem trabalhar em colaboração com a saúde e assistência social, do ponto de vista territorial.
- Fortaleza: A Campanha ANA foi uma inspiração para o CONANDA promover o protagonismo dos adolescentes e a Associação Barraca da Amizade está na coordenação da rede ECPAT e também participa ativamente do Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes, sendo referência nacional sobre o tema.
- São Luís: Os membros da Rede Maranhense de Justiça Juvenil (RMJJ) participam nos conselhos municipal e estadual de direitos de crianças e adolescentes, bem como no Fórum dos Direitos da Criança e do Adolescente, oferecendo orientações sobre a questão dos adolescentes que enfrentam medidas socioeducativas. Isso influenciou o convite feito aos representantes da RMJJ pelo município e estado para ministrarem cursos sobre o assunto para os funcionários dos órgãos que lidam com adolescentes em conflito com a lei.

Alguns materiais produzidos para disseminação de conhecimento também foram bem classificados e ainda estão sendo usados por várias organizações. A utilização não se restringe aos membros das redes; em muitos casos, foram consultados por pessoas e organizações fora das redes, mostrando uma ampliação dos potenciais beneficiários.

Sobre a Teoria da Mudança do Programa Redes e Alianças

O Programa Redes e Alianças, como visto, foi bem-sucedido na concretização das mudanças previstas na Teoria da Mudança que foi reconstruída no início do processo avaliativo. Os resultados e os impactos obtidos pelo Programa endereçaram de forma bastante adequada o problema levantado, tendo contribuído para que mais organizações e indivíduos estejam cooperando entre si, mobilizados e efetivamente influenciando, implementando e monitorando iniciativas e políticas públicas para a garantia dos direitos da criança e do adolescente, especialmente o da educação, nos âmbitos municipal, estadual ou federal. Vale lembrar, que o conceito de educação utilizado pela Programa é bastante amplo, não se restringindo à educação formal.

Todas as premissas levantadas foram confirmadas, seja por terem respaldo na legislação brasileira, seja porque se mostram presentes durante a implantação do Programa. Em grande medida, as estratégias e atividades foram adequadamente desenhadas e executadas, levando ao alcance da maioria dos resultados intermediários e, conseqüentemente, dos resultados finalísticos esperados. Os resultados finalísticos, por sua vez, contribuíram para o atingimento do impacto desejado.

No entanto, melhores resultados poderiam ter sido obtidos especialmente no âmbito da produção e disseminação de conhecimento, bem como da comunicação externa do Programa. E, mais importante, as estratégias de capacitação para que as redes tivessem se tornado mais sustentáveis no médio e longo prazos poderiam ter gerado resultados intermediários e finalísticos mais robustos. Em função dessa lacuna, a continuidade das ações das redes apoiadas pelo Programa ficou comprometida no que tange a algumas das redes²⁸.

Vale ressaltar, no entanto, que as redes são sistemas complexos e seus processos são, por excelência, dinâmicos e complexos. Por envolverem muitos atores e diferentes perspectivas, podem e até mesmo devem mudar com frequência seus objetivos e suas estratégias. Em caso de redes que visam endereçar problemas sociais, a complexidade é ainda maior. Isso porque os problemas sociais são multicausais, o contexto muda constantemente e as soluções para esses problemas não são lineares ou únicas. Nesse sentido, toda Teoria da Mudança para processos que apoiam redes deve levar essas limitações em consideração. A Teoria da Mudança do Programa era compreensiva e flexível o suficiente para representar as cadeias causais entre as necessidades das redes e os resultados imediatos, intermediários e finalísticos do Programa.

Estudos de caso

A equipe de avaliadores realizou dois estudos de caso de redes com características diferentes, porém, ambas consideradas altamente bem-sucedidas na produção de resultados significativos. Relatórios completos sobre cada um dos estudos de caso podem ser encontrados no Anexo 8 (Belo Horizonte) e no Anexo 9 (Nova Iguaçu). A seguir apresentamos uma tabela-síntese com o resumo dos estudos de caso para cada rede.

Resumo do estudo de caso da rede de Belo Horizonte

Nome	Projeto de Fortalecimento do Fórum das Juventudes da Grande BH.
Breve descrição	O Fórum das Juventudes da Grande BH é uma rede de organizações e indivíduos que atua através da produção e disseminação de conhecimento e <i>advocacy</i> sobre temas pertinentes aos jovens, com foco específico nos temas relacionados à violência contra jovens negros e à mobilidade urbana de jovens em Belo Horizonte e região metropolitana de Belo Horizonte.
Principais resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Tornou-se a principal referência sobre temas da juventude no estado de Minas Gerais. • Desenvolveu coletivamente uma plataforma <i>online</i> com os 10 aspectos mais importantes relacionados aos direitos dos jovens (Plataforma Política Juventudes contra a Violência) para influenciar candidatos a cargos públicos nas eleições gerais federais e estaduais de 2014. A plataforma passou a ser uma referência nacional para organizações dedicadas a promover, proteger e garantir os direitos dos jovens. • Promoveu a descentralização e consolidação do "Okupa" como evento anual para Belo Horizonte e região metropolitana, apoiado pelos governos estadual e municipal (evento de um dia que promove a ocupação dos espaços públicos da cidade com atividades culturais e debates sobre questões relevantes para os direitos dos jovens).

²⁸ Evidências são apresentadas nas respostas às questões 3.4 e 5.1.

	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuiu para a abertura e democratização do Centro de Referência de Jovens em Belo Horizonte (um centro público dedicado ao desenvolvimento de atividades artístico-culturais esportivas e à promoção de debates sobre temas relevantes para a juventude). • Participou em uma reunião do governo federal para planejar o orçamento federal para a juventude para 2015. • Contribuiu para a eleição de Áurea Carolina, ex-coordenadora da Secretaria Executiva do Fórum, para vereadora de Belo Horizonte.
Fatores de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Construção coletiva e valorização das parcerias. • Qualidade, relevância e criatividade na produção de conteúdos e metodologias voltados para os jovens. • Força das estratégias de comunicação com os diversos <i>stakeholders</i>. • Busca pela escalabilidade de suas ações para um maior número de beneficiários. • Foco de atuação claro na luta contra as violências contra as juventudes. • Apoio técnico e financeiro do Instituto C&A. • Apoio de organizações membro do Fórum, como a Associação Imagem Comunitária que dividiu seu espaço de trabalho e sua <i>expertise</i> em captação de recursos. • Governança inclusiva, comprometimento e perfil da liderança. • Cenário político nacional (ex: Estatuto da Juventude e abertura para a discussão do tema em âmbito federal).
Principais desafios	<ul style="list-style-type: none"> • A temática da violência contra a juventude negra é pesada e difícil de conseguir adesão da sociedade em geral. • Descentralização das atividades e dos serviços para as áreas periféricas. • Fazer com que os jovens tenham voz e representação nos diversos espaços políticos. • Acessar a população mais vulnerável. • Manter o nível de mobilização dos membros do Fórum, dos grupos sociais e dos jovens. • Combinar profundidade dos conteúdos com alcance do maior número de pessoas nos eventos formativos. • Vencer a resistência de outros grupos e movimentos que discordaram das posições do Fórum.
Lições aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho comprometido, sério, profissional, criativo, afetivo, colaborativo, empático e voltado ao diálogo é a chave para o sucesso do Fórum. • A governança e gestão verdadeiramente democráticas favorecem o comprometimento e liderança política. • Planejar e implementar ações por, com e para os jovens, favorece a adesão e mobilização. • Melhorias na gestão e a remuneração da Secretaria Executiva foram cruciais para a qualidade das atividades e capacidade operacional do Fórum. • Para que a rede permaneça relevante e eficaz, é importante realizar continuamente releituras coletivas do contexto, bem como alinhar das expectativas e prioridades. • A articulação e <i>advocacy</i> contínuas no nível das políticas públicas, e não apenas com alguns técnicos do governo, é fundamental para garantir maior aderência e sustentabilidade às ações. • Aumentar as conexões e a cobertura territorial, além de dar mais visibilidade ao Fórum, levou as causas dos jovens muito mais longe e para muito mais pessoas. • A sustentabilidade da rede deve ser sempre um grande foco de atenção.

Resumo do estudo de caso da rede de Nova Iguaçu

Nome	Projeto Construindo em Rede: acompanhamento, monitoramento e avaliação do Plano Municipal Pela Primeira Infância de Nova Iguaçu.
Breve descrição	Rede informal composta por uma ampla gama de indivíduos trabalhando em organizações conectadas ao SGDCA mobilizada para escrever e monitorar a implementação do Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI) – que visa promover e proteger os direitos das crianças pequenas (0 a 6 anos) em Nova Iguaçu.

Principais resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do PMPI e de um sistema participativo de monitoramento de sua implementação. • Maior visibilidade para a questão da primeira infância no município. • Mudança de visão dos conselheiros tutelares em relação à primeira infância: maior entendimento e mobilização pela causa. • Maior diálogo e conexões entre os parceiros tanto do governo quanto do terceiro setor que atuam no município. • Empoderamento do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA). • Reabertura da Maternidade Mariana Bulhões, única especializada em atender gestantes de alto risco. • Criação de cartórios para registro de recém-nascidos na Maternidade e no principal hospital do município. • Criação da Semana do Brincar e seu estabelecimento como evento oficial anual do município. • Criação de espaços específicos para crianças pequenas na biblioteca municipal. • Criação de brinquedotecas em unidades de saúde e de assistência social do município.
Fatores de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação do Plano Nacional pela Primeira Infância em 2010, pelo Governo Federal, que sugere a criação de planos similares para municípios e estados. • Existência do guia da Rede Nacional Primeira Infância que orienta os municípios na elaboração de planos municipais pela primeira infância. • Apoio de membros da rede que tinham maior experiência em trabalho colaborativo. • Apoio técnico e financeiro do Instituto C&A. • Realização de diagnóstico sobre a situação da primeira infância no município de Nova Iguaçu. • Equipe da Solidariedade França Brasil com conhecimento extenso sobre a primeira infância e grande credibilidade junto aos atores chave locais. • Rede Nacional Primeira Infância deu visibilidade às dinâmicas e aos resultados da rede de Nova Iguaçu.
Principais desafios	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de diálogo e colaboração entre as diferentes secretarias do governo municipal. • Manutenção da mobilização e do controle social durante e após a elaboração do PMPI. • Mudanças nas lideranças do governo municipal. • Pouco tempo disponível por parte dos participantes em função de participação em vários conselhos do município. • Falta de dados públicos sistematizados sobre a primeira infância.
Lições aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente positivo e experiência pregressa em trabalho colaborativo envolvendo diversos atores estratégicos potencializa/ fortalece o sucesso de uma rede. • Participação dos membros da rede (organizações e indivíduos) em outras redes enriquece e fortalece o trabalho (contribui para mobilização, visibilidade e identificação de potenciais novos parceiros estratégicos). • Uma rede trabalha muito melhor se contar com a presença de animadores competentes. • A priorização da comunicação através de diferentes estratégias durante todo o processo é essencial para manter a mobilização dos membros e interessados pela rede no longo prazo e também para assegurar bons resultados. • A documentação de processos e a produção de materiais é muito importante para assegurar o interesse e compromisso continuado das pessoas assim como a coesão e mobilização. • O investimento em capacitação dos membros da rede é estratégico para fortalecer a implementação de ações e para assegurar a sustentabilidade futura da rede.

	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento periódico é essencial para se obter <i>feedback</i> constante visando o aperfeiçoamento o trabalho. • A identificação de um tópico que seja relevante, mas relativamente desconhecido pelo público, ajuda a criar a identidade de uma rede e a fortalecer sua conectividade. • Trabalho em rede não é um processo linear ou controlável. • Uma rede informal, sem institucionalização ou mesmo um nome, pode ser muito bem-sucedida.
--	---

Estudo especial de projetos não selecionados

As entrevistas com os representantes dos dois projetos que participaram do processo de seleção para o Programa e chegaram às semifinais, mas que não foram selecionados para o grupo de oito projetos que foram apoiados pelo Instituto C&A, trouxeram alguns esclarecimentos importantes para esta avaliação. Em ambos os casos, o CEDECA-DF (Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente do Distrito Federal) e a FCG (Fundação Casa Grande, no Estado do Ceará), os entrevistados se mostraram satisfeitos por terem participado do edital do Programa. A reputação do Instituto C&A como um bom parceiro e a possibilidade de participar de um projeto de longo prazo (três anos), uma oportunidade muito rara no terceiro setor brasileiro, foram os principais fatores que influenciaram sua decisão de solicitar o apoio.

Em geral, eles consideraram o processo de seleção bem conduzido. Sua principal frustração, no entanto, foi com o fato de que nenhum deles recebeu uma explicação sobre por que eles foram eliminados após as visitas. Isso os deixou se perguntando as prováveis razões para sua não-seleção. Como já mencionado, isso é algo que poderia ser melhorado em futuras iniciativas similares.

Houve resultados heterogêneos para as duas organizações em termos de realização, sem o apoio do Instituto C&A, das ideias que tinham proposto em seus projetos para o Programa. Enquanto o CEDECA-DF teve grandes desafios para alcançar seus objetivos, a FCG pôde estabelecer novas parcerias e realizou várias ações com resultados positivos.

O projeto apresentado pelo CEDECA-DF teve como objetivo promover a participação e a educação política em direitos humanos de grupos de adolescentes e jovens das comunidades "Paranoá" e "Estrutural", na capital do país. Para alcançar esses resultados, o projeto propôs o desenvolvimento de materiais educacionais para serem utilizados em oficinas de formação com os adolescentes. Isso era algo que o CEDECA-DF já estava desenvolvendo e que os coordenadores achavam que deveria ser fortalecido, para além do seu trabalho com as escolas, incluindo aspectos relevantes para as comunidades beneficiadas. Depois que o projeto não foi financiado pelo Instituto C&A, a proposta original foi adaptada e apresentada ao UNICEF-Brasil. Eles foram convidados a desenvolver a capacidade de lideranças de jovens LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros) que poderiam treinar outros jovens no âmbito de um projeto maior que estavam prestes a lançar no Brasil. O CEDECA-DF obteve apoio parcial por um ano para treinar jovens líderes em diferentes partes do país para apoiar as causas LGBT. O projeto foi implementado e muitos dos jovens que participaram do treinamento ainda estão mobilizados. Como exemplo, indicaram que dois adolescentes que participaram do treinamento são agora membros do Conselho Consultivo Distrital para Crianças e Adolescentes. Alguns desses adolescentes também participaram de algum treinamento oferecido pelas organizações financiadas pelo Programa em Brasília (INESC e OCA). Atualmente, a organização está enfrentando grandes dificuldades financeiras e sérios riscos para pôr fim a suas atividades. Nenhuma atividade de mobilização ou *advocacy* está ocorrendo.

Mesmo sem o apoio do Instituto C&A, a FCG prosseguiu com a maior parte do trabalho que apresentou na sua proposta, incluindo a realização de *workshops* sobre patrimônio imaterial, laboratórios de música e

produções de rádio. Isso foi possível por meio de parcerias com outros financiadores (Itaú Cultural, Caixa Cultural, SESC, Banco do Nordeste, Banco Itaú) e doações de pessoas físicas e jurídicas. Além da formação oferecida pela FCG, algumas das crianças e adolescentes envolvidas também participaram de treinamentos em outros estados do Brasil e em Portugal. A FCG, em parceria com a Rede Coletiva, produziu uma série de 30 programas de rádio sobre patrimônio imaterial que foram transmitidos em uma estação de rádio pública nacional (MEC) e distribuídos para serem utilizados pelas escolas locais. A partir dessa experiência, a rádio MEC estabeleceu uma parceria com as crianças do FCG para produzir 9 programas de rádio sobre alguns dos jogos infantis, bem como sobre a fauna e flora da região do Cariri. Esses programas foram transmitidos semanalmente ao longo de dois meses. A FCG influenciou o governo estadual do Ceará para lançar um edital para apoiar instituições que trabalham com educação cultural de crianças e adolescentes por três anos. Há um grupo de “amigos da Casa” que compartilha os valores da Rede Coletiva. Eles unem esforços para disseminar a prática do diálogo e aprofundar a busca de conhecimento e informação para as crianças e adolescentes apoiados pela FCG. Contudo, não é claro até que ponto este esforço coletivo pode ser considerado como constituindo uma rede. Há elementos que sugerem que poderia constituir uma rede e outros levando à conclusão de que seria um projeto. Esta dificuldade na classificação da iniciativa FCG ficou clara durante o processo de seleção do Programa em 2012 e ainda para a equipe de avaliação durante a avaliação externa em 2016. No entanto, os esforços do FCG parecem ser uma iniciativa social muito forte que poderia ter sido beneficiada com o apoio do Programa. Em 2014, o FCG ganhou o 1º Prêmio Nacional de Participação Infantil realizado pela ONG brasileira CECIP (Centro para a Criação da Imagem Popular) com o apoio do Instituto C&A. Em 2014, ganhou o prêmio "Boas Práticas na Proteção do Patrimônio Cultural e Intangível" do Instituto de Patrimônio Histórico Artístico e Histórico - IPHAN. A FCG dispõe de recursos que garantem o seu trabalho até ao final de 2017 e pretendem continuar a busca de novos parceiros.

Lições Aprendidas – O que podemos aprender com esse Programa que pode informar futuros programas que utilizem a estratégia de trabalho em rede?

O Programa Redes e Alianças se propôs, desde a sua concepção, a inovar e a aprender com a inovação. Apoiou redes muito diferentes entre si, mas que, ao mesmo tempo, tinham potencialidades e dificuldades similares. A experiência acumulada de apoio e troca, gerada pela implementação do Programa, traz um conjunto de aprendizados e boas práticas que podem contribuir para organizações que queiram implementar iniciativas de apoio ao trabalho colaborativo e/ou em rede.

Nesta seção, os avaliadores identificarão primeiro os principais fatores facilitadores, assim como os desafios enfrentados pelo Programa como um todo e pelas redes para alcançar os resultados desejados. Em seguida, serão apresentadas as melhores práticas emergentes do Programa. Finalmente, os avaliadores discutem as lições mais relevantes tiradas do Programa, que devem ser úteis para fundamentar futuras iniciativas a serem apoiadas pelo Instituto C&A e pela C&A Foundation.

Quais foram os fatores facilitadores e dificultadores para o Programa conquistar os resultados desejados?

a. Principais fatores facilitadores para a implementação do Programa

- ✓ Histórico do Instituto C&A de apoio a ações de parceria e colaboração e experiência acumulada por parte do Instituto C&A favorecia a viabilização de um Programa de apoio a redes (anexo 10).

- ✓ Lideranças do Instituto C&A dispostas a aprender e a assumir riscos deram segurança para a equipe do Programa trabalhar durante todo o período de implementação.
- ✓ Realização do estudo de cenário antes do início do Programa serviu como referencial para a atuação.
- ✓ Escolha das redes por meio de edital público. A chamada de projetos contribuiu para o mapeamento do cenário e ajudou a identificar redes com melhor potencial. A visita aos semifinalistas é uma estratégia que contribui para o melhor entendimento dos projetos apresentados, favorecendo para uma escolha mais acertada. Apesar de alguns aprimoramentos poderem ser desenvolvidos num próximo edital, a sua existência contribuiu para o apoio a um leque qualificado de redes.
- ✓ As estratégias de monitoramento ativo e formação continuadas, já amplamente abordadas na questão 2.
- ✓ O apoio a redes que já tinham certo grau de estruturação (mas não necessariamente de formalização) também favoreceu o sucesso do Programa, dado que iniciativas muito incipientes, em geral, demoram mais tempo para conseguir produzir resultados. A decisão de apoiar o OCA, por exemplo, foi uma aposta na formação de uma rede que ainda não estava ativa ou estruturada. Como visto, esse projeto ainda não foi capaz de se transformar numa rede.
- ✓ A duração relativamente longa do Programa foi fundamental para as redes poderem arriscar, aprender e aperfeiçoar as suas estratégias de modo a tornarem mais efetivas para alcançarem os resultados desejados. A clareza das redes quanto ao ciclo de apoio do Programa também contribuiu para uma relação transparente e segura entre a equipe de coordenação do Programa e os representantes das redes.

b. Principais fatores facilitadores para a atuação das redes

- ✓ Ter o apoio de organizações maduras e comprometidas para respaldar e prover retaguarda para a rede. Por exemplo, no caso do Fórum das Juventudes, a retaguarda da Associação Imagem Comunitária parece ter sido bastante significativa, com a cessão do espaço para sediar o Fórum e participação mais protagonista de suas lideranças. No caso do Mobiliza pela Educação, a contribuição do Instituto Chapada é considerada fundamental para dar estrutura à rede. O mesmo pode ser dito da Solidariedade França Brasil em relação ao projeto Construindo em Redes em Nova Iguaçu.
- ✓ Existência de Programas e iniciativas com causas “irmãs” no território. No Caso do Fórum das Juventudes, por exemplo, a existência de um Programa do governo estadual de prevenção à violência contra os jovens é um fator que contribui para uma maior adesão à causa por diferentes atores chaves e que facilita o estabelecimento de parcerias.
- ✓ Estabelecimento de articulação continuada, parcerias e/ou convênios diretamente com os principais líderes do Poder Público em paralelo com as articulações com representantes do governo mais distantes da arena de decisões estratégicas. No caso do Mobiliza pela Educação, por exemplo, os convênios para a formação continuada de professores e coordenadores foram estabelecidos diretamente entre o ICEP e o governo municipal, deixando claro as expectativas, objetivos e responsabilidades.
- ✓ Muitas redes destacaram o fato do governo federal ter uma proposta progressista para as causas sociais, com uma sistemática de ouvir a sociedade, tendo contribuído, em parte, para os resultados obtidos por algumas redes. No período de 2013 a 2015 foram lançados o Estatuto da Juventude, o Plano Nacional de Educação e o Plano Nacional de Enfrentamento à Exploração Sexual. Todos esses documentos foram amplamente discutidos na sociedade e receberam contribuições das redes apoiadas. Além disso, a promulgação dos documentos gera uma nova mobilização para garantir a

implementação dos mesmos. Por exemplo, o desenvolvimento do Plano Municipal pela Primeira Infância em Nova Iguaçu é consequência da promulgação do Plano Nacional pela Primeira Infância. Em relação aos governos municipais e estaduais, foi apontado que onde havia governos com perfil mais progressista, a implantação do Programa foi favorecida. Por outro lado, algumas redes apontaram que as adversidades vivenciadas e/ou que o recrudescimento do conservadorismo nos territórios (estadual ou municipal) acabaram mobilizando a sociedade e favorecendo a atuação em rede.

- ✓ Algumas discussões que foram travadas pela sociedade também acabaram contribuindo para o posicionamento e para a visibilidade das redes, como é o caso do debate em torno da redução da maioridade penal e do genocídio de jovens no Brasil.
- ✓ A adesão de profissionais do Poder Judiciário e do Ministério Público às causas das redes proporcionou mais poder de incidência para as redes. A força dessas instituições é propulsora inclusive de atenção da mídia.
- ✓ Ampliação do acesso e do uso das redes sociais no Brasil foi um fator que potencializou a implementação de estratégias eficazes de comunicação e mobilização do Programa.

C. Principais dificultadores para a implementação do Programa

- ✓ Dificuldade de assimilação do conceito de rede e de adesão à proposta da equipe interna do Instituto C&A para apoiar um Programa que objetivava reforçar mais a forma (trabalho em rede) do que o conteúdo em si (educação).
- ✓ Não havia modelos predefinidos para a implementação do Programa; a proposta era de aprender com o processo e a amplitude e tamanho do sucesso eram muito difíceis de prever. Nesse sentido, o perfil inovador e intangível do Programa era um desafio, até mesmo para a sua própria comunicação.
- ✓ A troca das lideranças nas redes apoiadas, especialmente daquelas que participavam dos encontros de formação foi um dificultador para as formações, pois nem todos tinham o mesmo nível de conhecimento sobre o Programa em si e/ou sobre os temas abordados nas formações anteriores.

D. Principais dificultadores para a atuação das redes

- ✓ Para algumas redes foi difícil alcançar os mais vulneráveis (ex: juventude em situação de rua).
- ✓ Adolescentes em comunidades mais pobres sofrem grande pressão para entrar no mercado de trabalho, especialmente o informal, ou mesmo para o tráfico. Nas redes que trabalham com adolescentes, isso faz com que muitos deles acabem deixando de participar das atividades das redes e, inclusive, acabem por evadir da escola.
- ✓ Burocracia e lentidão dos governos podem levar à desmobilização da rede ou do movimento por falta de andamento dos processos.
- ✓ Trabalhar de forma horizontalizada e democrática (ex. respeito às ideias de todos os envolvidos, compartilhamento de responsabilidade pelas decisões estratégicas) é uma estratégia muito desafiadora e trabalhosa de implementar. É preciso ter um cuidado cotidiano para garantir que os processos corram da melhor forma, alinhados com a complexidade e com as dinâmicas desta estratégia.

- ✓ Sobrecarga de trabalho e desconformidade com as regras estabelecidas na Consolidação das Leis do Trabalho (legislação trabalhista brasileira) de alguns membros de algumas das redes²⁹. Muitos trabalham voluntariamente, para além de suas atividades cotidianas remuneradas.
- ✓ Garantir a adesão e o comprometimento das escolas e dos profissionais de educação é desafiador. Apesar de não ser o caso do Mobiliza pela Educação (Chapada), a grande maioria das outras redes que atuam junto a escolas (ex: São Paulo, Belém e São Luís) relatou dificuldade no estabelecimento de uma parceria efetiva com as escolas, seja por questões burocráticas, seja por resistência dos profissionais.
- ✓ Muitas redes têm pautas bastante complexas e/ou pesadas, o que dificulta a comunicação e a adesão da sociedade. No caso da Renajoc, por exemplo, a causa é difícil de ser assimilada pelo público não diretamente conectado à causa do direito à comunicação e à necessidade de democratizar os meios de comunicação. No caso da Rede Maranhense de Justiça Juvenil, a causa é muito pesada (melhorar as condições dos adolescentes cumprindo medidas socioeducativas), o que dificulta a adesão de setores mais amplos da sociedade.
- ✓ Obtenção de dados sobre crianças, adolescente e jovens nem sempre é fácil. A Rede Maranhense de Justiça Juvenil, por exemplo, teve dificuldade para obter dados sobre adolescentes em medidas socioeducativas abertas. Em Nova Iguaçu, os dados da saúde eram menos acessíveis. Além disso, quando se obtém os dados, surge também a dificuldade em relação à confiabilidade e qualidade dos mesmos.
- ✓ Compreensão do orçamento público para a qualificação da incidência política foi considerada um desafio por várias das redes, o que torna mais difícil o planejamento de ações de *advocacy*. Algumas redes receberam treinamentos (ex: no projeto OCA, o INESC capacitou os membros do Coletivo da Cidade em como analisar o orçamento do município) e outras aprenderam por conta própria (ex. Fórum das Juventudes). Em Nova Iguaçu, a compreensão de como o orçamento municipal estava estruturado e quanto dele estava investido em ações relacionadas à primeira infância foi necessária para qualificar a elaboração do Plano Municipal pela Primeira Infância. No Fórum das Juventudes, para incidir adequadamente sobre a abertura do Centro de Referência da Juventude.
- ✓ As diferenças partidárias também foram apontadas como dificultadoras de processos de construção coletiva. Em muitos casos, as pessoas resistem a ideias ou iniciativas não por discordância no mérito, mas pelo fato de terem sido propostas por pessoas de outro partido ou corrente ideológica.

Quais foram as melhores práticas que emergiram do Programa?

Muitas das estratégias adotadas pelo Programa foram identificadas como especialmente efetivas para a produção de resultados significativos:

- Estratégias de formação e troca de experiências (veja detalhes na questão 2.2).
- Estratégia de monitoramento (detalhes na questão 2.3).
- O *modus operandi* do Instituto C&A, estabelecendo uma relação de confiança e apoio, estimulando as redes a produzirem melhores resultados.

²⁹ Os contratos de trabalho eram feitos diretamente pelas redes. O Instituto C&A não fazia parte das relações trabalhistas estabelecidas pelas redes e sempre recomendou a adoção de boas práticas.

Muitas práticas promissoras emergiram da atuação das redes e também podem servir como inspiração para outros grupos e organizações. As práticas listadas abaixo são as consideradas mais relevantes pela equipe de avaliação:

- ✓ Desenvolvimento da Plataforma Política Juventudes contra a Violência pelo Fórum das Juventudes da Grande BH criou uma mobilização e articulação para abordar as temáticas das juventudes no âmbito das eleições presidenciais e estaduais de 2014. A consistência do conteúdo da Plataforma é tão boa que até hoje serve como principal referencial teórico sobre direitos e necessidades das juventudes para o Fórum e parceiros.
- ✓ Movimento Nacional pela Educação – “Educação em Nossas Mãos” (Mobiliza pela Educação - Chapada) – pela capilaridade obtida com professores e especialistas de todo o país e pela a dimensão de incidência das propostas para a educação produzidas, inclusive com entrega do documento para a Presidenta da República.
- ✓ Revitalização do Beco da Esperança pelo Observatório da Criança e do Adolescente (Brasília) – pela força do envolvimento das crianças, dos adolescentes e da comunidade com a melhoria de um espaço público.
- ✓ Realização de apresentação anual do Fórum das Juventudes da Grande BH para aumentar a adesão de novos membros e manutenção da mobilização dos membros atuais. Com essa iniciativa, o Fórum conseguiu manter uma quantidade estável de organizações e ativistas autônomos vinculados e gerar um aquecimento de toda a rede em função do evento.
- ✓ Estratégias bem-sucedidas de empoderamento e corresponsabilização do público-alvo da rede composto por crianças, adolescentes e jovens. Essas estratégias incluíram a adequação da linguagem e das metodologias, bem com o envolvimento dos adolescentes e jovens no planejamento e na execução das ações. No Fórum das Juventudes, por exemplo, os jovens passaram a ser cada vez mais protagonistas, com representação no Grupo Gestor e na Secretaria Executiva, e com participação ativa nos momentos de embate que foram vivenciados, como no caso da abertura do Centro de Referência da Juventude. Na Renajoc, os jovens foram formadores de outros jovens nas oficinas do Mais Educomunicação.
- ✓ Ações de engajamento das famílias nas ações das redes para aumentar a repercussão das atividades na criança, adolescente ou jovem. Algumas das estratégias que deram bons resultados incluem a) convite às mulheres da comunidade para fazerem os coquetéis nos eventos da rede, b) realização de festas de formatura dos cursos de mediação de conflitos com a presença da família e c) criação de uma moeda social na escola que era trocada em bazares da comunidade.
- ✓ Algumas redes foram bem-sucedidas na utilização das mídias sociais como forma de repercutir a causa. Vale ressaltar que as ações mais efetivas na web tiveram bastante cuidado na produção de conteúdos com a linguagem adequada. A Campanha ANA foi um caso claro de uso qualificado do webativismo, dado que os próprios jovens eram os protagonistas na criação e desenho de estratégias para comunicação dos conteúdos.
- ✓ Estratégias de comunicação foram usadas como forte instrumento de mobilização e articulação para a causa. O grupo animador do projeto Construindo em Rede (Nova Iguaçu) estabeleceu como prioridade a adoção de estratégias de comunicação claras e continuadas para garantir a mobilização dos parceiros. As estratégias incluíram a veiculação de notícias, postagem nas redes sociais, trabalho de mobilização de parceiros para eventos usando diferentes abordagens (carta, telefone, e-mail,

torpedos, WhatsApp, visita pessoal), cuidado com a apresentação de resultados, e entrega dos produtos desenvolvidos pessoalmente a atores estratégicos.

- ✓ Realização de um mapeamento/diagnóstico prévio sobre o contexto e os problemas a serem trabalhados pelas redes em seus territórios foi importante para a definição de estratégias e estruturação de atividades. Nos casos das redes de Nova Iguaçu e de Brasília, o mapeamento foi fundamental para delimitar o problema e mobilizar a sociedade em torno dele.
- ✓ No caso da Rede Escola Cidadã, o fato da Universidade ser membro da rede deu margem à implementação de uma estratégia que combinou, ao mesmo tempo, a formação dos estudantes e a produção e disseminação de conteúdos acadêmicos. Os estudantes que participavam das atividades da rede eram estimulados a produzir artigos acadêmicos ou incorporar suas experiências em seus trabalhos de conclusão de curso. Esse foi considerado também um resultado não esperado e positivo para aquela rede.

Quais foram os aprendizados e lições aprendidas das redes que podem contribuir para o desenvolvimento de iniciativas futuras envolvendo redes pelo Instituto C&A e pela C&A Foundation?

Foram muitas as lições aprendidas durante os três anos do Programa tanto em nível geral, quanto no nível das redes. As principais foram:

a. Programa como um todo

- ✓ A estratégia de ação em rede é bastante adequada para incidir em políticas públicas, tendendo a proporcionar o aumento do impacto dos investimentos realizados. Para além da possibilidade de desenvolver ações novas, trata-se de uma estratégia que confere legitimidade e força à causa defendida, qualquer que seja ela, dadas as inúmeras conexões que se formam.
- ✓ O alinhamento interno dos objetivos do Programa com a missão do Instituto C&A foi importante para a adesão da equipe e para a fluidez da comunicação interna e externa do Programa. O foco para o conceito ampliado de educação surgiu como uma solução adequada para atender as diferentes perspectivas da equipe.
- ✓ A decisão de apoio a redes já estruturadas, mas não necessariamente formalizadas (como foi o caso de Nova Iguaçu), mostrou-se acertada. As redes se formam e permanecem ativas por vontade própria. A existência de um grupo de atores e uma ambiência adequada é que torna possível o trabalho em rede. Nesse contexto, o papel do Instituto C&A é de apoiar o fortalecimento e contribuir para a manutenção da “chama acesa”.
- ✓ Propor trabalhar com "gestão compartilhada" pode ser fácil no discurso, mas muito difícil de implementar. A efetiva implementação da gestão compartilhada e horizontal demanda muita disposição para a escuta e para a construção cotidiana de consensos. Esse esforço de escuta e de construção de consenso deve ser contabilizado no desenho de qualquer Programa de apoio a redes.
- ✓ O apoio ao trabalho em rede exige um compromisso de médio ou longo prazo e flexibilidade por parte do financiador. Como as ações em rede são muito dinâmicas, inclusive em relação às estratégias e objetivos específicos esperados, o financiador precisa ter a capacidade de compreender o contexto e colaborar com as propostas de mudanças ao longo do programa. O trabalho em rede não é controlável ou linear. Além disso, a cadeia causal de resultados é bastante difusa, de forma que um compromisso de médio ou longo prazo deve ser pactuado para a implementação desse tipo de programa.

- ✓ O objetivo geral do Programa e os seus três objetivos específicos têm um olhar mais focado para os processos que foram estabelecidos a partir da sua implementação do que para os produtos. Em dinâmicas de rede muitas vezes os processos são mais reveladores do sucesso das mesmas.
- ✓ Dar conhecimento e garantia para as redes apoiadas a respeito de todo o ciclo de apoio do Programa favorece a relação de segurança e confiança.
- ✓ O apoio financeiro à gestão das redes, principalmente à equipe de mobilização, animação e implementação, mostrou-se como uma estratégia fundamental para o fortalecimento das mesmas, bem como para aumentar a capacidade de implementação das ações. Vale reforçar que o apoio à gestão precisa ser precedido da definição clara dos propósitos políticos e estratégias da rede.
- ✓ O suporte integrado por parte do Instituto C&A foi uma peça chave para o sucesso do Programa. A combinação entre apoio financeiro, encontros de formação e troca de experiências, e monitoramento próximo fez com que as redes se sentissem suficientemente capacitadas e apoiadas para avançar rumo aos seus objetivos.
- ✓ A estratégia de apoio às ações das redes com comunicação externa se mostrou menos efetiva para dar visibilidade e amparar a mobilização das redes ou ao Programa em geral, sendo importante o aprimoramento dessa estratégia para o caso de desenvolvimento de uma nova iniciativa similar ao Programa Redes e Alianças.
- ✓ A Teoria U mostrou-se como uma metodologia bastante adequada de formação para processos de colaboração e construção participativa, horizontal e coletiva; ampliando a perspectiva sistêmica dos membros da rede. Além de permitir o aprofundamento em relação aos diversos contextos, considerando as demandas que surgiram ao longo do caminho, possibilitou uma visualização coletiva de soluções.
- ✓ A sustentabilidade da rede é altamente influenciada pelo contexto político e econômico em que ela atua.
- ✓ O desenvolvimento das capacidades de captação de recursos e sustentabilidade financeira das redes poderia ter recebido mais tempo dedicado por parte do Programa. Mais foco e especificidade na preparação das redes para a saída do Instituto C&A do lugar de financiador poderia ter contribuído para uma situação de maior estabilidade das redes.
- ✓ O perfil da organização/liderança que coordena a rede deve ser levado em consideração no estabelecimento das estratégias de apoio, de forma que atividades diferenciadas de formação e apoio técnico poderiam ter sido estabelecidas desde o início da implementação do Programa. Especial atenção deve ser conferida para pessoas ou organizações com perfil mais centralizador, no sentido de sensibilizar para o poder do trabalho horizontalizado e descentralizado. No caso do Mobiliza pela Educação, há uma centralidade das ações na coordenação da rede, gerando certa dependência dos demais membros e pouca autonomia na gestão dos trabalhos. No caso da Rede Escola Cidadã, a coordenação da UNAMA aparenta ter gerado certa acomodação dos demais participantes da rede em não assumirem papéis de liderança, o que prejudicou inclusive a sustentabilidade da rede.

b. Pelas redes apoiadas

- ✓ O contexto de atuação da rede e os interesses dos diferentes envolvidos são muito dinâmicos, sendo que esse dinamismo é função da abertura do sistema. Para que a rede siga relevante e efetiva, é importante fazer continuamente uma releitura coletiva do contexto e das políticas, assim como um alinhamento das expectativas e prioridades dos principais atores envolvidos.

- ✓ Ao longo do Programa, as redes perceberam a importância do fortalecimento de todas as lideranças da rede para que ela possa avançar de forma continuada, sem depender de uma ou poucas pessoas apenas.
- ✓ Identificar um tópico relevante que é difícil ou desconhecido para o público pode, com um bom plano de comunicação, ajudar a promover a identidade de algumas redes. Pode também ajudar a melhorar a visibilidade e capacidade de estabelecer novas conexões, dado que essa condição as distingue das demais organizações.
- ✓ Os agentes catalisadores de redes são extremamente importantes para garantir a mobilização contínua de atores-chave. Ficou claro que deveria haver um pequeno grupo ou mesmo uma única pessoa responsável por ativar a rede. A falta de fundos ou de lideranças para apoiar esse papel de mobilização é um importante fator de desmobilização.
- ✓ Os conteúdos desenvolvidos devem possuir linguagem e estratégias de disseminação adequadas ao público beneficiário para alcançarem o máximo potencial de apropriação pelos usuários. O Jogo Okupa do Fórum das Juventudes e as atividades de webativismos da Campanha ANA são exemplos disso.
- ✓ A participação de organizações e indivíduos de uma rede em ações de outras redes e fóruns pode favorecer o trabalho de sua rede por (i) ajudar a disseminar a rede e sua causa para outras pessoas, organizações e contextos e (ii) trazer novas ideias que podem ser adaptáveis para as suas iniciativas.
- ✓ É essencial introduzir boas práticas de gestão, que incluem o estabelecimento de regras de governança, clareza de papéis, profissionalização das equipes e atenção para a necessidade de documentação e sistematização das atividades. Tais práticas potencializam as atividades das redes, favorecendo a preservação e o compartilhamento do histórico, do planejamento e das atividades. Possibilitam ainda que profissionais tenham tempo sistematicamente dedicado às ações da rede, minimizando dificuldades internas de relacionamento e de gestão.
- ✓ Os encontros presenciais de formação e articulação são muito importantes para a mobilização e comprometimento dos diversos atores da rede, sendo quase impossível manter uma rede apenas virtualmente.
- ✓ É necessário fazer uma articulação continuada com políticas e programas públicos para garantir mais adesão e sustentabilidade às ações, especialmente na área da educação. Em algumas situações essa articulação não foi feita e a sustentabilidade das ações ficou bastante comprometida. O caso da Rede Escola Cidadã (Belém) é um exemplo em que a falta de conexão com políticas e programas públicos comprometeu a continuidade das ações. Tão logo o financiamento do Programa terminou, as ações e resultados também terminaram.
- ✓ Compreensão sobre a importância de ampliar as conexões das redes, para além dos *clusters*, sendo também fundamentais os laços fracos para ampliar a escala de atuação da rede. No caso da Campanha ANA, por exemplo, a agregação da temática do racismo à causa da violência sexual possibilitou a participação de pessoas novas, ligadas a outros grupos e movimentos, na discussão do tema, ao mesmo tempo em que propiciou a oportunidade de ampliar a maneira de olhar para a exploração sexual. Da mesma forma, a adesão de atores a princípio não diretamente conectados com a causa dá mais capilaridade à rede. No caso do Observatório da Criança e do Adolescente, a articulação com a Secretaria de Limpeza Urbana foi fundamental para a revitalização do Beco da Esperança e também possibilitou que essa esfera governamental passasse a ter uma experiência de olhar apurado para as demandas das crianças e dos adolescentes. Para a rede Mobiliza pela Educação, houve um grande aprendizado sobre a importância do estabelecimento de conexões com outras redes nacionais, como forma de potencializar as ações de incidência e ancorar as mudanças num panorama ampliado.

- ✓ Valorização do empoderamento do público beneficiário, sempre que possível. As redes passaram a, cada vez mais, ouvir e contar com a participação do público beneficiário tanto para o planejamento, quanto para a execução das atividades. Isso conferiu maior adequação das estratégias e mais efetividade nas ações. Além disso, possibilitou para os/as crianças, adolescentes e jovens um maior aprofundamento nas reflexões sobre os seus contextos e suas vivências, bem como a aquisição de experiência com o trabalho coletivo.
- ✓ As formações continuadas e com abordagem sistêmica, que possuem uma lógica que guia o processo do início ao fim, têm mais eficácia do que vários momentos formativos pontuais. Os participantes de formações mais estratégicas, em geral, têm maior apropriação das temáticas e maior comprometimento com a causa.
- ✓ Para que as dinâmicas de rede tenham a fluidez faz-se necessária uma relação de cuidado, afeto e empatia para com o outro, tanto entre os membros da rede, como em relação aos parceiros e demais atores quem a rede se relaciona. A capacidade de moderação também é uma qualidade que deve ser valorizada. Enfrentamentos propositivos são mais eficazes do que enfrentamentos agressivos e/ou explosivos.

Comentários finais e recomendações

O Programa Redes e Alianças teve grande sucesso na promoção da cooperação, mobilização e ações para influenciar a criação, implementação e monitoramento de políticas públicas que garantam os direitos das crianças e adolescentes, com ênfase especial na educação. A Teoria da Mudança desenvolvida para o Programa teve a amplitude e flexibilidade necessárias para representar e explicá-lo e foi confirmado o processo de avaliação. O Instituto C&A estabeleceu-se como um verdadeiro apoiador das redes, buscando orientar e favorecer seu fortalecimento sem interferir na sua autonomia.

Houve algumas dificuldades durante a implementação e no encerramento do Programa. No entanto, esses problemas não interferiram no impacto gerado, que também foram altamente relevantes, especialmente considerando as diferentes propostas e estágios de desenvolvimento de cada rede apoiada. A avaliação identificou claramente a contribuição do Programa para grande parte dos impactos observados, mesmo com uma cadeia causal, como visto, difusa e complexa. Além disso, o custo relativamente baixo do Programa corrobora que a estratégia adotada pelo Instituto C&A para apoiar este Programa foi acertada.

Abaixo estão algumas recomendações para ação futura do Instituto:

- ✓ Prosseguir a missão do Instituto C&A e da C&A Foundation levando em conta a história de seu trabalho no Brasil. O Instituto C&A sempre apoiou iniciativas de colaboração e co-construção, independentemente do nome ou selo dado à iniciativa (por exemplo, governança compartilhada, promoção de intercâmbios, planejamento e implementação cooperativos). Com o passar do tempo, os conceitos e as diferentes abordagens tornaram-se mais claros; contudo, o conceito de que "juntos podemos fazer muito mais" permeou os 25 anos de trabalho do Instituto C&A no Brasil.
- ✓ Ao apoiar novas iniciativas de redes, considere sempre a concepção, no início, de uma Teoria da Mudança, suficientemente flexível para abranger processos complexos e dinâmicos, analisando produtos e resultados, mas com um forte enfoque em processos.
- ✓ Preservar a "maneira de fazer as coisas" do Instituto C&A em suas relações com os novos parceiros no âmbito da nova missão. O espírito de construção coletiva, abertura, transparência e prontidão da

equipe do Instituto C&A é um importante facilitador dos processos. O reconhecimento deste fato por todos os entrevistados é impressionante. Este é um grande diferencial que separa o Instituto C&A de outros financiadores.

- ✓ O processo de seleção de projetos/redes através de editais públicos é muito importante e pode ser melhorado, com o estabelecimento de critérios de seleção mais claros e fornecendo *feedback* detalhado aos projetos/redes que chegaram às semifinais, mas que não foram selecionados para financiamento.
- ✓ Deve ser mantida a decisão de apoiar redes já ativas ou inicialmente estruturadas (mas não necessariamente formalizadas), favorecendo o apoio de ações de atores sociais já conectados por uma causa comum.
- ✓ Se as redes tiverem objetivos sólidos e claros, bem como estratégias eficazes definidas, é importante dar apoio financeiro à gestão, especialmente às pessoas chaves responsáveis pela mobilização, animação, implementação e monitoramento das mesmas.
- ✓ É importante implementar atividades focadas e específicas para desenvolver a capacidade de captação de recursos das redes, para que tenham as habilidades certas necessárias para expandir suas fontes de apoio e não permanecer exclusivamente dependentes do apoio financeiro do Instituto C&A.
- ✓ Programa desenvolveu alguns indicadores iniciais, mas nunca considerou seriamente ter uma avaliação abrangente concebida e implementada. Para melhorar a implementação e ajudar os programas a produzir resultados mais significativos, especialmente para aqueles com um componente altamente inovador, um processo de avaliação deve ser concebido e implementado desde o início do programa. Além disso, todas as partes interessadas se beneficiarão muito se for estabelecida uma relação mais estreita entre as funções de monitoramento e de avaliação – idealmente com a construção de uma cultura de monitoramento avaliativa.
- ✓ Fortalecimento do sistema de gestão do conhecimento do Instituto para que mais materiais possam ser criados e divulgados com base em teorias de redes e aspectos práticos aprendidos com a sistematização da experiência do Programa. Estratégias de comunicação dos produtos também devem ser planejadas desde o início. Neste sentido, vale a pena considerar uma reedição do livro "Vida em Rede" e a promoção de discussões mais amplas sobre o tema com organizações interessadas. A equipe do Programa tem conhecimento teórico e prático acumulados sobre trabalho em rede que deve ser utilizado internamente para ajudar a orientar e inspirar outros programas e, também, externamente, para ajudar outras organizações parceiras dispostas a assumir a questão do trabalho em rede como uma estratégia principal para as suas ações. Seria importante considerar a gestão do conhecimento como uma estratégia ligada à aprendizagem e posicionamento do Instituto C&A em temas importantes.
- ✓ Muitas solicitações foram feitas pelos entrevistados à equipe de avaliação para transmitir ao Instituto C&A uma mensagem de que não deveriam "esquecer" as crianças, os adolescentes, os jovens e o campo da educação. No entanto, ao mesmo tempo, os entrevistados reconheceram a importância da nova missão do Instituto, especialmente se for abordada de forma mais ampla e com uma visão multidisciplinar. Uma declaração de um dos entrevistados pode fornecer algumas ideias sobre como a organização pode cumprir sua nova missão institucional. Como a C&A tem uma enorme audiência jovem, tanto como compradores quanto em sua equipe de trabalho, pode ser interessante combinar a nova missão com as causas da juventude.

“Meu primeiro cartão de crédito foi da C&A e eu acho que este foi o caso de muitos outros jovens. Talvez o Instituto pudesse prestar atenção a esse fato no âmbito da cadeia de produção têxtil”. (Representante de rede)

Anexo 1. Matriz Avaliativa³⁰

Critérios de Avaliação e Perguntas Chave	Subperguntas	Dados necessários/ Evidências/ Indicadores	Meios de Verificação
Relevância			
1. Quão relevantes são as abordagens e estratégias do Programa para dar conta do problema e produzir as mudanças desejadas?	1.1 Quais lacunas o Programa preencheu, especialmente para a área do Programa e para as organizações como um todo, e quão importantes eram essas lacunas? 1.2 Em que medida as diretrizes, critérios e processos do Programa foram efetivos para selecionar as redes parceiras mais apropriadas?	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação das lacunas existentes e do seu nível de importância com base na análise de documentos e em depoimentos das diferentes partes interessadas - Evidência de eficácia do processo de seleção a partir de depoimentos da equipe do Programa, membros das redes, consultores e grupos não selecionados 	<ul style="list-style-type: none"> > Revisão de documentos-chave (estudos anteriores – estudo de cenário, edital do Programa, critérios e estratégias de seleção de redes, relatórios de programas e redes e outros documentos estratégicos) > Entrevistas individuais e grupos focais (funcionários e consultores do Instituto C&A, membros das redes, especialistas na área). > Entrevistas com representantes de redes não selecionadas para fazer parte do Programa
Eficiência			
2. Quão eficiente foi a implementação do Programa?	2.1 Em que medida as atividades do Programa foram implementadas de forma adequada e realista em termos de cronograma? 2.2 Os recursos (financeiro, humano, apoio técnico etc.) foram alocados estrategicamente a nível das redes e do Programa para alcançar os resultados programáticos?	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusão em tempo adequado ou atrasada das atividades e razões; extensões, se houver - Redes e Programa como um todo dentro/ acima/abaixo do orçamento e razões/ações; - Alocação de orçamento e de pessoal qualificado (entre 	<ul style="list-style-type: none"> > Revisão de documentos-chave (Planos anuais do Programa e das redes, orçamentos previstos, relatórios de monitoramento, etc.) > Entrevistas com informantes chave e grupos focais (equipe do Instituto C&A e

³⁰ Esta é uma versão revisada da Matriz Avaliativa incluída no Relatório Inicial apresentado em 9 de setembro de 2016. Houve problemas menores com as questões de avaliação que foram corrigidas neste relatório final. Por engano, uma das questões relacionadas à "Eficácia" (ex-3.3) foi a combinação de dois resultados, considerando a Teoria da Mudança do Programa. Para corrigir esse erro, criamos uma nova pergunta (3.4) que aborda diretamente um dos resultados e reescrevemos a pergunta original (3.3), que agora abrange apenas um resultado. Outras duas perguntas (3.4 e 3.5) foram renumeradas, respectivamente, para 3.5 e 3.6. Incluímos em "Eficácia" uma questão sobre a utilidade das metodologias do Programa para apoiar as redes, como o sistema de monitoramento, a TeoriaU, etc. (antigo 3.6). Esta questão, de fato, foi inteiramente abordada nas respostas às questões 2.2 e 2.3. Portanto, foi excluída desta versão final para evitar duplicações.

	<p>2.3 Qual foi a qualidade do sistema de monitoramento e de elaboração de relatórios do Programa para acompanhar e registrar os resultados e aprendizagens?</p> <p>2.4 Em que medida o apoio do Instituto C&A para as redes apoiadas e para o Programa como um todo foi adequado para garantir seu sucesso?</p>	<p>atividades/redes/Programa)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presença, frequência e utilização de mecanismos de monitoramento da execução e da realização de despesas (problemas/eficácia) - Avaliação pelos membros das redes, pessoal do Programa e consultores da efetividade do apoio prestado pelo Instituto C&A às redes, incluindo a metodologia de capacitação 	<p>consultores, membros das redes e beneficiários)</p>
Efetividade			
<p>3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?</p>	<p>3.1 Em que medida o Programa aumentou as oportunidades para os membros das redes e atores chave do SGDCA se conectarem efetivamente?</p> <p>3.2 Em que medida o Programa promoveu o desenvolvimento de novas/outras ações coletiva (articulações e mobilizações) de apoio aos direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?</p> <p>3.3 Em que medida o Programa contribuiu para inspirar redes para implementar e/ou influenciar a expansão de seu trabalho para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação, dentro de seus próprios territórios e/ou novos territórios?</p> <p>3.4 Em que medida o Programa contribuiu para as redes se tornarem fortalecidas e eficientes, com capital humano comprometido e capacitado (técnico e de liderança) e recursos financeiros sustentáveis para assegurar seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evidência de alcance e qualidade de oportunidades para conexões entre os principais atores das redes e do Programa - Nível de estrutura e efetividade de novos grupos, articulação e mobilizações criadas - Evidência de que o Programa contribuiu para que as redes desenvolvessem capital humano mais capacitado (tanto técnico quanto de liderança), bem como melhores processos e práticas organizacionais - Nível de sucesso das redes para dar escala às suas ações - Evidência de que a comunicação interna e externa do Programa e das redes foram eficazes para promover a causa - Avaliação da qualidade e do nível de divulgação das publicações, pesquisa e sistematização das experiências produzidas pelo Programa - Comparações com possíveis resultados produzidos por redes não selecionadas para fazer 	<ul style="list-style-type: none"> > Revisão de documentos-chave do Programa e das redes (relatórios de monitoramento e relatórios anuais) > Entrevistas com informantes chave e grupos focais (Equipe do Instituto C&A e consultores, membros das redes e beneficiários) > Entrevistas especiais com representantes de redes não selecionadas para serem parte do Programa

	<p>adolescentes, especialmente à educação?</p> <p>3.5 Em que medida as comunicações internas e externas das redes e do Programa influenciaram a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?</p> <p>3.6 Em que medida o Programa e as redes produziram e divulgaram pesquisas relevantes, publicações e sistematizações de experiências e reflexões?</p>	<p>parte do Programa, durante o mesmo período de tempo</p>	
Impacto			
<p>4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?</p>	<p>4.1 Quão importante e relevante foram as mudanças/impactos (esperados e não esperados, positivos e negativos) produzidos pelas redes e pelo Programa como um todo?</p> <p>4.2 Em que medida cada rede e o Programa como um todo atingiram além de seus objetivos e de seus públicos beneficiários mais óbvios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de relevância das alterações/ impactos produzidos pelo Programa e redes, incluindo as que foram possivelmente não esperadas, indiretas e/ou negativas - Apreciação da relevância social e política das redes por informantes chave. - Avaliação das mudanças produzidas pelo Programa e redes além das metas declaradas e das audiências mais óbvias. 	<p>> Revisão de documentos-chave do Programa e das redes (relatórios de monitoramento e outros documentos estratégicos)</p> <p>>Entrevistas com informantes chave e grupos focais (equipe do Instituto C&A e consultores, membros das redes, especialistas no campo)</p> <p>> Entrevistas especiais com representantes de redes não selecionadas para serem parte do Programa</p>
Sustainability			
<p>5. Qual a probabilidade que os benefícios gerados pelo Programa têm de serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?</p>	<p>5.1 Em que medida as redes têm capital humano (técnico e de liderança) comprometido e capacitado e recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?</p> <p>5.2 Quão sustentáveis são as possíveis mudanças positivas produzidas pelo Programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de comprometimento dos líderes e membros das redes em continuar seus esforços para promover a causa - Evidência de fortalecimento do capital humano institucional e comunitário (técnico e de liderança) - Quantia de recursos financeiros 	<p>> Revisão de documentos-chave do Programa e das redes (relatórios de monitoramento, informação financeira e outros documentos estratégicos)</p> <p>>Entrevistas com informantes chave e grupos focais (equipe do Instituto C&A e consultores,</p>

	após a sua conclusão, relacionadas à promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes?	comprometidos com as iniciativas de redes a médio prazo (1,5 a 2 anos) - Evidência de capacidades desenvolvidas e institucionalizadas	lideranças e membros das redes, especialistas no campo)
Lições Aprendidas			
6. O que podemos aprender com esse Programa que pode informar futuros programas que utilizem a estratégia de trabalho em rede?	6.1 Quais foram os aprendizados e lições aprendidas das redes que podem contribuir para o desenvolvimento de iniciativas futuras envolvendo redes pelo Instituto C&A e pela C&A Foundation? 6.2 Quais foram as melhores práticas que emergiram do Programa? 6.3 Quais foram os fatores facilitadores e dificultadores para o Programa conquistar os resultados desejados?	- Fatores facilitadores que contribuíram para o sucesso do Programa e das redes - Possíveis melhores práticas, contextualizadas por adaptações locais e realidades diversas, com potencial para generalização - Principais desafios para produzir resultados e soluções tomadas, se houver	> Revisão de documentos-chave do Programa e das redes (relatórios de monitoramento e outros documentos estratégicos) >Entrevistas com informantes chave e grupos focais (equipe do Instituto C&A e da C&A Foundation e consultores, lideranças e membros das redes, especialistas no campo)

Anexo 2. Infográficos da Teoria da Mudança

Problema

As organizações e os indivíduos apresentam pouca conectividade e cooperação entre si, para influenciar a criação e a melhoria de políticas e programas focados na promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação.

Pré-Condições para abordar o problema

O Instituto C&A tem recursos e quer aprimorar o seu investimento em redes de ação social em educação.

&

Há profissionais e organizações interessados e comprometidos com a causa.

&

Não existe no Brasil programas de investimento social privado de apoio a redes que promovam e fortaleçam suas ações sociais.

Pressupostos

Direitos da Criança e do Adolescente

Crianças e adolescentes deveriam ter prioridade em políticas públicas.

O ECA* é uma lei federal que deveria ser garantida e promovida.

A implementação do ECA não é promovida e implementada integralmente no Brasil.

Crianças e adolescentes devem ser protegidos pelo Estado, sociedade e família.

Crianças e adolescentes também podem ser protagonistas na promoção e defesa de seus direitos.

Há redes trabalhando com a promoção de direitos de crianças e adolescentes, incluindo o direito à educação, e há outros interessados em participar dessa causa.

Redes-alvo do Programa devem ter capacitação mínima e interesse em trabalhar com direitos de crianças e adolescentes, especialmente em relação à educação.

As redes para *advocacy* para promover os direitos de crianças e adolescentes são conhecidas pelos *stakeholders*.

Redes

Promoção, defesa e controle social integrais dependem de forte conectividade e capacidade de fazer *advocacy* das organizações em rede e seus indivíduos.

Redes fortes são mecanismos importantes para criar e aumentar a pressão social e instigar mudanças.

Redes devem ser fortalecidas para criar grupos de pressão e iniciativas de *advocacy* da causa.

O que define uma rede são dinâmicas de conectividade, colaboração, relacionamento e autonomia entre os seus membros, que atuam de forma horizontal e compartilhada para incidir sobre problemas complexos.

Processos de desenvolvimento precisam de um ambiente seguro e confiante para serem efetivos.

Apoiar redes significa ter uma maior disposição em assumir riscos e ter menos controle dos resultados porque nem sempre há uma cadeia linear de resultados.

Problemas complexos devem ser contemplados com abordagens sistêmicas.

Instituto C&A

Educação é uma prioridade para o Instituto C&A atualmente.

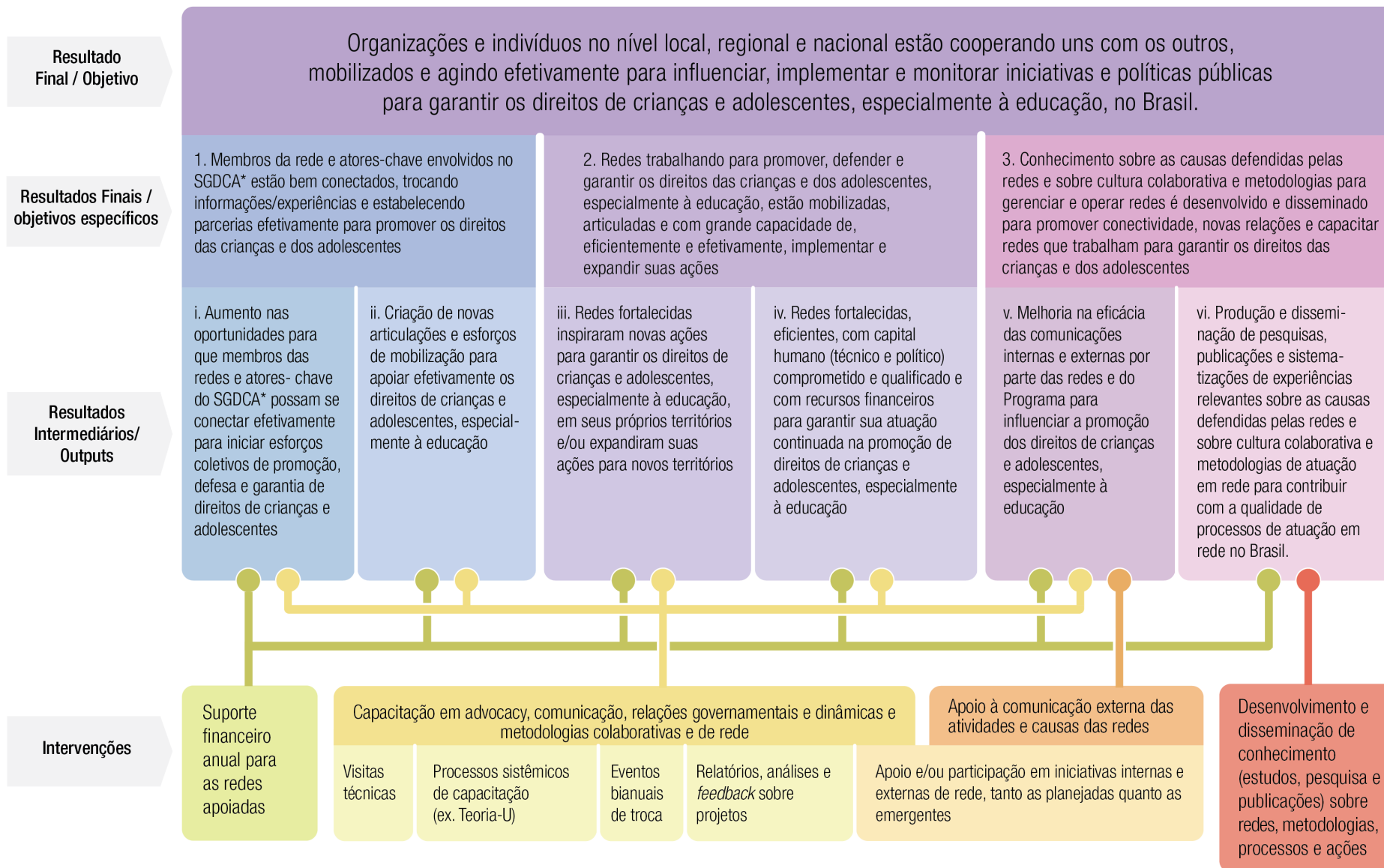
A educação faz parte do Sistema de Garantia dos Direitos de Crianças e Adolescentes. O Instituto C&A entrevistou com uma abordagem mais sistêmica para promover o direito à educação.

O Instituto C&A percebeu a possibilidade de aumentar seu impacto criando um programa em vez de apoiar muitos projetos isolados.

O Instituto C&A e a C&A Foundation estão dispostos a aprender sobre processos de apoio a redes para reproduzir no futuro.

As abordagens utilizadas pelo Instituto C&A junto às redes para promover conectividade são fortes e relevantes.

*ECA: Estatuto da Criança e do Adolescente



* SGDCA: Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente; engloba organizações governamentais, não-governamentais e privadas.

Anexo 3. Narrativa da Teoria da Mudança

O Programa Redes e Alianças foi lançado em 2010, com base na importância de promover e apoiar a mobilização, a colaboração e a criação de redes como forma de efetivação de conquistas estratégicas no campo dos direitos das crianças e dos adolescentes no Brasil. O Programa foi criado com a intenção de endereçar o problema de que as organizações e os indivíduos apresentam pouca conectividade e cooperação entre si e baixa eficácia em influenciar a criação, a melhoria e a implementação de políticas e programas dirigidos à implementação dos direitos das crianças e dos adolescentes.

O Programa teve duas grandes fases. A fase inicial foi implementada entre os anos de 2010 a 2012 e foi dedicada a apoiar algumas redes específicas e aprender sobre os processos de atuação em rede. Para a segunda fase, de 2013 a 2015, o Programa lançou um edital para apresentação de projetos de rede e apoiou o fortalecimento de redes destinadas a promover os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente o direito à educação.

Os eixos estruturantes do Programa eram conectados aos eixos do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA): Promoção, Defesa e Controle Social.

Com base nos pressupostos de que a) os direitos das crianças e dos adolescentes ainda não eram totalmente garantidos; b) a plena defesa e controle social dos direitos dependem de forte conectividade e incidência (*advocacy*) de organizações e indivíduos e c) não havia programas estruturados especificamente orientados para o apoio de redes no Brasil além do próprio Programa, o objetivo global do Programa era promover a formação, a mobilização e a eficácia das organizações e indivíduos em níveis locais, regionais e nacional para cooperarem uns com os outros, influenciando, executando e monitorando iniciativas e políticas públicas para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente o direito à educação no Brasil.

O Instituto C&A acreditava que o Programa deveria apoiar as redes que já tinham uma capacidade operacional mínima e que teriam um importante papel de construir e divulgar novos conhecimentos sobre a temática. Com base nos recursos disponíveis, o Instituto C&A estruturou um programa destinado a produzir três resultados específicos: (1) Membros da rede e principais envolvidos no SGDCA estão bem conectados, trocando informações e experiências e estabelecendo parcerias de forma eficaz para promover os direitos das crianças e dos adolescentes; (2) Redes trabalhando para promover, defender e garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação, estão mobilizados, articulados e com maior capacidade de implementar e expandir as suas ações de forma eficiente e eficaz; e (3) O conhecimento sobre as causas defendidas pelas redes e a cultura colaborativa e metodologias para gerir e operar redes é desenvolvido e disseminado para promover a conectividade e desenvolver a capacidade de trabalho das redes para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes.

Para produzir cada um desses três resultados específicos, o Instituto esperava que os seguintes seis resultados intermediários se realizassem: Resultado (1): i. Aumento de oportunidades para os membros das redes e de atores-chave do SGDCA para se conectar de forma eficaz; e ii. Criação de novas articulações e esforços de mobilização para apoiar os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente o direito à educação. Resultado (2): iii. Redes fortalecidas para efetivamente endereçar as necessidades/ demandas que surgem do contexto em que estão imersas, escalando e ampliando suas ações para influenciar conquistas na garantia de direitos de crianças e adolescentes, especialmente o direito à educação; e iv. Redes fortalecidas, eficientes, com capital humano (técnico e político) comprometido e qualificado e com recursos financeiros sustentáveis para garantir os seus trabalhos de

forma continuada na promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente o direito à educação. Resultado (3): v. Melhoria na eficácia das comunicações internas e externas por parte das redes e do Programa para influenciar a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente o direito à educação; e vi. produção e disseminação de publicações, pesquisas e sistematizações de experiências relevantes sobre cultura colaborativa e metodologias de atuação em rede com a finalidade de promover melhores processos de atuação em rede no Brasil.

As principais intervenções destinadas a alcançar os objetivos do Programa foram: (a) suporte financeiro anual para as redes apoiadas; (b) desenvolvimento de oportunidades de formação em *advocacy*, gerenciamento de rede e outras questões emergentes (ex: eventos de intercâmbio e visitas técnicas); (c) apoio à comunicação externa das atividades e causas de redes; e (d) produção e disseminação de conhecimento (estudos, pesquisas e publicações) em metodologias, processos e ações de rede.

Anexo 4. Sumários das redes não apoiadas

1. Centro de Defesa da Criança e do Adolescente do Distrito Federal (CEDECA –DF)

O Centro de Defesa da Criança e do Adolescente (CEDECA) do Distrito Federal foi criado após a promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), assim como aconteceu em muitos municípios brasileiros. Ele congrega diversas organizações que trabalham com a garantia de direitos de crianças e adolescentes e busca fazer incidência nas políticas públicas relacionadas a esse público. O CEDECA-DF se articula também com o Ministério Público, com a Defensoria Pública e com o Judiciário. O projeto encaminhado ao Instituto C&A tinha o objetivo de promover a participação e a formação política para grupos de jovens dos territórios de Paranoá e Estrutural, no Distrito Federal, a partir de temáticas de direitos humanos. Para tanto, o projeto previa também a produção de material didático para a realização de oficinas com os adolescentes. Tratava-se de uma ação que já vinha sendo desenvolvida pelo CEDECA-DF e que a coordenação achava importante fortalecer para além da atuação nas escolas, mas sim com um olhar para os territórios. Posteriormente à recusa do financiamento pelo Instituto C&A, o projeto foi adaptado e apresentado para o UNICEF, que já conhecia a atuação do CEDECA-DF e, por isso, solicitou uma proposta para a implementação de ações formativas no âmbito de um projeto maior que o UNICEF iria implantar no Brasil. Estruturou-se uma proposta de formação de jovens lideranças LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais) que poderiam multiplicar os conhecimentos para outros jovens do país. A proposta foi aprovada e o CEDECA-DF obteve suporte parcial para 1 ano de trabalho envolvendo a formação de jovens lideranças no território nacional para apoiar as causas LGBT. O projeto foi implantado e hoje vários dos jovens formados permanecem mobilizados. A título de exemplo informam que dois adolescentes que participaram do projeto pelo Distrito Federal hoje são membros do Conselho Consultivo do Conselho Distrital da Criança e do Adolescente. Alguns desses adolescentes participaram tanto das formações desse projeto, como das formações do Projeto Onda (que é realizado pelo INESC e trata do orçamento criança) como do Observatório da Criança e do Adolescente (projeto apoiado pelo Instituto C&A no Programa Redes e Alianças). Atualmente a organização está passando por grandes dificuldades financeiras e com sério risco de cessar suas atividades. Em 2012, o CEDECA-DF contava com uma equipe de 3 coordenadores voluntários e 7 profissionais remunerados. Houve uma decisão de não buscar mais financiamento público, dadas as implicações na autonomia da organização e também pelo fato desses financiamentos serem muito burocráticos. Hoje apenas 3 profissionais se voluntariam numa espécie de coordenação, mas nenhuma atividade de defesa, incidência ou mobilização está sendo realizada no momento. A visita de avaliação ocorreu no dia 9 de setembro de 2016, envolvendo a entrevista com 3 coordenadores voluntários do CEDECA-DF. A respeito do processo de seleção conduzido pelo Instituto C&A os entrevistados consideram que se tratou de processo bastante amplo e divulgado, possibilitando a participação de um amplo espectro de organizações e redes. Não conseguem saber direito porque não foram selecionados, mas têm uma percepção de que o fato do INESC também estar em Brasília pode ter dificultado, tanto pela proximidade territorial, como pelo fato do INESC ser uma organização muito mais estruturada. Ainda de acordo com os entrevistados, o apoio do Instituto C&A poderia ter potencializado a proposta de promoção da participação de jovens pelo CEDECA-DF e, ao mesmo tempo, garantido um respiro para que a organização pudesse se planejar e buscar novos apoios: *“Um projeto de umano em geral não dá espaço para qualquer outra coisa que não executar o projeto”.*

2. A Rede Coletivo, Tecendo Comunicação e Arte no Sertão do Cariri (Nova Olinda)

A Fundação Casa Grande (FCG), entidade promotora, é uma organização de formação em comunicação e arte de crianças e adolescentes em Nova Olinda, Ceará, que atua em parceria com a Rede Coletivo. A Rede Coletivo surgiu na Fundação Casa Grande e é composta por “amigos da Casa” distribuídos no Brasil, Portugal e alguns países da África. Esses “amigos” são artistas, músicos, produtores culturais, escritores, arqueólogos, entre outros, que visitaram e conheceram a FCG e formaram a Rede Coletivo. Seu objetivo é a formação na FCG para as crianças que já estão no projeto ou que estão chegando e ampliar a visibilidade e a escala do trabalho da FCG através de parcerias. A missão da FCG, que também era o objetivo do projeto inscrito no edital, é difundir a prática do diálogo, aprofundar a busca do conhecimento e da informação cultural e histórico, para que as crianças e adolescentes da Fundação Casa Grande utilizem os canais de comunicação de forma autoral, criativa e autônoma. Mesmo sem o apoio do Instituto C&A, a FCG seguiu realizando suas oficinas de formação em patrimônio imaterial, laboratório de música, produção radiofônica, entre outras, por meio de parcerias com o Itaú Cultural, Caixa Cultural, SESC, Banco do Nordeste, Itaú e doação voluntária de pessoas físicas e jurídicas. Além das formações da FCG, algumas crianças e adolescentes, a partir da articulação da Rede Coletivo, também fizeram formações em outros estados do Brasil e em Portugal. O espaço da FCG é usado pelas escolas municipais assim como a FCG realiza oficinas de cultura e arte nas escolas. Com relação à produção do conhecimento, a FCG em parceria com a Rede Coletivo produziu uma série com 30 programas de rádio sobre o patrimônio imaterial que foram veiculados na rádio MEC, por intermédio de um membro da Rede Coletivo, que é gerente nesta rádio, e distribuídos nas escolas de Nova Olinda. A partir desta experiência, em parceria com a rádio MEC, as crianças produziram 9 programas de rádio sobre as brincadeiras lúdicas no Cariri e fauna e flora da região que foram veiculados ao longo de dois meses, semanalmente. No que diz respeito ao fortalecimento da rede, a FCG influenciou o governo estadual do Ceará para lançar um edital com financiamento de três anos para instituições que atuam com formação cultural de crianças e adolescentes. A relação com o governo estadual se deu porque um “amigo da Casa”, integrante da Rede Coletivo, se tornou secretário adjunto de cultura do governo estadual. A FCG também tinha tido uma conversa inicial com o Ministério da Cultura para a criação de um programa de empreendedores sociais culturais, porém, com a queda do governo, isto não avançou. O Ministro de então tomou conhecimento da FCG através de uma “amiga da Casa”, integrante da Rede Coletivo. Existe um grupo de “amigos da Casa” que se identifica como Rede Coletivo e se articula e mobiliza para difundir a prática do diálogo e aprofundar a busca do conhecimento e da informação para as crianças, adolescentes e jovens da FCG. Porém, a configuração como rede ou projeto não ficou clara, com elementos que sugerem uma rede e outros que sugerem um projeto. Essa dificuldade, inclusive, ficou patente no processo seletivo do Programa e também nas entrevistas para a avaliação. Ainda assim, parece ser uma iniciativa social muito interessante que poderia ter se beneficiado do apoio do Programa. Em 2014, a FCG ganhou o 1º Prêmio Nacional de Participação Infantil, realizado pela ONG CECIP (Centro de Criação de Imagem Popular), com apoio do Instituto C&A. Em 2014, ganhou o prêmio Boas Práticas de Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN. Com relação à sustentabilidade, a FCG possui recursos que lhe garantem funcionamento até o final de 2017 e pretende continuar a busca por novos parceiros. As entrevistas para essa avaliação ocorreram por Skype em 20 de setembro de 2016, com dois membros da FCG, e no dia 21 de setembro de 2016 através de uma entrevista presencial com uma representante da Rede Coletivo.

Anexo 5. Cronograma da Avaliação

Atividades 2016	Julho		Agosto				Setembro				Outubro				Novembro				Dezembro				Jan		
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
Revisão de documentos																									
Entrevistas iniciais																									
Teoria da Mudança & rubricas avaliativas																									
Relatório Inicial (22/08)																									
<i>Feedback</i> Relatório Inicial (29/08)																									
Entrevistas com informantes chave																									
Visitas de campo																									
Reunião de esclarecimentos																									
Estudo dos projetos não apoiados																									
Estudos de caso																									
Análise dos dados																									
Relatório Preliminar ³¹ (7 & 14/11)																									
<i>Feedback</i> Relatório Preliminar (11 e 18/11) ³²																									
Segunda versão do Relatório (9/12)																									
<i>Feedback</i> 2ª versão do Rel. (26/12, 3/1 e 6/1)																									
Relatório Final (16/01)																									

³¹ Um relatório parcial foi entregue em 7 de novembro, sem os estudos de caso. Um relatório preliminar completo será entregue em 14 de novembro.

³² O Especialista em Avaliação e Coordenadores de Programa devem fornecer *feedback* sobre o relatório preliminar até 11 de novembro e revisar o relatório completo até 18 de novembro. Os avaliadores fornecerão qualquer informação necessária ao Especialista em Avaliação para preparar uma apresentação ao conselho da C&A sobre a avaliação.

Anexo 6. Descrições expandidas das redes e avaliação das performances

Anexo 6a – Rede Escola Cidadã (Belém)

Sumário da rede

A Rede Escola Cidadã foi criada a partir de articulação entre representantes da Universidade da Amazônia, do Ministério Público e da coordenadora da Unidade SEDUC (Secretaria Estadual de Educação) na Escola do Bairro do Guamá, em Belém. Visava promover articulações e mobilizar a comunidade e a sociedade civil para a minimização das violências e para a promoção da cultura de paz. O Instituto C&A apoiou a Rede como um todo, viabilizando a contratação de equipe e a realização de formações e intervenções no território do Guamá. As ações buscavam fortalecer vínculos familiares e comunitários através de ações em rede. A ideia era prevenir e minimizar violências no espaço escolar a fim de gerar paz com qualidade de vida. Desse modo, a Rede buscava a) contribuir para que a escola seja um espaço mais atrativo; b) mobilizar família e comunidade em prol da qualidade educacional; c) criar tecnologias para protagonismo de famílias, crianças e adolescentes na perspectiva da autonomia e d) investir na criação de redes e articular programas, projetos e serviços de organizações públicas e sociedade civil em prol do controle social, dinâmica da vida comunitária e qualidade educacional.

A Rede realizou uma série de formações de adolescentes em mediação de conflitos, bem como atendimentos psicológicos em 5 escolas e em 2 organizações parceiras. Vários eventos foram organizados com vistas a mobilizar os diversos atores para a causa e muitas articulações e parcerias bilaterais foram estabelecidas. Por ter uma Universidade como coordenadora do projeto, foram produzidos muitos materiais que disseminam conhecimento sobre a Rede, dentre eles, artigos acadêmicos, trabalhos de conclusão de curso, revista Pira Paz, programa de rádio Pira Paz. Ao mesmo tempo em que disseminavam a experiência, os materiais produzidos serviam também como conteúdo formativo para os integrantes da Rede e seus principais interlocutores. Além disso, para a Universidade, a possibilidade de apoiar a formação de seus alunos e de ter atuação na comunidade é considerada um grande ganho. A experiência em mediação de conflito da Rede tem sido reconhecida por diversos atores locais. Recentemente o Ministério Público formalizou uma parceria com a UNAMA para realizar um projeto de mediação em outro bairro da cidade de Belém. Nos âmbitos da educação e da assistência social, os representantes locais do poder público (região do Guamá) reconhecem como de suma importância o papel da Rede, especialmente para favorecer a articulação dos atores locais.

Com o encerramento do apoio do Instituto C&A a Rede está bem menos mobilizada. Houve pouca articulação no nível das políticas públicas, tendo faltado uma estratégia clara de *advocacy* e de sustentabilidade das ações no longo prazo, de forma que a perenidade das ações nas escolas e da Rede como um todo ficou bastante comprometida. Apesar de ter profissionais capacitados entre os membros, aparentemente não há uma liderança que assuma uma facilitação dos trabalhos. Além disto, a Rede não conseguiu angariar novos parceiros que apoiassem financeiramente sua atuação.

A visita de avaliação ocorreu nos dias 12, 13 e 14 de setembro de 2016, envolvendo a entrevista de 32 atores, incluindo coordenadores da Rede, reitora da Universidade, representantes de organizações membros da Rede, representante do Ministério Público, representantes dos governos estadual e municipal, professores da rede pública, jovens que participaram das ações e especialistas sobre o tema.

Avaliação da performance

A Figura 1 é uma representação gráfica da performance da rede em relação às nove subperguntas avaliativas relacionadas aos três critérios avaliativos adotados na avaliação do Programa: Efetividade (3.1 a 3.6), Impacto (4) e Sustentabilidade (5.1 e 5.2). A performance da rede em cada subpergunta foi classificada de acordo com cinco categorias: Excelente (azul), Muito Bom (verde), Bom (amarelo), Regular (laranja) e Insuficiente (vermelho).

Figura 1. Sumário da performance da Rede Escola Cidadã nos critérios chave e subperguntas

Rede/ Perguntas Avaliativas	Efetividade						Impacto	Sustentabilidade		Global
	3						4	5		
Rede Escola Cidadã (Belém)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4	5.1	5.2	

Legenda:	INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
----------	--------------	---------	-----	-----------	-----------

Como mostrado na Figura 1, a Rede Escola Cidadã foi classificada com o conceito global Bom. Em termos de Efetividade, a Rede teve sua performance considerada Boa. Nas subperguntas de Efetividade, a Rede teve dois conceitos Muito Bom (3.2 e 3.3), três Bom (3.1, 3.5 e 3.6) e um Regular (3.4). Impacto (4) foi Muito Bom e Sustentabilidade foi considerada Regular. Nas subperguntas de Sustentabilidade, a Rede teve um conceito Regular (5.1) e um Bom (5.2). A seguir estão as evidências usadas para informar as conclusões da equipe de avaliadores para cada uma das subperguntas.

3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?

3.1 Em que medida o Programa ampliou as oportunidades para os membros das redes se conectarem de forma efetiva com os principais atores do SGDCA?

Bom

A Rede Escola Cidadã foi criada a partir de uma articulação entre representantes da Universidade da Amazônia, do Ministério Público e da coordenadora da Unidade SEDUC (Secretaria Estadual de Educação) na Escola do Bairro do Guamá, em Belém. O maior impacto do Programa na Rede foi a ampliação das articulações no território do Guamá, que produziu ações bilaterais e multilaterais de construção de cidadania e mediação de conflitos com os adolescentes do território. Contudo, o número de organizações sociais consideradas como beneficiárias é muito baixo.

Hoje o Museu Emílio Goeldi é parceiro da Rede. O Museu se integrou à Rede a partir da estratégia de divulgação da Rede que começou em 2013. Assim também foi com o CRAS e com o Lar de Maria. (representante das redes)

O Ministério Público como um todo está envolvido com as ações da rede. Até mesmo o nosso Ouvidor Geral já participou das atividades. (Informante chave externo)

Com o apoio do Programa, a Rede conseguiu se estruturar como rede e realizar encontros regulares, estruturados e com periodicidade mensal nos quais realizavam o planejamento das ações. Nos momentos de planejamento as escolas colocavam suas demandas e cada parceiro da Rede se posicionava sobre como poderia ajudar a resolvê-las. Nas reuniões da Rede também eram convidados representantes da

Defensoria e do Judiciário, que também participaram de alguns círculos de justiça restaurativa nas escolas.

A Rede sem o apoio do Instituto era uma ação mais dispersa, em que os encontros aconteciam quando dava. Mais ou menos duas vezes por ano. Era mais um espaço de discussão do que de ação. Com o apoio pudemos ter encontros mais sistemáticos e realizar ações na ponta, no território. (representante das redes)

A Rede Escola Cidadã estabeleceu uma parceria importante com a Rede Maranhense de Justiça Juvenil (RMJJ), também apoiada pelo Programa. Representantes da RMJJ ministraram o primeiro curso sobre justiça restaurativa em Belém. Com relação à participação de membros da Rede em outros fóruns (que não os acadêmicos), não houve.

3.2 Em que medida o Programa promoveu o desenvolvimento de novas/outras ações coletivas (articulações e mobilizações) para promover os direitos da criança e do adolescente, especialmente na área de educação?

Muito bom

A Rede Escola Cidadã promoveu reuniões que mobilizaram o bairro todo e conseguiu divulgar, por meio desta articulação com a comunidade, serviços de organizações locais desconhecidos por muitos. Foram realizados eventos nas escolas que envolveram vários membros da Rede e outros parceiros, como o Ministério Público e a Polícia Militar. O Instituto e a Rede Escola Cidadã estabeleceram uma parceria em 2015, onde conjuntamente realizaram o seminário de encerramento do Programa em Belém. Para isso, foram feitas articulações com a Secretaria Municipal de Educação, a partir da qual alguns servidores da Secretaria se envolveram na formação do seminário e os representantes das redes apoiadas visitaram escolas ribeirinhas. Foram mobilizadas 504 pessoas em um dia e meio de seminário.

3.3 Em que medida o Programa contribuiu para inspirar as redes para implementar ou influenciar a expansão do trabalho de garantia dos direitos de crianças e adolescentes, especialmente à educação, nos seus territórios e/ou em novos territórios?

Bom

A Rede conseguiu expandir o público de suas ações, setuplicando o número de escolas atendidas em relação às planejadas.

Sempre convidávamos as quinze escolas da regional para os eventos que organizávamos. Era um recurso que vinha para atender duas escolas, mas acabávamos atendendo quinze. (representante das redes)

Outra forma de expansão de suas ações foi através de atores que participaram das ações da Rede e que depois atuaram como agentes multiplicadores da Justiça Restaurativa.

Eu moro numa cidade em que tenho que pegar um barco para vir para a universidade. Eu pude levar para a minha cidade o que eu aprendi com a Rede Escola Cidadã. Hoje sou professora na minha comunidade e levei muita coisa para lá. (representante das redes)

Alguns dos principais avanços registrados pela Rede se deram no âmbito da micropolítica das escolas e comunidades, a partir da realização de eventos, ações de comunicação e fomento às práticas restaurativas. Alguns realinhamentos nas fases iniciais também tiveram lugar durante a execução do Programa. As ações da Rede incluíram ainda uma relevante ação de pesquisa, vinculada aos programas

de extensão da UNAMA, organização gestora do projeto. Com relação ao reconhecimento público, a Rede Escola Cidadã foi se fortalecendo e chegou ser citada pelo Prefeito em um programa de rádio.

3.4 Em que medida o Programa contribuiu para redes se tornarem fortalecidas e eficientes, com capital humano comprometido e capacitado (técnico e de liderança) e recursos financeiros sustentáveis para assegurar seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

Regular

A Rede Escola Cidadã se estruturou e se consolidou com o apoio do Programa. Inicialmente havia uma dificuldade de definição de papéis e da agenda da Rede e esses aspectos melhoraram ao longo do Programa. Contudo, a Rede ainda precisa estruturar melhor seu planejamento e atuação, permanecendo este como um de seus principais desafios. De todo modo, mesmo com a venda da UNAMA, o Programa conseguiu consolidar a Rede Escola Cidadã como uma estratégia que a nova gestão da UNAMA gostaria de ver mantida.

O mais importante é que a ideia de rede ficou marcada na cabeça das pessoas. (representante das redes)

A Rede foi se fortalecendo, conquistando novos parceiros e ganhando visibilidade. A publicação de artigos acadêmicos também se apresentou como uma estratégia de multiplicação da Rede. Outro aspecto que vale ser ressaltado é que o fato do seminário de conclusão do Programa ter sido em Belém motivou muito a Rede para melhorar a sua performance. A partir de 2016, a relação institucional entre a UNAMA e o Ministério Público se fortaleceu e há uma intenção de replicar a tecnologia das práticas aprendida com a Rede Escola Cidadã de articulação com a comunidade para outra região da cidade por meio desta parceria. Existe capital humano qualificado tecnicamente e comprometido, contudo, a falta de um agente catalisador que anime a Rede dificulta a sua continuidade. Assim, atualmente existem parcerias bilaterais, mas a Rede Escola Cidadã está muito enfraquecida.

Hoje as organizações fazem atividades de parceria independentemente da Rede. E, enquanto rede, tentamos pactuar algumas pautas comuns. Mas no coletivo o animador faz falta. (representante das redes).

A Rede Escola Cidadã não conseguiu captar recursos financeiros para a sua sustentabilidade e nem possui um processo sistemático para tal.

3.5 Em que medida a comunicação interna e externa das redes e do Programa influenciou a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

Bom

A comunicação interna da Rede Escola Cidadã era efetiva, realizada através de WhatsApp, grupo de email e telefone. Também realizavam reuniões ampliadas com todos os parceiros, inclusive para o planejamento, que era coletivo.

A comunicação externa era muito boa, com programas de rádio e com produtos sistematizados pelos alunos da faculdade de comunicação. Contudo, nas redes sociais, o acesso à página da Rede ainda é baixo.

A Rede Escola Cidadã realizou posicionamentos públicos sobre Justiça Restaurativa em entrevistas de rádio e em seus eventos com a comunidade.

3.6 Em que medida o Programa e as redes produziram e disseminaram conhecimento relevante (pesquisas, publicações, sistematizações de experiências, reflexões)?

Bom

A Rede Escola Cidadã produziu muitos artigos acadêmicos sobre suas pesquisas, a revista Pira Paz, com conteúdos sobre o a Rede Escola e sobre o trabalho em rede de forma geral, e um programa semanal de rádio (na rádio da universidade) sobre as temáticas da Rede Escola Cidadã. Todos estes materiais foram considerados de boa qualidade, mas sem muito alcance em termos de disseminação. Com o apoio do Programa, a Rede pôde experimentar novas tecnologias sociais na formação de profissionais que estavam cursando a universidade.

Eram cerca de 15 profissionais de Serviço Social, Psicologia e Comunicação. A partir do trabalho na Rede Escola Cidadã eles puderam elaborar vários artigos acadêmicos e apresentá-los em eventos. Independentemente do retorno financeiro, existe um lucro acadêmico. (representante das redes)

4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?

Os critérios de classificação das redes foram: a) promoção de conexões de longa duração nos territórios de atuação das redes; b) desenvolvimento e fortalecimento das redes apoiadas e reforço na garantia, no controle social e na defesa dos direitos da criança e do adolescente (ex.: as políticas públicas e os programas são qualificados ou criados); c) disseminação do conhecimento através da produção de publicações, jogos e vídeos relevantes e ainda em uso.

Muito Bom

A Rede Escola Cidadã produziu resultados importantes no território onde atua e também em outro território de Belém e o Programa contribuiu para isso. Os resultados esperados já foram amplamente discutidos na resposta à pergunta 3 e suas subquestões. Para evitar redundância os resultados esperados mais importantes serão apenas listados neste momento e os resultados inesperados serão abordados com mais detalhes.

Os principais resultados da Rede Escola Cidadã foram: a) ampliação da conectividade entre os atores da Rede, com muitas parcerias bilaterais que continuam a ser estabelecidas e produzindo melhores serviços às crianças e adolescentes no Guamá e b) estabelecimento de parceira da UNAMA com o Ministério Público, decorrente da experiência com práticas restaurativas, mas que não envolve a Rede em si e não será implantada no território do Guamá.

Houve pouco fortalecimento político da Rede, de modo que não faltam lideranças comprometidas para a garantia da continuidade. Os materiais produzidos, apesar de relevantes e utilizados durante o período de apoio, não têm sido mais utilizados.

As principais políticas públicas decorrentes do Programa foram:

Rede	Principais políticas e Programas	Contribuição do Programa	Por quê?
Rede Escola Cidadã (Belém)	1. Parceria institucional entre o Ministério Público e a Universidade do Amazonas (UNAMA) para aplicar a experiência com práticas restaurativas em outro território da cidade de Belém	Alta	A experiência de trabalho da rede e o relacionamento de confiança permitiram que a nova parceria institucional fosse estabelecida.

Os principais resultados inesperados da Rede Escola Cidadã foram:

- Em função do trabalho realizado pela Rede, o MP propôs uma parceria institucional com a Universidade do Amazonas (UNAMA) para aplicar a experiência com práticas restaurativas em outro território na cidade de Belém. Para o MP, houve impacto inclusive na redefinição e ampliação do conceito da atuação do Promotor de Justiça.

O núcleo de práticas restaurativas do MP foi uma consequência do projeto e não era esperado. E o knowhow que adquirimos por conta do projeto nos possibilitou uma parceria institucional com o MP. (representante das redes)

Para o MP, conseguimos nos aproximar da comunidade escolar, que seja através de um processo judicial. ... Passamos a atuar com a justiça restaurativa em dois vieses: o da prevenção e o da busca por acordos no âmbito dos processos já instaurados. ... O mais inesperado foi que o MP passou a trabalhar com a questão das práticas restaurativas não somente na área da infância, mas também em conflitos relacionados à família, aos idosos, e aos crimes de menor potencial ofensivo. (informante chave externo)

- Para os alunos da universidade envolvidos houve impactos positivos importantes na formação e na inserção no mercado de trabalho. Muitos dos alunos que participaram do projeto como estagiários ou como bolsistas relataram ter tido uma melhor desenvoltura em sala de aula por conta da experiência com a Rede Escola Cidadã. Além disso, vários foram os relatos de que a participação no projeto também foi importante para valorizar o currículo e ajudar a obter uma vaga no mercado de trabalho.
- No caso da Rede Escola Cidadã (Belém), o fato de a Universidade ser membro da Rede possibilitou a implementação de uma estratégia que aliou ao mesmo tempo a formação de alunos e a produção e disseminação de conteúdo acadêmico. Os alunos que participaram das atividades da Rede foram encorajados a produzir trabalhos acadêmicos ou incorporar suas experiências na tese ou trabalho final do curso.
- Diminuição no número de ocorrências de violência na escola (ex. *bullying* e agressão verbal ou física contra alunos ou professores).

Na escola Paulo Maranhão temos o livro de ocorrências e o livro individual dos alunos. Eu estou em contato direto com esse material. Comparando com os anos anteriores, a violência diminuiu de forma significativa. (representante das redes)

5. Qual a probabilidade dos benefícios gerados pelo Programa serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?

5.1 Em que medida as redes têm capital humano (técnico e de liderança) comprometido e capacitado, bem como recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

A sustentabilidade das redes tem três dimensões: (i) técnica (conhecimento da causa e funcionamento da rede), (ii) política (compromisso das partes interessadas e capacidade de articulação interna e externa) e (iii) financeira.

Regular

A Rede Escola Cidadã possui capital humano capaz, porém lhe faltam lideranças que possam atuar como agentes catalisadores. O que continuou e pode continuar como desdobramento da Rede são parcerias bilaterais estabelecidas entre organizações que participaram da Rede. Porém, a Rede não possui recursos garantidos no futuro próximo, portanto, a continuidade de sua atuação está seriamente comprometida.

5.2 Quão sustentáveis são as possíveis mudanças positivas relacionadas à promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes após a conclusão do Programa?

Após o término do Programa, muitas redes reduziram a abrangência de suas ações em diferentes níveis. No entanto, muitas mudanças positivas promovidas por eles com o apoio do Programa permanecerão, independentemente do desempenho da rede, especialmente em termos de: (i) as mudanças incorporadas pelos governos, (ii) a conectividade e (iii) materiais produzidos para disseminação de conhecimento. Para concluir sobre a sustentabilidade das mudanças, foi considerado o contexto brasileiro de crise econômica e retração do apoio a organizações sociais.

Vale ressaltar que as mudanças incorporadas pelo governo, seja por meio de políticas públicas ou de programas governamentais já foram apresentados na questão 4, portanto não serão repetidas.

Bom

A Rede Escola Cidadã criou um ambiente de maior entrosamento que tem como resultado mais sustentável parcerias bilaterais entre os atores. Outra mudança mais sustentável foi a incorporação da Cultura de Paz no cotidiano do Lar de Maria e também na escola onde a Rede atuou. Outro aprendizado incorporado pela escola, assim como pelo Museu Emílio Goeldi, foi a importância das conexões com outras instituições para promover a Cultura de Paz.

No que diz respeito à sustentabilidade do uso dos materiais produzidos, a Rede Escola Cidadã foi regular, pois apenas os artigos ainda podem ter algum uso como referências de pesquisas futuras.

Conforme as evidências apresentadas na resposta à pergunta 4, a Rede Escola Cidadã foi regular para influenciar programas e políticas públicas. O principal ator da Rede é uma universidade particular que foi recentemente vendida, logo, este é o mais importante fator de contexto para a atuação da Rede. A nova gestão da universidade entende o Rede Escola Cidadã como um projeto bastante importante e relata que fará esforços de captação para o projeto.

Anexo 6b – Fórum das Juventudes da Grande BH (Belo Horizonte)

Sumário da rede

O Fórum das Juventudes da Grande BH é uma rede de organizações não governamentais e indivíduos que atua com a produção e disseminação de conhecimento e incidência política a respeito das temáticas das juventudes, com foco principal nas questões relacionadas à violência contra a juventude negra e nos direitos à cultura, educação e mobilidade urbana da juventude periférica. Para realizar sua missão o Fórum atua em quatro linhas estratégicas: incidência política, mobilização, educação popular e comunicação.

O apoio do Instituto C&A ajudou a fortalecer a rede como um todo, incluindo a manutenção da secretaria executiva do Fórum, bem como a produção de kit educativo e outros conteúdos sobre o enfrentamento da violência contra a juventude para os professores trabalharem com os adolescentes nas escolas. Envolveu ainda a realização de formações no tema para professores e alunos, a organização dos eventos “Okupa”, a implementação da Campanha Juventudes Contra a Violência, a construção de uma Plataforma Política para enfrentamento da violência contra jovens e a realização de seminário estadual de mobilização sobre o tema.

Há evidências concretas de que o trabalho realizado teve grande sucesso, tendo conseguido fortalecer de forma significativa os atores individuais e organizacionais da rede. O Fórum hoje é referência estadual na temática e se mantém ativo, contando com apoio humano e financeiro de outros parceiros. Os principais aprendizados da rede com o Programa foram: (i) rede funciona muito melhor com uma equipe remunerada na secretaria executiva; (ii) sistematizar processos e produzir materiais é muito importante para garantir a coesão e mobilização da rede; e (iii) ferramentas de monitoramento são muito importantes para garantir o vínculo com a missão da rede; (iv) o protagonismo de adolescentes e jovens é fundamental inclusive para mobilizar outros adolescentes e jovens em função de sua linguagem; e (v) é importante ter afeto e cuidado com as pessoas para fazer ações de incidência de forma adequada.

A visita de avaliação ocorreu nos dias 29, 30 e 31 de agosto de 2016, envolvendo a entrevista de 23 atores, incluindo coordenadores da rede, representantes de organizações membros da rede, representante do Ministério Público, representantes dos governos estadual e municipal, jovens que participaram das ações e especialistas sobre o tema. O Fórum das Juventudes da Grande BH é objeto de um dos estudos de caso que consta do relatório de avaliação externa do Programa Redes e Alianças (Anexo 8).

Avaliação da performance

A Figura 1 é uma representação gráfica da performance da rede em relação às nove subperguntas avaliativas relacionadas aos três critérios avaliativos adotados na avaliação do Programa: Efetividade (3.1 a 3.6), Impacto (4) e Sustentabilidade (5.1 e 5.2). A performance da rede em cada subpergunta foi classificada de acordo com cinco categorias: Excelente (azul), Muito Bom (verde), Bom (amarelo), Regular (laranja) e Insuficiente (vermelho).

Figura 1. Sumário da performance do Fórum das Juventudes da Grande BH nos critérios chave e subperguntas

Rede/ Perguntas Avaliativas	Efetividade						Impacto	Sustentabilidade		Global
	3							4	5	
Fórum das Juventudes da Grande BH (Belo Horizonte)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4	5.1	5.2	

Legenda:	INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
----------	--------------	---------	-----	-----------	-----------

Como mostrado na Figura 1, o Fórum foi classificado com o conceito global Excelente. Em termos de Efetividade, o Fórum teve sua performance considerada Excelente. Nas subperguntas de Efetividade, teve cinco conceitos Excelente (3.1, 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6) e um Muito Bom (3.2). Impacto (4) e Sustentabilidade foram considerados Excelente, bem como as duas subperguntas de Sustentabilidade. A seguir estão as evidências usadas para informar as conclusões da equipe de avaliadores para cada uma das subperguntas.

3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?

3.1 Em que medida o Programa ampliou as oportunidades para os membros das redes se conectarem de forma efetiva com os principais atores do SGDCA?

Excelente

As conexões do Fórum aumentaram muito com o apoio do Programa, tanto no que diz respeito ao número de membros do Fórum, quanto de número e qualidade das parcerias, sendo hoje o Fórum reconhecido como a principal referência do tema das juventudes em Minas Gerais, porque o Fórum tem um grande comprometimento com trabalhar com e para as juventudes.

Hoje a conectividade é muito maior. Novas relações foram estabelecidas, como é o caso do Ministério Público, Fórum Permanente do Sistema de Medidas Socioeducativas e de outros movimentos juvenis. O Fórum faz uma busca ativa por novos parceiros e existe um evento anual de apresentação do Fórum para apresentação e adesão. De 2015 para 2016 entraram 5 novas organizações para o Grupo Gestor (ex: Internet sem fronteiras). (representante das redes)

A parceria próxima com o Fórum se iniciou por volta de 2012 e foi se estreitando cada vez mais. Hoje muitos jovens são atendidos tanto pelo Programa Fica Vivo como pelo Fórum.... Precisamos cada vez mais trabalhar com o Fórum. É uma percepção que não é só minha, é do Estado, da área onde eu trabalho. (Informante chave externo)

As reuniões do grupo gestor aconteciam e continuam acontecendo quinzenalmente e o grupo gestor está em contato permanente com a secretaria executiva. Além dessas reuniões, o Fórum possui uma estratégia eficaz para adesão de novos membros e manutenção da mobilização dos membros atuais: realiza apresentações públicas anuais do seu planejamento e do seu trabalho.

O Fórum se articulou e trabalhou em parceria com outras redes apoiadas pelo Programa, como a Campanha ANA e com a Rede Maranhense de Justiça Juvenil. Além disso, também vem participando de outros fóruns relacionados com a temática da juventude, como por exemplo o Fórum Metropolitano de Educação de Jovens e Adultos, a partir do qual foi criado o Movimento Pró-Fórum Municipal de Educação. O Fórum foi membro do Conselho Municipal de Juventude pelo período de 2 anos. No término do seu

mandato, optou por deixar esse espaço para outras lideranças da juventude. Todas essas conexões ajudaram o Fórum a preencher seus resultados no que dizem respeito ao objetivo do Programa sobre conectividade.

3.2 Em que medida o Programa promoveu o desenvolvimento de novas/outras ações coletivas (articulações e mobilizações) para promover os direitos da criança e do adolescente, especialmente na área de educação?

Muito bom

O Fórum influenciou a criação de novos grupos e articulações, como por exemplo os saraus periféricos, que surgiram de jovens que participaram do movimento de ocupação periféricas. Hoje o Fórum está assessorando três coletivos de sarau para processos de rede. A articulação com a Secretaria Estadual de Segurança e com a polícia militar também tem sido uma forma de expandir o círculo do SGDCA, uma vez que instituições públicas começaram a convidar o Fórum para discutir suas políticas para juventude. Em 2016 o Fórum realizou a ocupação do Centro de Referência de Juventude. Foi uma ação muito intensa que durou uns 40 dias e que exigiu muita mobilização e articulação.

3.3 Em que medida o Programa contribuiu para inspirar as redes para implementar ou influenciar a expansão do trabalho de garantia dos direitos de crianças e adolescentes, especialmente à educação, nos seus territórios e/ou em novos territórios?

Excelente

Em 2015, o Fórum registrou uma ampliação da abrangência territorial e do público de seu trabalho a partir de ações formativas e de mobilização social, em que se destacam a realização de edições descentralizadas, a partir de 2015, do evento anual “A Juventude Okupa a Cidade”³³ e da realização de uma mostra de cinema para adolescentes do sistema socioeducativo.

O Okupa já está na sétima edição. Para além de um evento, é uma ação de mobilização comunitária que trabalha a discussão política pela cultura e pela arte. Ganhou mais força e mais adesão nos últimos anos. Além disso, desde 2015 passou a ser um evento descentralizado, tendo ações não somente no centro de BH. O Okupa possibilitou um trânsito diferente na própria cidade – novas ocupações da cidade. Hoje os meninos que participaram do Okupa saem dos seus bairros e circulam mais pela cidade. (representante das redes)

O Fórum conseguiu incluir a agenda de juventude como pauta prioritária em Belo Horizonte e na região metropolitana. Hoje o município tem um Conselho Municipal de Juventude bastante ativo, com representantes dos movimentos juvenis. Além do nível metropolitano, o Fórum obteve uma projeção nacional. A coordenadora do Fórum, Áurea Carolina, foi convidada pela Secretaria Nacional de Juventude, para ser a representante de BH e uma das representantes do movimento de juventudes na reunião com a presidenta Dilma Rousseff, realizada em 28 de junho de 2013. Na reunião, uma importante pauta do Fórum – a questão do genocídio da juventude negra – foi tema do debate. Na sequência deste encontro, o Fórum foi convidado a participar da audiência de elaboração da Lei Orçamentária Anual 2014 do governo federal, tendo oportunidade de opinar sobre as diretrizes nacionais para as políticas de juventude.

³³ Um evento anual de um dia dedicado a promover a ocupação dos espaços públicos da cidade pela juventude, especialmente dos subúrbios. No evento são desenvolvidas muitas atividades artísticas e culturais, bem como debates sobre direitos e necessidades dos jovens.

A relevância política e social do Fórum é publicamente reconhecida pelos governos municipal, estadual, federal e também pelos próprios jovens da grande BH.

O Fórum tem legitimidade. Não dá para pensar em outro coletivo que tenha tanta legitimidade e propriedade quanto o Fórum para falar sobre e trabalhar com os jovens. (Informante chave externo)

Uma consequência desse reconhecimento é que os questionamentos sobre a atuação do Fórum também aumentaram. Embora o Fórum tenha uma reflexão intensa sobre como envolver as juventudes das periferias, tendo avançado neste ponto nos últimos anos, já foi acusado de elitista, “formado por brancos universitários, pouco disposto para o embate ou muito combativo e envelhecido”.

Além do reconhecimento por parte dos atores, o Fórum foi premiado pelo Edital Cultura em Redes do Ministério da Cultura. Embora o recurso do prêmio ainda não tenha sido liberado, a divulgação dos selecionados já foi feita.

3.4 Em que medida o Programa contribuiu para redes se tornarem fortalecidas e eficientes, com capital humano comprometido e capacitado (técnico e de liderança) e recursos financeiros sustentáveis para assegurar seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

Excelente

No início do Programa o Fórum estava em um momento de retomada das atividades após um período de inatividade. As ações ainda eram muito esparsas e o Fórum precisava definir o seu futuro. Com o apoio do Programa, o Fórum se fortaleceu muito e mudou o patamar de sua gestão em termos de estrutura e capacidade, tendo organizado suas estratégias de planejamento de curto e médio prazos, aumentado a sua capacidade de captar recursos e se profissionalizado com uma secretaria executiva remunerada de uma forma que “não tem volta”. No entanto, mesmo profissionalizado, o regime de trabalho não atende a todas as regras da Consolidação das Leis do Trabalho. O Fórum busca a simetria de poderes e a secretaria executiva profissionalizada foi o que lhe deu capacidade operativa, garantindo o seu reconhecimento como principal movimento de juventude na Grande BH. Outro aspecto relevante do Fórum no que diz respeito ao compartilhamento de poder é que todas as ações e relações são construídas com amor, afeto e cuidado.

O Fórum trabalha muito em coautoria e tem desprendimento para rever suas estratégias. (informante chave externo)

O Fórum tem conseguido formar novas lideranças com grande habilidade política e vontade de estabelecer parcerias efetivas e criar oportunidades para promover a causa. Os membros do Fórum possuem alta capacidade técnica e vontade de desenhar e implementar ações novas e efetivas para trabalhar em rede e influenciar políticas públicas. Nesse sentido, protagonizou a ocupação do Centro de Referência da Juventude em 2016 numa grande ação de incidência política, lutando pela gestão compartilhada do Centro. Além disso, os grupos do Fórum também ganharam muita projeção em função do crescimento da visibilidade do Fórum.

A ocupação do Centro de Referência de Juventude foi uma demanda que surgiu do contexto e que o Fórum conseguiu abraçar e liderar. Acredito que o Grupo Gestor está mais unido por conta da intensidade do trabalho realizado nos últimos anos e permanece legitimando a Secretaria Executiva. (representantes das redes)

O grupo é muito preparado. Os meninos se articulam muito bem. Tenho uma impressão muito boa deles. Eles têm uma consciência política muito adequada e a juventude tem muito respeito pelo pessoal do Fórum. (informante chave externo)

O Fórum conseguiu um novo financiador para o ano de 2016 (Sociedade Inteligência e Coração - vinculada à Igreja Católica) e tem a perspectiva de renovar a parceria. Conseguiu um recurso, que ainda não foi repassado, do Ministério da Cultura em função do prêmio Cultura de Redes; e outro da Secretaria Estadual de Educação, para a realização do Okupa. Além disso, uma pessoa da secretaria executiva é remunerada com uma bolsa de extensão da UFMG. Muitos grupos do Fórum já têm a experiência em captar recursos para as suas próprias entidades. No momento, o Fórum está discutindo a possibilidade de se formalizar juridicamente para conseguir novos apoiadores utilizando seu próprio CNPJ.

O Instituto nos orientou muito a não depender de um só financiador. Essa orientação já está incorporada enquanto compreensão pelo Grupo Gestor do Fórum, mas as ações de captação ainda estão sendo iniciadas. (representante das redes)

3.5 Em que medida a comunicação interna e externa das redes e do Programa influenciou a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

Excelente

O Fórum tem uma capacidade de mobilização interna excelente, conseguindo responder as demandas rapidamente, mas ainda de forma democrática e horizontal, questões urgentes que surgem no contexto.

A proposta é da radicalização democrática e da horizontalidade. Há uma preocupação de validar a participação de todos na tomada de decisão, até mesmo a dos novos membros. Trabalhamos numa proposta pela busca de consenso progressivo. (representante das redes)

As ações de comunicação externa do Fórum têm sido muito bem planejadas e executadas e possuem um alcance enorme. O apoio do Programa deu um incremento muito grande na comunicação, que, por sua vez, ampliou muito a conectividade. Ao longo de 2015 foi realizado um diagnóstico de comunicação, que se desdobrou em um planejamento de estratégias de acordo com os públicos a serem focados. A visibilidade que o Fórum alcançou nos últimos anos foi um resultado muito além do esperado. Isso é consequência do trabalho da secretaria executiva do Fórum. Os posicionamentos públicos do Fórum acontecem sempre que necessário e são reconhecidos por todos seus atores chave e pelas juventudes.

Nas redes sociais eles são muito fortes. Nós sempre vamos lá para saber como o Fórum está se posicionando. Isso foi profissionalizado nos últimos anos. (informante chave externo).

3.6 Em que medida o Programa e as redes produziram e disseminaram conhecimento relevante (pesquisas, publicações, sistematizações de experiências, reflexões)?

Excelente

O Fórum produziu materiais extremamente importantes e os disseminou muito bem para um público amplo. Suas principais produções, que foram mencionadas por todos os entrevistados como de alta relevância, incluem o Kit Ocupa (jogo), a Plataforma Política, e os materiais da Campanha Juventudes contra a Violência. Embora a esfera de atuação do Fórum seja a nível metropolitano, a Plataforma

Política³⁴ e a Campanha Juventudes contra a Violência (a primeira foi um desdobramento da segunda) alcançam um público a nível nacional, conforme o mapa de colaboradores no site³⁵. O Jogo Okupa foi utilizado na Conferência Municipal de Juventudes de Belo Horizonte em 2015 e a Prefeitura usou a metodologia do Fórum para fazer rodas de conversa juvenis.

A Plataforma foi uma consequência da Campanha Juventudes contra a Violência. Ela tem dez eixos temáticos e muito conteúdo sobre cada um dos eixos, fundamentados por estudos específicos. Ela é o nosso grande referencial hoje. Todos nós estudamos muito para desenvolver a plataforma. (representante das redes)

O Fórum também sistematizou suas informações internas, criando um banco de dados com todas as atividades do Fórum.

4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?

Os critérios de classificação das redes foram: a) promoção de conexões de longa duração nos territórios de atuação das redes; b) desenvolvimento e fortalecimento das redes apoiadas e reforço na garantia, no controle social e na defesa dos direitos da criança e do adolescente (ex.: as políticas públicas e os programas são qualificados ou criados); c) disseminação do conhecimento através da produção de publicações, jogos e vídeos relevantes e ainda em uso.

Excelente

O Fórum mostrou grande poder na mobilização e impacto das políticas públicas de Belo Horizonte, o que levou a grandes resultados esperados e inesperados. Os resultados esperados já foram amplamente discutidos na resposta à pergunta 3 e suas subquestões. Para evitar redundância os resultados esperados mais importantes serão apenas listados neste momento e os resultados inesperados serão abordados com mais detalhes.

Os principais resultados do Fórum foram: a) participação em reunião do governo federal para tratar de orçamento para a juventude, b) articulação com outros estados para a construção da Plataforma, c) profissionalização da rede, d) abertura do Centro de Referência da Juventude, e) eleição da Áurea como vereadora de Belo Horizonte, f) produção de conteúdos muito relevantes como o kit Okupa e do conteúdo da Plataforma, que continuam sendo utilizados inclusive por pessoas e organizações fora da rede.

As principais políticas públicas decorrentes do Programa foram:

Rede	Principais políticas e Programas	Contribuição do Programa	Por quê?
Fórum das Juventudes da Grande BH (Belo Horizonte)	1.Criação coletiva de Plataforma Política Juventudes contra a Violência, que definiu 10 eixos principais para a juventude, tendo sido utilizada para influenciar candidatos e eleitores na	Alta	Ação estratégica do projeto financiada pelo Instituto C&A.

³⁴ A Plataforma Política foi criada para contribuir com o debate sobre as temáticas da juventude no âmbito das eleições presidenciais. Além do conteúdo de 10 eixos temáticos, também foram produzidos *ranking* dos candidatos mais ou menos aderidos às temáticas.

³⁵ <http://juventudescontraviolencia.org.br/plataformapolitica/>

	eleição presidencial e algumas eleições estaduais em 2014. Em 2016, também foi usada durante as eleições municipais. A plataforma virou uma referência teórica nacional na temática.		
	2. Participação em reunião de planejamento do orçamento do governo federal para a juventude em 2015.	Baixa	A Plataforma Política deu visibilidade nacional para o Fórum e favoreceu a convite e a inserção do tema no debate.
	3. Abertura do Centro de Referência da Juventude para todos os jovens da Cidade de Belo Horizonte.	Média	As ações de <i>advocacy</i> e articulação já estavam sendo realizadas antes do Programa, mas ganharam muito mais força após a implementação do Programa, pela capacidade de pressão e articulação contínuas.
	4. Descentralização e consolidação do evento Okupa como evento anual de um dia em Belo Horizonte e região metropolitana, que promove a ocupação urbana por meio de atividades culturais e debates sobre direitos com temas importantes para os jovens, em parceria com o governo estadual e municipal.	Alta	O projeto apoiado pelo Programa previa estratégias de descentralização e reconhecimento.

Os principais resultados inesperados do Fórum foram:

- Abertura do Centro de Referência da Juventude (CRJ). É unânime entre os entrevistados que o papel do Fórum nessa conquista foi fundamental. Apesar da luta pelo CRJ ter se iniciado antes do apoio do Instituto, a capacidade de execução e pressão constante foi ampliada com o Programa e permaneceu fortalecida após o término do apoio.

O CRJ só saiu por conta deles, com certeza. É um resultado para todos os jovens da cidade. (representante das redes)

- A vereadora eleita com maior número de votos em 2016 foi a Áurea Carolina, uma das secretárias executivas do Fórum durante o tempo de implantação do Programa. Com a eleição da Áurea, a força da causa no âmbito do legislativo municipal fica bastante ampliada em função de sua presença na Câmara dos Vereadores .
- Os avaliadores verificaram que alguns jovens, que já tinham uma abertura para a participação e mobilização comunitária, passaram a integrar novos grupos e até mesmo o próprio Fórum por motivos diversos, como para integrar uma comunidade ou para conseguirem se expressar.
- Okupa, evento de democratização da ocupação dos espaços públicos, se descentralizou para outros municípios da grande BH e se consolidou como um evento anual da grande BH, que é esperado, planejado e executado pelo Fórum, pelos parceiros e pelos movimentos da juventude.

- O Fórum passou a ser reconhecido como principal referência no campo dos direitos das juventudes. De acordo com os entrevistados, não era esperado o grau de reconhecimento tão grande. Hoje o Fórum é ouvido e demandado pelos mais diversos setores. A quantidade de demandas para participar de seminários e eventos, moderar debates, dar entrevistas para a imprensa é tanta que a secretaria executiva e o grupo gestor do Fórum têm tido muita dificuldade em atender a todas. Outra consequência desse reconhecimento é que os questionamentos sobre a atuação do Fórum também aumentaram. Por estarem mais expostos, precisaram aprender a receber as críticas e se colocar frente às mesmas.
- A Plataforma Política construída em 2104 mostrou-se tão bem estruturada e fundamentada que passou a ser a principal referência conceitual para as temáticas de juventude, tanto para a equipe do Fórum, como para as organizações membro (Grupo Tucum e Saraus Periféricos) e parceiros, como o Programa Fica Vivo.

5. Qual a probabilidade dos benefícios gerados pelo Programa serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?

5.1 Em que medida as redes têm capital humano (técnico e de liderança) comprometido e capacitado, bem como recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

A sustentabilidade das redes tem três dimensões: (i) técnica (conhecimento da causa e funcionamento da rede), (ii) política (compromisso das partes interessadas e capacidade de articulação interna e externa) e (iii) financeira. As conclusões para esta pergunta se baseiam nas evidências apresentadas na resposta à questão 3.4.

Excelente

De acordo com as evidências apresentadas na resposta à pergunta 3.4, o Fórum possui capital humano – político e técnico – extremamente capazes e comprometidos e já conseguiram novos apoiadores com recursos que garantem a sua atuação a médio prazo.

5.2 Quão sustentáveis são as possíveis mudanças positivas relacionadas à promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes após a conclusão do Programa?

Após o término do Programa, muitas redes reduziram a abrangência de suas ações em diferentes níveis. No entanto, muitas mudanças positivas promovidas por eles com o apoio do Programa permanecerão, independentemente do desempenho da rede, especialmente em termos de: (i) as mudanças incorporadas pelos governos, (ii) a conectividade e (iii) materiais produzidos para disseminação de conhecimento. Para concluir sobre a sustentabilidade das mudanças, foi considerado o contexto brasileiro de crise econômica e retração do apoio a organizações sociais.

Vale ressaltar que as mudanças incorporadas pelo governo, seja por meio de políticas públicas ou de programas governamentais já foram apresentados na questão 4, portanto não serão repetidas.

Excelente

O **Fórum** se tornou a grande referência para questões relativas às juventudes e é consultado pelos diversos órgãos da Prefeitura, gerando repercussão para as políticas da juventude. De alguma forma, o Programa contribuiu para a reabertura do Centro de Referência da Juventude. Tem parceiros que dizem que gostariam de trabalhar mais com o Fórum.

Em relação aos conteúdos, o jogo que eles produziram continua sendo usado tanto pelo Fórum como pelos parceiros (Prefeitura e Governo do Estado) e a plataforma política online também continua sendo consultada. Portanto, a sustentabilidade do uso dos materiais foi excelente.

Conforme as evidências apresentadas na resposta à pergunta 4, o Fórum foi muito bom para influenciar programas e políticas públicas. Com relação à conjuntura política nacional, não há um impacto visível tão direto no Fórum, embora eles se preocupem com a mesma. Com relação à política local, uma das ex-coordenadoras da secretaria executiva do Fórum foi eleita vereadora em BH, tendo sido a mais votada do município³⁶. Com certeza levará a causa para dentro do legislativo.

³⁶ <http://g1.globo.com/minas-gerais/eleicoes/2016/noticia/2016/10/aurea-carolina-psol-e-vereadoramais-votada-em-bh-veja-lista.html>

Anexo 6c – Observatório da Criança e do Adolescente (Brasília)

Sumário da rede

Fruto de uma parceria entre o Movimento Nossa Brasília, INESC e o Coletivo da Cidade, o projeto Observatório da Criança e do Adolescente (OCA) foi inicialmente desenvolvido para potencializar a educação formal por meio de uma rede de promoção de educação cidadã na Vila Estrutural – Cidade Satélite de Brasília. O OCA pretendia a) promover o protagonismo das crianças e adolescentes por meio de formação para realização de registro e mapeamento dos diversos desafios e potencialidades da Vila Estrutural; b) fortalecer a rede de parceiros que desenvolvem ações voltadas à educação de crianças e adolescentes na Estrutural e c) formar crianças e adolescentes para intervirem em seus territórios de modo a criar possibilidades para os desafios encontrados e ampliação das potencialidades identificadas.

Após tentativas frustradas de trabalhar com escolas públicas da região, foram revisadas as estratégias realizadas atividades formativas semanais com os adolescentes atendidos pelo Coletivo sobre questões relacionadas aos direitos das crianças e dos adolescentes, direitos humanos, diversidade e mobilidade urbana. Conforme as demandas dos adolescentes ou da comunidade iam aparecendo, buscava-se dar encaminhamentos mediante ações de mobilização, incidência e intervenção. Foi assim com a revitalização do Beco da Esperança, que contou com grande articulação com o poder público e com a comunidade.

Há evidências robustas de que o OCA ou a parceria entre o INESC, o Movimento Nossa Brasília e o Coletivo da Cidade não se constituiu como uma rede de fato. A ação deu-se no âmbito da implementação de um projeto que, em função das circunstâncias, articulava com os diversos atores que precisariam ser envolvidos. Nesse sentido, os conhecimentos aportados pelo Programa foram importantes para o fortalecimento das ações de articulação, comunicação e incidência, mas não chegaram a transformar a governança da iniciativa. Ainda durante a vigência do financiamento do Instituto C&A, o projeto conseguiu um apoio financeiro da União Européia para mais três anos de projeto. Em 2016, realizaram uma importante ação de incidência que fez com que o poder público revisse uma decisão de cancelar uma linha de ônibus escolar na Estrutural.

Uma questão que chamou a atenção foi a dificuldade de caracterização do projeto como uma rede. A visita de avaliação ocorreu nos dias 8 e 9 de setembro de 2016, envolvendo a entrevista de 17 atores, incluindo coordenadores do projeto, representantes de organizações membros, representante do governo distrital, professores da rede pública e jovens que participaram das ações.

Avaliação da performance

A Figura 1 é uma representação gráfica da performance da rede em relação às nove subperguntas avaliativas relacionadas aos três critérios avaliativos adotados na avaliação do Programa: Efetividade (3.1 a 3.6), Impacto (4) e Sustentabilidade (5.1 e 5.2). A performance da rede em cada subpergunta foi classificada de acordo com cinco categorias: Excelente (azul), Muito Bom (verde), Bom (amarelo), Regular (laranja) e Insuficiente (vermelho).

Figura 1. Sumário da performance do Observatório da Criança e do Adolescente nos critérios chave e subperguntas

Rede/ Perguntas Avaliativas	Efetividade						Impacto	Sustentabilidade		Global
	3						4	5		
Observatório da Criança e do Adolescente (Brasília)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4	5.1	5.2	

Legenda:	INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE

Como mostrado na Figura 1, o OCA foi classificado com o conceito global Regular. Em termos de Efetividade, o OCA teve sua performance considerada Regular. Nas subperguntas de Efetividade, teve um conceito Muito Bom (3.2), dois Bom (3.5 e 3.6), um Regular (3.3) e dois insuficientes (3.1 e 3.4). Impacto (4) foi Bom e Sustentabilidade foi considerada Regular. Nas subperguntas de Sustentabilidade, o OCA teve um conceito Regular (5.1) e um Bom (5.2). A seguir estão as evidências usadas para informar as conclusões da equipe de avaliadores para cada uma das subperguntas.

3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?

3.1 Em que medida o Programa ampliou as oportunidades para os membros das redes se conectarem de forma efetiva com os principais atores do SGDCA?

Insuficiente

O OCA não possui uma vasta gama de atores chave conectados entre si, mas parcerias bilaterais ou mesmo multilaterais pontuais, para objetivos específicos. Por isso, os avaliadores concluem que o OCA não se configura como uma rede, mas como um projeto do INESC com o Coletivo da Cidade.

A relação do projeto com o SGDCA é mais pontual. Ela acontece quando a demanda aparece. Eles não integram o OCA em si. (representantes do projeto)

Antes os profissionais do Coletivo não sabiam direito o que era o projeto, por isso, tinham uma certa resistência. Tivemos que rever nossas estratégias e trabalhar mais junto. (representante do projeto)

Um exemplo de momento do projeto que mobilizou diferentes atores foi a revitalização do Beco da Esperança.

Eu me aproximei do Coletivo a partir da Revitalização do Beco da Esperança. A Secretaria já tinha muitas ações com o INESC e o INESC era parceiro do Coletivo. Foi um processo muito legal. O Coletivo foi o mentor da revitalização. Sem eles não teria acontecido. Eles fizeram articulação com a vizinhança, com a escola e com o governo para que desse certo. Eles provocaram ações de rede para que a demanda se tornasse uma demanda da comunidade do entorno. (Informante chave externo)

As reuniões do Coletivo da Cidade acontecem todos os dias para discutir e planejar as atividades e são realizados planejamentos semestrais, dos quais uma representante do INESC também participa. (representante das redes)

O apoio do Programa contribuiu muito para o amadurecimento do Coletivo da Cidade, tendo viabilizado a formação política e o empoderamento de várias crianças e adolescentes atendidos pelo Coletivo em

atividades no contraturno escolar. Essa formação possibilitou a participação de alguns adolescentes vinculados ao projeto no Comitê Consultivo do Conselho Distrital dos Direitos da Criança e do Adolescente, bem como em audiências públicas relacionadas à Cidade Estrutural e das Conferências Distrital e Nacional, o que significou uma ampliação significativa de sua esfera de atuação. O INESC, por sua vez, ampliou e qualificou sua atuação política no debate sobre direitos da criança e do adolescente e sobre resíduos sólidos e incorporou jovens da comunidade na sua equipe.

3.2 Em que medida o Programa promoveu o desenvolvimento de novas/outras ações coletivas (articulações e mobilizações) para promover os direitos da criança e do adolescente, especialmente na área de educação?

Muito bom

O OCA, por meio do Coletivo da Cidade, em parceria com o INESC, promoveu uma articulação com a vizinhança, com a escola e com a Secretaria de Limpeza Urbana do DF para realizar a revitalização do Beco da Esperança³⁷.

Eu me aproximei do Coletivo a partir da Revitalização do Beco da Esperança. A Secretaria já tinha muitas ações com o INESC e o INESC era parceiro do Coletivo. Foi um processo muito legal. O Coletivo foi o mentor da revitalização. Sem eles não teria acontecido. Eles fizeram articulação com a vizinhança, com a escola e com o governo para que desse certo. Eles provocaram ações de rede para que a demanda se tornasse uma demanda da comunidade do entorno. (Informante chave externo)

A mobilização comunitária representou um eixo importante do projeto em 2015 e o relatório de atividades destaca a realização de eventos e ações de incidência com foco na Educação. No âmbito do OCA, o Rodas da Paz fez uma ação de mobilidade urbana em parceria com o Coletivo e o Nossa Brasília na qual consertou bicicletas da comunidade e deu palestras sobre segurança no trânsito e mobilidade urbana. O OCA estimulou muito o protagonismo dos adolescentes e, em 2016, um grupo de adolescentes da Estrutural, em parceria com o Coletivo e o INESC, fez uma grande mobilização de diversos atores do governo, da comunidade e do legislativo para lutar contra o corte de uma linha de ônibus escolar que atendia os alunos da Estrutural e conseguiram reverter a decisão. Além disso, vale destacar a realização de pesquisas de opinião e percepção junto à comunidade, realizadas pelos próprios adolescentes participantes, sob coordenação da equipe do projeto.

3.3 Em que medida o Programa contribuiu para inspirar as redes para implementar ou influenciar a expansão do trabalho de garantia dos direitos de crianças e adolescentes, especialmente à educação, nos seus territórios e/ou em novos territórios?

Regular

O OCA é um projeto de âmbito comunitário, mas que obteve alguns resultados importantes relativos à incidência nas políticas públicas do Distrito Federal no campo dos Direitos Humanos, Direitos de Crianças e Adolescentes e Educação. Não houve premiação concedida ao OCA e o reconhecimento do trabalho deles é bastante restrito ao território, enquanto projeto executado pelo Coletivo da Cidade. Por outro lado, alguns adolescentes que integram o Coletivo da Cidade passaram a integrar o Comitê Consultivo dos Direitos da Criança e do Adolescente do Conselho de Direitos de Brasília, o que dá uma possibilidade de atuação mais ampliada.

³⁷Um beco público no bairro Estrutural que estava sendo usado por traficantes de drogas e como depósito de lixo.

3.4 Em que medida o Programa contribuiu para redes se tornarem fortalecidas e eficientes, com capital humano comprometido e capacitado (técnico e de liderança) e recursos financeiros sustentáveis para assegurar seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

Insuficiente

O OCA teve seu início junto com o apoio do Programa, no entanto nunca se configurou verdadeiramente enquanto rede. Durante toda a sua implementação teve mais um caráter de projeto liderado por duas organizações - INESC e Coletivo da Cidade - do que de rede. O Movimento Nossa Brasília tem um papel híbrido no projeto. A redação da proposta para o edital do Instituto C&A foi feita em grande parte pela equipe do INESC, como membro do Movimento Nossa Brasília. Depois da aprovação no processo seletivo, a execução do projeto ficou mais no nível das organizações (Coletivo da Cidade e INESC), com parcerias pontuais do Movimento ou de suas organizações membro. O Movimento, no entanto, se fortaleceu muito com a mobilização gerada pelo desenvolvimento da proposta para o edital e continua fortalecido até os dias de hoje.

No início era um projeto do INESC executado pelo Coletivo e no final era um projeto do Coletivo em parceria com o INESC. (Consultor do Instituto C&A)

Em 2015 o OCA conseguiu um financiamento de três anos da União Europeia para a continuidade do projeto apoiado pelo Programa. Portanto, a sua sustentabilidade financeira está garantida por mais 18 meses. Entretanto, o Coletivo passa hoje novamente por dificuldades institucionais, visto que o único recurso para a sua operação vem do projeto OCA.

3.5 Em que medida a comunicação interna e externa das redes e do Programa influenciou a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

Bom

A comunicação interna entre o INESC e o Coletivo da Cidade teve problemas significativos no início do projeto, que foram resolvidos ao longo da implementação. Ainda assim, há um grande desconhecimento dos papéis de cada membro. As próprias pessoas do OCA não sabem dizer se são uma rede ou um projeto e têm pouca certeza sobre sua estrutura de governança. As decisões no Coletivo da Cidade são tomadas coletivamente, havendo também protagonismo dos adolescentes.

A comunicação externa do OCA é realizada pelo Facebook, Youtube, blog e site, sendo o Facebook o mais acessado. Ao longo do projeto, os adolescentes da Estrutural passaram a produzir um jornalzinho chamado "Voz da Quebrada", cujo foco são temas de interesse comunitário relacionados às pautas do Direito à Cidade e Direito à Educação. Ele é impresso, porque muitos moradores do bairro não têm acesso a computador e também é disponibilizado na internet e em PDF.

Foram feitos posicionamentos pontuais de acordo com os interesses das organizações coordenadoras do projeto, especialmente sobre a redução da maioria penal e sobre os direitos e necessidades dos catadores de lixo.

3.6 Em que medida o Programa e as redes produziram e disseminaram conhecimento relevante (pesquisas, publicações, sistematizações de experiências, reflexões)?

Bom

O OCA produziu e sistematizou poucos materiais. Contudo, seu principal produto – Jogo dos Direitos - é considerado relevante e muito adequado ao público beneficiário. O Jogo dos Direitos foi desenvolvido com base em um mapeamento da Estrutural realizado no início do Programa. O Coletivo da Cidade utiliza o Jogo em suas atividades até hoje como uma forma de tornar o tema dos direitos da criança e do adolescente um assunto interessante para as crianças e adolescentes. Porém, o jogo não foi amplamente disseminado para fora da Estrutural porque o projeto era muito focado no território.

4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?

Os critérios de classificação das redes foram: a) promoção de conexões de longa duração nos territórios de atuação das redes; b) desenvolvimento e fortalecimento das redes apoiadas e reforço na garantia, no controle social e na defesa dos direitos da criança e do adolescente (ex.: as políticas públicas e os programas são qualificados ou criados); c) disseminação do conhecimento através da produção de publicações, jogos e vídeos relevantes e ainda em uso.

Bom

Apesar de não ter se caracterizado como uma rede, o OCA produziu resultados e mudanças bastante importantes para o seu contexto de atuação e o Programa contribuiu para isso. Os resultados esperados já foram amplamente discutidos na resposta à pergunta 3 e suas subquestões. Para evitar redundância os resultados esperados mais importantes serão apenas listados neste momento e os resultados inesperados serão abordados com mais detalhes.

Os principais resultados do OCA foram: a) ampliação da conectividade das organizações que lideram o projeto, trouxe um maior potencial de incidência das mesmas nas políticas públicas; b) apesar do pouco fortalecimento das organizações para que se tornasse uma rede, houve importantes conquistas para a população da Estrutural, como a revitalização do Beco da Esperança e a não interrupção de uma linha de ônibus escolar e c) parte do material produzido continua a ser utilizado pelo projeto (jogo e mapeamento) para apoiar suas ações de promoção de protagonismo e incidência.

As principais políticas públicas decorrentes do Programa foram:

Rede	Principais políticas e Programas	Contribuição do Programa	Por quê?
Observatório da Criança e do Adolescente (Brasília)	1. Revitalização do Beco da Esperança (articulação e mobilização que envolveu comunidade, adolescentes, ONGs e governo para fazer com que o beco do bairro se tornasse um local seguro e limpo).	Alta	O projeto apoiado pelo Programa tinha uma estratégia específica para a revitalização do Beco.
	2. Reversão da decisão distrital de interromper uma linha de ônibus escolar no território, decisão essa que impactaria muitas crianças em seus direitos à educação, dado que não teriam condições ir à escola.	Média	O fortalecimento e o empoderamento do Coletivo da Cidade foram fundamentais para que essa ação de incidência acontecesse.

Os principais resultados inesperados foram a formação e o empoderamento do Coletivo da Cidade como agente de incidência política e a revitalização do Movimento Nossa Brasília. Poucas crianças e

adolescentes atendidas pelo Observatório da Criança e do Adolescente (OCA) apresentam uma significativa transformação na sua capacidade de superar as adversidades.

- Revitalização do Beco da Esperança – O Beco continua em boas condições e proporcionando tranquilidade aos que por lá transitam.
- Formação e empoderamento do próprio Coletivo da Cidade, que ainda segue como organização com uma fragilidade institucional bem acentuada. A implementação do OCA trouxe novos potenciais para o Coletivo – incidência em políticas públicas e entendimento do conceito do trabalho em rede. Mesmo após o término do projeto houve uma importante ação de incidência realizada pelo Coletivo, com o apoio do INESC e do Nossa Brasília. Conseguiram a reversão de decisão Distrital de interrupção de uma linha de transporte escolar. Para tanto, mobilizaram diversos atores e conseguiram agendar uma audiência pública na Câmara Distrital. Essa capacidade de incidência é um resultado da aprendizagem com a implementação do OCA.

Eles não tinham essa perspectiva de agentes de transformação e incidência. O projeto aumentou a autoestima do próprio pessoal do Coletivo. (informante chave externo)

- Hoje o OCA se confunde com o próprio Coletivo. As atividades foram incorporadas de tal forma ao dia-a-dia da organização que não é mais possível estabelecer uma separação.
- Processo de elaboração da proposta para o edital do Instituto C&A foi muito importante para reativar o Movimento Nossa Brasília, tendo servido como um agente mobilizador. A partir da aprovação da proposta, os grupos de trabalho do Movimento passaram a operar e novas ações foram implementadas.
- Houve a incorporação de alguns jovens do Coletivo no quadro de funcionários do INESC, o que representou para eles uma grande mudança nas suas perspectivas profissionais.

É um trabalho de formiguinha, promovendo a cultura de participação. E alguns jovens conseguem ultrapassar essa barreira, que é ao mesmo tempo imaginária e real, e vão para uma universidade, vão trabalhar para além do lixão. (representante do projeto)

5. Qual a probabilidade dos benefícios gerados pelo Programa serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?

5.1 Em que medida as redes têm capital humano (técnico e de liderança) comprometido e capacitado, bem como recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

A sustentabilidade das redes tem três dimensões: (i) técnica (conhecimento da causa e funcionamento da rede), (ii) política (compromisso das partes interessadas e capacidade de articulação interna e externa) e (iii) financeira.

Regular

O caso do OCA é atípico, pois o INESC possui pessoas qualificadas, mas que não estão acostumadas com o trabalho em rede, e o Coletivo da Cidade, que é quem opera o projeto, passa por muitas dificuldades institucionais. Ainda assim, o OCA realizou e ainda realiza ações relevantes para a comunidade do seu entorno como já está descrito nas respostas às perguntas avaliativas 3 e 4 acima. Além disso, tem recursos garantidos para os próximos 18 meses. O OCA se mostrou como um bom projeto de intervenção social. Contudo, vale lembrar que os avaliadores, assim como a coordenação do Programa, consideraram

que este projeto não pode ser caracterizado como uma rede e, portanto, a sustentabilidade da ação enquanto rede ficou seriamente comprometida.

5.2 Quão sustentáveis são as possíveis mudanças positivas relacionadas à promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes após a conclusão do Programa?

Após o término do Programa, muitas redes reduziram a abrangência de suas ações em diferentes níveis. No entanto, muitas mudanças positivas promovidas por eles com o apoio do Programa permanecerão, independentemente do desempenho da rede, especialmente em termos de: (i) as mudanças incorporadas pelos governos, (ii) a conectividade e (iii) materiais produzidos para disseminação de conhecimento. Para concluir sobre a sustentabilidade das mudanças, foi considerado o contexto brasileiro de crise econômica e retração do apoio a organizações sociais.

Vale ressaltar que as mudanças incorporadas pelo governo, seja por meio de políticas públicas ou de programas governamentais já foram apresentados na questão 4, portanto não serão repetidas.

Bom

O OCA com o apoio do Programa fortaleceu o Movimento Nossa Brasília, que foi reativado e está com financiamento. Além destas mudanças mais sustentáveis, o Jogo dos Direitos, elaborado para formação relacionada aos direitos da criança e do adolescente, é o único material que pode ser considerado com uso continuado, pelo próprio Coletivo da Cidade. Portanto, a sustentabilidade do uso dos materiais foi regular. Conforme as evidências apresentadas na resposta à pergunta 4, o OCA foi muito bom para influenciar programas e políticas públicas para o território onde atua.

Anexo 6d – Mobiliza pela Educação (Chapada Diamantina)

Sumário da rede

A rede Mobiliza pela Educação trabalha com a disseminação de estratégias de mobilização política apartidária que visa impactar a qualidade da educação e garantir a continuidade de políticas públicas educacionais bem-sucedidas.

Esta rede já era reconhecida publicamente antes do apoio do Instituto C&A, mas o Programa contribuiu para a sua consolidação porque possibilitou o fortalecimento e expansão da rede, com: (i) o aumento na frequência de encontros dos núcleos territoriais, (ii) a manutenção de uma equipe de mobilizadores do Instituto Chapada; (iii) maior protagonismo dos mobilizadores da rede em relação ao centralismo anterior existente; (iv) a melhoria das estratégias de mobilização, com a consultoria do Cássio Martinho, consultor em gestão de redes.

Os principais impactos da rede, com apoio do Programa, foram: (i) ampliação da ação da rede para outras regiões da Bahia (semiárido e baixo sul), um município de Alagoas, e a capital do Estado, Salvador; (ii) o aumento significativo do IDEB de municípios da Chapada; (iii) a implementação de propostas, especialmente para a melhoria da merenda e do transporte escolar, o que impacta diretamente nas condições de nutrição e prontidão para a aprendizagem das crianças e dos adolescentes; e (iv) ampliação de escala da rede com o movimento Educação em Nossas Mãos. O projeto obteve suporte adicional do Instituto C&A por mais um ano, além dos 3 anos inicialmente apoiados, para viabilizar a sistematização de sua metodologia de mobilização, que ainda está sendo elaborada, e a busca por novas parcerias para garantir a sua sustentabilidade.

Os principais aprendizados da rede com o Programa foram: (i) mobilização, formação continuada e produção de conhecimento se alimentam e potencializam mutuamente; (ii) a importância de ampliar a escala de atuação para ancorar as macro mudanças; (iii) a relevância da diversificação de atores; (iv) o valor do cuidado no diálogo com os outros membros rede, buscando mais a mediação do que o questionamento; e (v) importância de contar com agentes mobilizadores que ativam a rede e estão disponíveis para as demandas dos membros da rede.

A visita de avaliação ocorreu em 12, 13 e 14 de setembro de 2016, incluindo entrevistas com 23 atores, entre eles a coordenação do projeto, os mobilizadores e membros das Comissões de Avaliação e Acompanhamento dos Fóruns de Educação de cinco municípios, representantes dos professores, sindicato, alunos, pais, legislativo e da secretaria de educação.

Avaliação da performance

A Figura 1 é uma representação gráfica da performance da rede em relação às nove subperguntas avaliativas relacionadas aos três critérios avaliativos adotados na avaliação do Programa: Efetividade (3.1 a 3.6), Impacto (4) e Sustentabilidade (5.1 e 5.2). A performance da rede em cada subpergunta foi classificada de acordo com cinco categorias: Excelente (azul), Muito Bom (verde), Bom (amarelo), Regular (laranja) e Insuficiente (vermelho).

Figura 1. Sumário da performance da rede Mobiliza pela Educação nos critérios chave e subperguntas

Rede/ Perguntas Avaliativas	Efetividade						Impacto	Sustentabilidade		Global
	3						4	5		
Mobiliza pela Educação (Chapada da Diamantina)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4	5.1	5.2	

Legenda:	INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE

Como mostrado na Figura 1, a rede Mobiliza pela Educação foi classificada com o conceito global Excelente. Em termos de Efetividade, a rede teve sua performance considerada Excelente. Nas subperguntas de Efetividade, a rede teve cinco conceitos Excelente (3.1, 3.2, 3.3, 3.5 e 3.6) e um Muito Bom (3.4). Impacto (4) foi Excelente e Sustentabilidade foi considerada Muito Bom. Nas subperguntas de Sustentabilidade, a rede teve um conceito Muito Bom (5.1) e um Excelente (5.2). A seguir estão as evidências usadas para informar as conclusões da equipe de avaliadores para cada uma das subperguntas.

3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?

3.1 Em que medida o Programa ampliou as oportunidades para os membros das redes se conectarem de forma efetiva com os principais atores do SGDCA?

Excelente

A rede Mobiliza pela Educação é uma rede formada por representantes de professores, estudantes, secretarias municipais de educação, associação de pais, sindicatos, vereadores, consultoras Natura, entre outros, que se organizam em Comissões de Avaliação e Acompanhamento dos Fóruns de Educação (CAAFE) por município. Os Fóruns de Educação, também chamados de Dia E, são fóruns que acontecem pouco antes das eleições municipais nos quais são sistematizadas as propostas para a educação no município levantadas nos fóruns escolares, que acontecem em todas as escolas do município. Além disso, também é apresentado o percentual das propostas sistematizadas no Dia E anterior que foram realizadas na gestão municipal vigente. O percentual varia entre os municípios, mas são todos acima de 60% e alguns alcançam 80%. Para o Dia E são convidados (e na maioria das vezes vão) os candidatos a prefeito e vereadores, além de todos os membros da comunidade escolar municipal.

A conectividade das CAAFEs internamente em seus municípios varia em função da diversidade de setores representados com participação ativa e do tamanho do município. Municípios pequenos e com maior diversidade dentro da CAAFE tendem a ser mais ativos. Outra questão importante para a conectividade interna da CAAFE é o apoio político do prefeito.

Com relação à conectividade entre as CAAFEs, o Instituto Chapada (ICEP) - organização gestora da rede-, com apoio do Programa, consegue garantir articulações efetivas para gerar aprendizados entre elas. As CAAFEs têm relação com outras secretarias municipais para além da educação, como a de saúde, de cultura e de esporte e lazer, para a implementação das metas definidas no Dia E também junto a estas secretarias.

Na região do Baixo Sul, na Bahia, que se integrou à rede em 2014, as CAAFEs dos municípios iniciaram uma articulação com os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de seus respectivos municípios. Outra articulação importante realizada pela rede Mobiliza pela Educação foi

para organizar o movimento Educação em Nossas Mãos³⁸, com diversas organizações do campo da educação, entre elas o movimento Todos pela Educação e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação.

Os encontros da rede Mobiliza pela Educação acontecem com diferentes periodicidades. Há um encontro anual de todas as CAAFEs, três encontros por ano das CAAFEs em núcleos regionais e encontros mensais da CAAFE nos municípios, para executar o planejamento realizado nos encontros de núcleo. Esses encontros ajudam a organizar as ações da rede, o monitoramento, a avaliação e também facilitam a troca de experiências entre as CAAFEs dos diferentes municípios. Do ponto de vista da governança, a rede ficou mais estruturada com o apoio do Programa, pois definiu os papéis e responsabilidades na CAAFE.

A Comissão é estruturante, mas ficou mais estruturada quando definiram o papel do sistematizador, do articulador dentro do grupo. (representante das redes)

A coordenadora do Mobiliza pela Educação também participou ativamente de um GT organizado pela Secretaria de Articulação do Sistema de Ensino, do Ministério da Educação, para discutir como os sistemas educacionais poderiam trabalhar em colaboração com a saúde e o serviço social, do ponto de vista da territorialização. Com organizações das redes ligadas ao Programa, o Mobiliza fez uma parceria com o INESC, que resultou em alunos do 9º ano elaborarem uma produção escrita sobre como desejam o ensino médio no Brasil. Com a Construindo em Rede, de Nova Iguaçu, o ICEP aprendeu sobre o alargamento dos direitos no CMDCA e conseguiu criar um argumento jurídico que possibilitou acessar recursos do FMDCA para educação. Esse é um resultado do Programa, uma vez que é um resultado da troca de experiências entre as redes apoiadas, que só foi possível pelos encontros de formação do Programa.

3.2 Em que medida o Programa promoveu o desenvolvimento de novas/outras ações coletivas (articulações e mobilizações) para promover os direitos da criança e do adolescente, especialmente na área de educação?

Excelente

A rede Mobiliza pela Educação criou uma grande mobilização em torno da educação, iniciada por professores da Chapada Diamantina, que realizou uma marcha em Brasília com quase 2.000 professores de todo o Brasil. Nessa mobilização, levaram propostas dos professores e entregaram à presidenta Dilma Rousseff e ao Ministro da Educação de então e, posteriormente, ao governador da Bahia e eles assinaram o documento. Ainda em Brasília, ficaram dois dias em uma tenda na Esplanada para explicar aos interessados as causas que lhe moviam até ali. Todas as regiões brasileiras contribuíram com propostas e em três meses no Facebook a página do movimento Educação em Nossas Mãos alcançou 10.000 curtidas. Esta mobilização está diretamente relacionada ao aprendizado que a rede teve com o Programa no sentido de que para ancorar as macro mudanças é importante ampliar a escala de atuação.

Esse resultado tem uma relação muito direta com a parceria com o Programa, porque tivemos bastante que olhar para dentro e também para outras perspectivas. O Programa mostrou que o movimento de educação também é nacional, ainda que aconteça dentro dos municípios. (representante das redes)

Depois que regressaram de Brasília, com o apoio do Instituto C&A, a rede Mobiliza pela Educação produziu um livro consolidando as propostas estruturadas em cinco pilares da política de educação:

³⁸ Mais detalhes deste movimento serão apresentados na resposta à pergunta 3.2.

infraestrutura, gestão, pedagógico, alimentação escolar e formação e valorização profissional. Estes pilares seguem as quatro dimensões do Plano de Ações Articuladas (MEC) e adiciona a "alimentação escolar" como quinto componente. Em Salvador, a rede também participou da 2ª Marcha pela Educação.

3.3 Em que medida o Programa contribuiu para inspirar as redes para implementar ou influenciar a expansão do trabalho de garantia dos direitos de crianças e adolescentes, especialmente à educação, nos seus territórios e/ou em novos territórios?

Excelente

A rede Mobiliza pela Educação ampliou sua área de atuação territorial. Antes do Programa, a rede abrangia 20 municípios na Chapada e quatro fora da região e atualmente são 18 municípios na Chapada e 8 em outras regiões, incluindo um importante avanço para a capital do Estado da Bahia, Salvador. É importante ressaltar que a maioria dos formadores que atuam em Salvador são da Chapada, invertendo o usual apoio técnico da capital pelo interior. Outra estratégia da rede que pretende influenciar outros territórios é o guia metodológico com o passo a passo da rede, que está sendo apoiado pelo Instituto C&A.

A rede Mobiliza pela Educação é muito conhecida em todo Brasil. A nível internacional, a rede Mobiliza também já foi reconhecida, quando o ICEP foi convidado para participar do Encontro Regional do Fórum Econômico Mundial – América Latina, em Cancun. Participou na mesa de discussão onde estava o Ministro de Educação do México e outra organização para discutir o tema de educação.

O Mobiliza é conhecido no Brasil inteiro. É difícil alguém que participe do mundo da educação e não conheça. Ele é conhecido porque é verdadeiro, nos lugares credenciados, entre as pessoas que têm legitimidade. (Informante chave externo)

O ICEP é um trabalho de referencia na região que estão e para outras instituições que trabalham com a temática no Brasil (representante de rede não apoiada).

3.4 Em que medida o Programa contribuiu para redes se tornarem fortalecidas e eficientes, com capital humano comprometido e capacitado (técnico e de liderança) e recursos financeiros sustentáveis para assegurar seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

Muito bom

A rede Mobiliza pela Educação foi fortalecida em termos de capital humano com o apoio do Programa, que viabilizou a duplicação dos encontros regionais para formação continuada, que incorporou novos conteúdos, como o trabalho de e em rede, por exemplo. Além disso, a rede também se fortaleceu com mudanças em sua governança, com a definição de papéis de sistematizadores³⁹ e articuladores⁴⁰ nas CAAFEs, que contribuiu para a continuidade do trabalho. Porém, o papel do ICEP ainda é muito central para o funcionamento da rede. Entrevistados de diferentes CAAFEs, por exemplo, disseram que se a formação e o apoio dos mobilizadores do ICEP não continuarem, não seguirão na rede. A expansão da rede para Salvador foi muito rápida e demandou a abertura de uma nova sede do ICEP e a criação de uma nova equipe. Portanto, a manutenção do trabalho na Chapada se tornou ainda mais desafiadora, sem a presença permanente da principal liderança.

³⁹ Sistematizadores são responsáveis por registrar os processos da rede.

⁴⁰ Articuladores são responsáveis por “animar a rede” (FRANCO apud SHERER SARREN, 2011).

O sucesso total da rede no campo da educação e o reconhecimento e legitimidade da Cybele como a principal referência da rede dificulta a Mobiliza pela Educação a ganhar autonomia. Porém, ao longo do Programa, os mobilizadores regionais se tornaram mais protagonistas. O apoio do Programa foi fundamental para a manutenção de mobilizadores qualificados. O Dia E também vem mudando em uma perspectiva de ampliação do empoderamento dos atores locais com mais fortalecimento. Com o Programa, a rede aprendeu a fazer enfrentamentos mais propositivos e estratégias de mobilização, abarcando a ação direta.

Com relação à sustentabilidade financeira da rede, ela está garantida para Salvador e para os municípios de Pernambuco. Com estes recursos, o ICEP pode ajudar a financiar a rede na Chapada. Uma inovação atribuída ao Programa foi que a rede passou a incluir entre os itens das rubricas dos projetos um recurso para mobilização. Além disso, há uma intenção do ICEP de captar novos recursos para a Chapada. Os mobilizadores planejam incentivar os professores e prefeituras que participam da rede para criarem um fundo municipal para arcar com a logística, que é uma das maiores despesas da rede em função da distância entre os municípios, e com uma parte da remuneração do formador, que pode ser compartilhada entre alguns municípios. Contudo, nenhuma das CAAFEs locais entrevistadas mencionou esta estratégia, o que fez os avaliadores concluírem que ainda não havia sido compartilhada. Ainda assim, como o ICEP possui uma rede de parceiros grande, é bem provável que consiga recursos para a continuidade da rede na Chapada.

3.5 Em que medida a comunicação interna e externa das redes e do Programa influenciou a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

Excelente

A comunicação interna da rede funcionou muito bem por meio de WhatsApp, telefone e emails frequentes. Os agentes mobilizadores estavam sempre disponíveis, colaborativos e proativos para as consultas das CAAFEs. A comunicação boca a boca dos municípios é condição *sinequanon* para o sucesso das CAAFEs para que ela tenha legitimidade, já que não é formal. O planejamento da rede é realizado trimestralmente em encontros regionais nos quais todos podem opinar. Uma vez definido o planejamento, as CAAFEs são sua executora.

A comunicação externa da rede também é excelente; o Facebook é sempre atualizado, resultados são apresentados em encontros e congressos e uma divulgação boca a boca que alcança todo o Brasil.

Divulgação é muito boa, não é marqueteira. Eles trabalham mais com a comunicação do que com a propaganda. (informante chave externo).

A rede gerou reportagens, o livro do Educação em Nossas Mãos e serviu como um dos casos para o documentário Educacao.doc, que gerou um livro produzido pela editora Moderna. Esse documentário foi anunciado e veiculado na TV Globo em horários nobres. Com a campanha de mobilização assessorada pelo Cássio Martinho, algumas CAAFEs apareceram na capa do Jornal da Tarde, de Salvador. Esta assessoria também melhorou significativamente o uso do Facebook. A Mobiliza pela Educação se posicionou publicamente quando protagonizou a articulação do movimento Educação em Nossas Mãos e entregou suas propostas à presidenta em Brasília.

3.6 Em que medida o Programa e as redes produziram e disseminaram conhecimento relevante (pesquisas, publicações, sistematizações de experiências, reflexões)?

Excelente

Produziu um produto importante que foi muito disseminado: um livro consolidando as propostas dos professores que foram levadas à Brasília pelo movimento Educação em Nossas Mãos⁴¹. Internamente, com o apoio técnico do Programa, a rede elaborou uma ferramenta que identifica as potencialidades e desafios da rede para um programa de formação das CAAFES. Além desta ferramenta, alguns municípios criaram a rotina de sistematizar suas atividades, o que fortaleceu a comunicação em rede.

Em Tapiramutá e Marcionílio Souza, há uma organização de registros – uma espécie de memorial- de tudo que fizeram ao longo do tempo, é uma produção muito interessante. A construção desse material ajudou muito a comunicação em rede. Antes não tinham Facebook, WhatsApp... Eles foram se estruturando em rede e para a rede. O município de América Dourada montou uma ferramenta de acompanhamento das escolas. Muito interessante! (representante das redes).

4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?

Os critérios de classificação das redes foram: a) promoção de conexões de longa duração nos territórios de atuação das redes; b) desenvolvimento e fortalecimento das redes apoiadas e reforço na garantia, no controle social e na defesa dos direitos da criança e do adolescente (ex.: as políticas públicas e os programas são qualificados ou criados); c) disseminação do conhecimento através da produção de publicações, jogos e vídeos relevantes e ainda em uso.

Excelente

Por ser uma rede vinculada aos poderes públicos municipais têm grande capacidade de transformação e qualificação imediata das políticas públicas. Os resultados não esperados também foram bastante importantes e contribuíram, sobretudo, para a visibilidade e legitimidade da rede. Os resultados esperados já foram amplamente discutidos na resposta à pergunta 3 e suas subquestões. Para evitar redundância os resultados esperados mais importantes serão apenas listados neste momento e os resultados inesperados serão abordados com mais detalhes.

Os principais resultados do Mobiliza foram: a) ampliação da conectividade com outros estados, e profissionais de educação de todo o país, fazendo inclusive articulação de nível nacional que se consumou com a produção de propostas para integrar o Plano Nacional de Educação; b) melhoria do IDEB, na merenda e no sistema de transporte dos municípios da Chapada; c) produzidos materiais relevantes, alguns para uso interno da rede e o livro que foi amplamente disseminado.

As principais políticas públicas decorrentes do Programa foram:

Rede	Principais políticas e Programas	Contribuição do Programa	Por quê?
Mobiliza pela Educação (Chapada da Diamantina)	1. Melhorias na qualidade da merenda e do transporte escolar sendo implantadas nos municípios parceiros.	Média	Iniciativas para influenciar melhorias na qualidade da alimentação e transporte para estudantes já estavam acontecendo; o Programa ajudou o movimento a ganhar impulso, fortalecendo a sua capacidade para pressionar continuamente os atores chave e

⁴¹ A rede teve um apoio financeiro extra do Instituto C&A para produzir e publicar este livro.

			estabelecendo mecanismos para fazer isso acontecer.
	2. Contribuição para o Plano Nacional de Educação pela mobilização "Educação em Nossas Mãos" (mais de 2000 professores foram envolvidos para fazer uma proposta que foi entregue a Presidente Dilma e ao Ministro de Educação da época)	Alta	O projeto apoiado pelo Programa tinha estratégias específicas para influenciar o Plano Nacional de Educação, via o Movimento Educação em Nossas Mãos.
	3. Ampliação da causa e da metodologia da rede para outros municípios, até mesmo de outros estados, sendo o mais importante o município de Salvador, capital da Bahia.	Baixa	Depois da visibilidade que o Programa deu à Mobiliza pela Educação outros municípios interessaram-se em experimentar a metodologia do ICEP. No entanto, a liderança da rede, que já tinha reconhecimento público e articulações estabelecidas antes do Programa, foi a principal protagonista dessas articulações para expansão.
	4. Melhoria do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) vários dos municípios parceiros da Chapada.	Baixa	Com o Programa, os formadores e mobilizadores de redes puderam dedicar mais tempo aos municípios, assim como os recursos financeiros concedidos pelos municípios foram direcionados à formação contínua de professores municipais, o que possibilitou a melhora do índice escolar.

Os principais resultados inesperados do Mobiliza foram:

- Em 2013, 5 municípios parceiros estavam entre os 30 municípios baianos com melhor IDEB para o Ensino Fundamental 1. Em 2015 o número de municípios parceiros entre os 30 com melhor IDEB passou para 8, sendo que Ibitiara tinha a 161ª colocação e passou para a 1ª colocação. No caso do Ensino Fundamental 2, o número de municípios envolvidos na rede entre os 30 primeiros IDEBs duplicou de 3 para 6, de 2013 para 2015. Para além do aumento do IDEB em si, esse destaque em relação aos demais municípios baianos é um resultado além do esperado que trouxe um ainda maior reconhecimento para a rede. No caso da Mobiliza pela Educação, a cadeia de resultados é especialmente complexa, dado que a rede já possuía vários apoiadores e parceiros desde o seu início, em 1997. No entanto, o recurso financeiro continuado oferecido pelo Programa contribuiu para promover a mobilização, a articulação e a formação necessária para atingir os resultados verificados.

- Articulação e implementação de propostas para a melhoria da merenda e do transporte escolar, o que impacta diretamente nas condições de nutrição e prontidão para a aprendizagem das crianças e dos adolescentes.

Duas dimensões que avançamos significativamente foram: a alimentação escolar e o transporte. O nível de proposta hoje é ampliar o núcleo de agricultores com produtos orgânicos para produzir a merenda escolar. As crianças que se deslocam da sede rural para a sede do município, que essas crianças sejam acompanhadas por seus professores, pela Secretaria de Educação e os seus pais, que estão em reuniões. As CAAFEs têm um papel importantíssimo porque essas propostas são acompanhadas a cada dois meses para que no fim do ano as metas sejam atendidas. (representante das redes)

- Ampliação da ação da rede para outras regiões da Bahia (semiárido e baixo sul), 1 município de Alagoas, 2 municípios em Pernambuco e em Salvador. A maior conquista foi a adesão do Município de Salvador, capital da Bahia, que passou a usar o modelo de articulação da rede para estabelecer conexões e promover a mobilização dos atores (ex. animadores regionais).

A rede municipal de educação de Salvador incorporou o modelo e isso não é pouca coisa. Um projeto que nasceu em um pequeno grupo de municípios e de repente vai para uma capital como Salvador. (informante chave externo)

- Movimento Nacional pela Educação – “Educação em Nossas Mãos”- ampliou o debate para além do nível regional e deu mais força e perenidade para as qualificações implementadas pelo Programa nos municípios parceiros. Foram mobilizados mais de 2000 professores de todo o Brasil para ir para Brasília discutir propostas para a educação no Brasil. Depois da ida a Brasília, o Instituto Chapada de Educação e Pesquisa publicou um livro consolidando todas as propostas “Vozes de Educadores Brasileiros” e o entregou ao governo federal, nas mãos da Presidenta da República. O atual Plano Nacional da Educação incorpora algumas das propostas levantadas pelo Movimento, propostas estas que também eram bandeiras de outros movimentos de educação.
- Para as crianças, as qualificações efetivadas nas políticas educacionais dos municípios envolvidos teve impacto direto no acesso ao direito à educação com qualidade.

5. Qual a probabilidade dos benefícios gerados pelo Programa serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?

5.1 Em que medida as redes têm capital humano (técnico e de liderança) comprometido e capacitado, bem como recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

A sustentabilidade das redes tem três dimensões: (i) técnica (conhecimento da causa e funcionamento da rede), (ii) política (compromisso das partes interessadas e capacidade de articulação interna e externa) e (iii) financeira.

Muito bom

A Mobiliza pela Educação possui capital humano –técnico e de liderança – extremamente capazes e comprometidos e tem grandes chances de conseguir novos recursos em função de seu histórico, maturidade e força da organização na região. Parece que a atuação da liderança da ONG que cedeu o CNPJ – ICEP– é fundamental para a mobilização das redes. Há recursos garantidos para a continuidade do

trabalho em Salvador e em municípios de Pernambuco, mas o ICEP ainda está buscando alternativas para a Chapada. A rede ainda está recebendo apoio do Instituto C&A em 2016, por isso, foi um pouco mais difícil avaliar a sua sustentabilidade. Ainda assim, pode-se concluir que a rede tem grandes chances de continuar produzindo resultados positivos no médio-prazo.

5.2 Quão sustentáveis são as possíveis mudanças positivas relacionadas à promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes após a conclusão do Programa?

Após o término do Programa, muitas redes reduziram a abrangência de suas ações em diferentes níveis. No entanto, muitas mudanças positivas promovidas por eles com o apoio do Programa permanecerão, independentemente do desempenho da rede, especialmente em termos de: (i) as mudanças incorporadas pelos governos, (ii) a conectividade e (iii) materiais produzidos para disseminação de conhecimento. Para concluir sobre a sustentabilidade das mudanças, foi considerado o contexto brasileiro de crise econômica e retração do apoio a organizações sociais.

Vale ressaltar que as mudanças incorporadas pelo governo, seja por meio de políticas públicas ou de programas governamentais já foram apresentados na questão 4, portanto não serão repetidas.

Muito bom

A rede Mobiliza pela Educação teve resultados muito heterogêneos entre os municípios. Algumas CAAFEs foram fortalecidas enquanto outras se enfraqueceram. Houve uma expansão da rede para outras regiões da Bahia, para Salvador, dois municípios de Pernambuco e um de Alagoas. Esta é uma expansão que sinaliza uma perspectiva de sustentabilidade das ações do projeto Mobiliza, por possuir recursos para a disseminação das metodologias construídas pelo ICEP, mas que, por outro lado, também significa um desafio para assegurar uma gestão eficaz do Instituto no que diz respeito aos processos de formação, articulação e mobilização dos municípios que já integram a rede do projeto.

Além da disseminação da metodologia para outros municípios fora da Chapada Diamantina, o conhecimento produzido sobre trabalho em rede continua sendo usado nas formações de todos os municípios – antigos e novos. Portanto, a sustentabilidade do uso dos materiais foi boa.

Conforme as evidências apresentadas na resposta a pergunta 4, a Mobiliza pela Educação foi excelente para influenciar programas e políticas públicas. A base dos planos municipais de educação são as propostas sistematizadas durante a implementação das ações, que também ajudam a estabelecer metas para os planos. Algumas CAAFEs foram convidadas para a elaboração do Plano Municipal de Educação dos respectivos municípios.

Anexo 6e – Campanha ANA (Fortaleza)

Sumário da rede

A Campanha ANA é uma aliança nacional de adolescentes para enfrentar a violência sexual contra crianças e adolescentes.

O apoio do Instituto C&A viabilizou a produção de materiais com formatos e linguagem acessíveis e atraentes para os adolescentes e a atuação complementar entre a Campanha ANA e a Rede ECPAT⁴², o que impulsionou e otimizou os resultados da Campanha, já que ampliou significativamente sua visibilidade e capilaridade. A atuação da Associação Barraca da Amizade, organização gestora da Campanha, na gestão da Rede ECPAT trouxe um impacto para o desenvolvimento da própria organização. O fortalecimento da Rede ECPAT Brasil também foi um resultado importante do apoio do Instituto C&A. Hoje ela se institucionalizou, revisou seus processos organizacionais e possui uma equipe, projeto e sede próprios. Nessa articulação, a Campanha ANA incidiu no Plano Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual e foi inspiração para o CONANDA aumentar o protagonismo de adolescentes em sua atuação.

A sustentabilidade da Campanha ANA está garantida por meio de um financiamento da União Europeia com duração de três anos. Neste financiamento a divisão de funções entre a Campanha ANA e a Rede ECPAT está explicitada: Campanha ANA mobiliza e produz e dissemina conhecimento para e por adolescentes e a Rede ECPAT faz incidência.

Os principais aprendizados da Campanha com o Programa foram: (i) articulação complementar entre redes impulsiona e otimiza os resultados de ambos e fortalece as organizações membro das redes; (ii) a duração do Programa foi fundamental para a Campanha arriscar e alcançar estratégias mais efetivas; (iii) adolescentes não se dispõem a constituir redes institucionalizadas; (iv) estratégias para promover o protagonismo de adolescentes e jovens são fundamentais inclusive para mobilizar outros adolescentes e jovens em função de sua linguagem; (v) os encontros presenciais aquecem as redes e uma rede estritamente virtual não funciona; (vi) as redes sociais são as melhores estratégias para alcançar os adolescentes; (vii) a conexão entre pautas amplia a conectividade e capilaridade da rede; (viii) valor do cuidado e afeto para com seus membros e suas opiniões; (ix) as atuações dos membros devem ser mais reconhecidas institucional do que pessoalmente.

A visita de avaliação ocorreu em 8, 9 e 19 de setembro de 2016, sendo que no último dia foram realizadas entrevistas por Skype com pessoas de diferentes lugares do Brasil. No total, foram ouvidas 27 pessoas, entre a coordenação do projeto, parceiros da rede ECPAT e do Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes, adolescentes que participaram da Campanha ANA, alunos e educadores de escolas onde houve oficinas e outros financiadores da Campanha ANA desde 2013.

Avaliação da performance

A Figura 1 é uma representação gráfica da performance da rede em relação às nove subperguntas avaliativas relacionadas aos três critérios avaliativos adotados na avaliação do Programa: Efetividade (3.1 a 3.6), Impacto (4) e Sustentabilidade (5.1 e 5.2). A performance da rede em cada subpergunta pôde ser classificada em cinco categorias: Excelente (azul), Muito Bom (verde), Bom (amarelo), Regular (laranja) e Insuficiente (vermelho).

⁴² A rede ECPAT é uma coalizão de organizações da sociedade civil que trabalha para a eliminação da exploração sexual de crianças e adolescentes em vários países.

Figura 1. Sumário da performance da Campanha ANA nos critérios chave e subperguntas

Rede/ Perguntas Avaliativas	Efetividade						Impacto	Sustentabilidade		Global
	3						4	5		
Campanha ANA (Fortaleza)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4	5.1	5.2	

Legenda:	INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE

Como mostrado na Figura 1, a Campanha ANA foi classificada com o conceito global Excelente. Em termos de Efetividade, a Campanha ANA teve sua performance considerada Excelente. Nas subperguntas de Efetividade, teve cinco conceitos Excelente (3.1, 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6) e um Muito Bom (3.2). Impacto (4) foi Muito Bom e Sustentabilidade foi considerada Excelente. Nas subperguntas de Sustentabilidade, a Campanha ANA teve um conceito Excelente (5.1) e um Muito Bom (5.2). A seguir estão as evidências usadas para informar as conclusões da equipe de avaliadores para cada uma das subperguntas.

3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?

3.1 Em que medida o Programa ampliou as oportunidades para os membros das redes se conectarem de forma efetiva com os principais atores do SGDCA?

Excelente

A Campanha ANA, com o apoio do Programa, ganhou uma capilaridade de mobilização muito grande, incluindo os adolescentes e jovens que já participavam da discussão sobre violência sexual contra criança e adolescente nas duas principais redes do campo – Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência sexual contra crianças e adolescentes e Rede ECPAT- e também outras organizações e fóruns. Uma estratégia muito boa e importante da Campanha ANA para a sua disseminação e legitimidade foi a articulação direta e intensa com a Rede ECPAT. Esta articulação também fortaleceu a efetividade das conexões internas da Rede ECPAT, contribuindo para a descentralização e melhorias na gestão da mesma. A conectividade entre os adolescentes da Campanha, por sua vez, não se manteve tão forte.

A Campanha ANA pôde subsidiar o encontro da rede ECPAT, assim como se reuniu com o Fórum DCA [Direito da Criança e do Adolescente], a ANCED [Associação Nacional dos Centros de Defesa da Criança e do Adolescente] o Comitê Nacional de Enfrentamento... nunca era uma agenda isolada, principalmente para um momento de hoje, não teria sobrevivido... A rede ECPAT se institucionalizou, tem uma rede mais consolidada. (Informante chave externo)

A Campanha ANA não possui encontros presenciais regulares, por ser uma Campanha essencialmente virtual. Porém, houve três encontros ao longo do período do Programa. Além disso, a Associação Barraca da Amizade – organização gestora da Campanha ANA - participou de reuniões da coordenação da Rede ECPAT trimestralmente e de suas plenárias anuais.

Com o apoio do Programa, a Campanha ANA participou ativamente de vários outros espaços, como o Fórum de Enfrentamento à Violência Sexual Estadual do Ceará e a Comissão Intersetorial de Enfrentamento à Exploração Sexual, que era composta por representantes do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA), entre outros. A Campanha ANA também estabeleceu articulações com a Campanha Nacional Criança Não é de Rua para colaborar na construção da agenda de

convergência com pautas para as crianças e adolescentes em meados de 2013/2014, em vista dos grandes eventos e dos megaempreendimentos. Com a Frente Nacional de Prefeitos, a Campanha ANA se articulou para difusão de seus materiais. A partir das formações do Programa, a Campanha ANA estabeleceu muitas parcerias com as redes do Programa, em especial com o Fórum de Juventudes da Grande BH, com o INESC e com a Associação Barraca da Amizade.

3.2 Em que medida o Programa promoveu o desenvolvimento de novas/outras ações coletivas (articulações e mobilizações) para promover os direitos da criança e do adolescente, especialmente na área de educação?

Muito bom

A Campanha ANA conseguiu ser pautada na rede ECPAT e, a partir disto, teve ações implementadas em escolas de outros estados por meio de outras organizações, como o Coletivo Mulher Vida, em Pernambuco e a Oficina da Imagem, em Minas Gerais. A Associação Barraca da Amizade também tem fomentado, sobretudo no entorno do Pecém - uma região de porto, indústria, siderúrgica, que concentra massa de operários homens com dinheiro e onde tem crescido a exploração sexual -, uma rede de enfrentamento à violência sexual - Rede não à violência sexual. Como desdobramento do curso de webativismo, foi criado um grupo no WhatsApp através do qual os jovens ainda trocam entre eles. Uma menina de Maceió elaborou uma proposta e está discutindo gênero e sexualidade com um grupo em uma escola. Porém, a maior atuação dos adolescentes se deu mais por reação do que por criação. Nesse sentido, houve uma participação intensa deles na campanha do Facebook do "meu primeiro assédio".

3.3 Em que medida o Programa contribuiu para inspirar as redes para implementar ou influenciar a expansão do trabalho de garantia dos direitos de crianças e adolescentes, especialmente à educação, nos seus territórios e/ou em novos territórios?

Excelente

A Campanha ANA expandiu suas ações para outros territórios na medida em que participou de uma estratégia coletiva do Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes nas doze cidades da Copa do Mundo. Além disso, a Campanha ANA também serviu de inspiração para o CONANDA no que diz respeito à participação dos adolescentes.

Na última gestão, o CONANDA teve um desejo de fortalecer a participação de adolescentes, conhecido como o G38 – 27 adolescentes um de cada estado mais 11 adolescentes que representavam temáticas específicas. Esses adolescentes se envolveram na preparação da conferência nacional do CONANDA e em outros processos como o enfrentamento à pauta da redução da maioridade penal. Percebo uma forte identificação da Campanha ANA com essa participação dos adolescentes. Foi uma campanha inspiradora para o CONANDA para pensar o incentivo à participação dos adolescentes. (Informante chave externo)

A Campanha ANA também incidiu na construção do Plano Nacional do Enfrentamento à Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes. O Plano foi aprovado em 2013 e serve de diretriz para as políticas e Programas sobre a temática. A participação da rede foi fundamental, dado que era uma organização que tinha muito conteúdo e vivência para compartilhar. O apoio do Instituto C&A foi muito importante para garantir a participação efetiva no processo.

A Campanha ANA é reconhecida pelas organizações que atuam com direitos da criança e do adolescente no Ceará, pelo CONANDA e pelas redes que atuam com o enfrentamento da violência sexual contra

crianças e adolescentes pela qualidade de seus materiais com uma linguagem adequada aos adolescentes.

O universo da web, Facebook e outras, gerou uma discussão sobre educomunicação que em outubro de 2015 gerou um seminário com educadores de vários lugares do Brasil e visualizo a Campanha ANA como um destaque neste seminário. (Informante chave externo)

A Campanha ganhou um relevante apoio político ao ser indicada pela representação do Nordeste no Comitê Nacional como estratégia central de mobilização de adolescentes.

3.4 Em que medida o Programa contribuiu para redes se tornarem fortalecidas e eficientes, com capital humano comprometido e capacitado (técnico e de liderança) e recursos financeiros sustentáveis para assegurar seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

Excelente

A Campanha ANA possui uma grande capacidade de articulação no âmbito da política— em vários fóruns e comitês-, se configurando como protagonistas no campo do enfrentamento da violência sexual. A articulação complementar entre a Campanha ANA e a Rede ECPAT impulsionou e otimizou os resultados de ambas e também fortaleceu as duas redes, bem como a Associação Barraca da Amizade (ABA), organização gestora da Campanha. A Campanha ANA conseguiu ampliar muito o seu nível de articulação até internacionalmente e também diversificou suas ações para alcançarem maior incidência e mobilização. Contudo, embora tenha havido esforços de capilarização da Campanha, ainda há uma dependência significativa da ABA. A Rede ECPAT se institucionalizou, mudou a forma de governança e conseguiu captar recursos a ponto de hoje ter sede, equipe e projetos próprios. Outra mudança foi a melhoria significativa dos planos de comunicação da Associação Barraca da Amizade, da Campanha ANA e da ECPAT, a partir dos aprendizados com o Programa.

A ABA passou pelo Programa de Desenvolvimento Institucional (DI) do Instituto C&A antes do Programa Redes e Alianças e isto potencializou o fortalecimento significativo da organização nos últimos anos. Um grande aprendizado que a ABA teve no Programa DI foi a importância da empatia, isto é, do cuidado com o outro, seja ele da rede ou não.

Buscamos ver a pessoa como pessoa, não só como ator da rede. Uma pessoa que carrega todas as suas idiossincrasias, qualidades e defeitos, independentemente de sua atuação na rede (representante da rede).

A rede de enfrentamento à violência sexual estava mais “tarefista” e o apoio do Programa foi muito importante para melhorar a atuação da ABA na rede, no que diz respeito à incidência e articulação.

As lideranças da Campanha ANA são militantes históricos, que entraram na luta quando eram adolescentes e agora são jovens adultos. Esta característica confere legitimidade para as ações da Campanha. Além disso, a Campanha ANA vem tentando formar novas lideranças para o enfrentamento à violência sexual como parte das organizações.

As meninas são grandes autoridades no assunto. Elas têm um histórico de atuação. Institucionalmente, a ABA também é referência. Elas trazem um acúmulo que é difícil encontrar em outros espaços. (informante chave externo).

Enquanto estavam com o apoio do Programa, a Campanha ANA conseguiu mais dois apoiadores: Childhood, que apoiou ações da Campanha em escolas de Fortaleza, e o CONANDA, que viabilizou um encontro presencial de 10 dias com 40 adolescentes, tornando a Campanha um lugar de produção coletiva de conhecimento. Em 2015, em articulação com a Rede ECPAT, a Campanha ANA conseguiu um financiamento para três anos com a União Europeia (UE). Durante seis meses trabalharam mais de forma voluntária com uma equipe menor, mas com o apoio da UE puderam reestruturar a equipe e fortalecer a Rede ECPAT. Portanto, a sustentabilidade financeira de seus próximos dois anos está garantida.

O fato da Campanha ter o engajamento do ECPAT, que é um mecanismo internacional bastante conhecido e com muitos apoiadores internacionais, acho que fez com que a equipe tenha uma atenção à sustentabilidade, buscando novas fontes, apoiadores. Eles se viram bem com isso. (informante chave externo).

3.5 Em que medida a comunicação interna e externa das redes e do Programa influenciou a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

Excelente

A comunicação interna da Campanha ANA é virtual e bem assídua, por meio de um blog e do Facebook, onde os adolescentes e jovens podem discutir e divulgar o que está acontecendo em seus estados. A Campanha ANA definia os temas de suas formações a partir de consultas virtuais aos adolescentes. No início, ainda havia alguma dificuldade para os jovens acessarem a internet para enviar pauta à ANA, mas esta dificuldade foi resolvida com a popularização da internet pelo celular. Houve uma ampliação do número de acessos aos canais de comunicação e às redes sociais da Campanha e hoje há mais de 10 mil pessoas acessando diretamente os conteúdos.

O diálogo entre eles (adolescentes) foi mais fácil do que entre a rede de enfrentamento a violência sexual em si (informante chave externo).

A comunicação externa da Campanha também é muito efetiva com estratégias diversas para alcançar os adolescentes e os atores do SGDCA. Os boletins com conteúdo de qualidade são mensais. Um desafio é alcançar a região norte mais rapidamente, mas este é um desafio generalizado das políticas públicas e redes. Em função da relação estreita com a rede ECPAT, a Campanha ANA também foi apresentada para grupos de diferentes países. Além da ECPAT, a Campanha ANA também se articulou com outras redes, como a REJUPE (Rede de Adolescentes e Jovens pelo Direito ao Esporte Seguro e Inclusivo) e PAIR (Programa de Ações Integradas e Referenciais de Enfrentamento à Violência Sexual Infanto-Juvenil no Território Brasileiro), para difundir conteúdos da Campanha para novos grupos de adolescentes.

A Campanha ANA fez posicionamentos públicos toda vez que houve algum caso de violência sexual contra crianças e adolescentes de repercussão nacional, através de notas públicas, apresentadas ao Ministério Público Federal, enviadas para o CONANDA, Rede ECPAT nacional e internacional e para outras redes. A construção dos posicionamentos se dava pela conversa entre os jovens, representantes do Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual e ECPAT, por telefone, Skype, email.

3.6 Em que medida o Programa e as redes produziram e disseminaram conhecimento relevante (pesquisas, publicações, sistematizações de experiências, reflexões)?

Excelente

A Campanha ANA tem como um de seus principais resultados a qualidade e adequabilidade da linguagem ao público dos conteúdos e materiais que produziu.

Adolescentes e jovens que faziam o material, a cartilha. Era um material com a cara deles e mais fácil (informante chave externo)

A Campanha ANA produz conhecimento para formação de opinião, tanto virtual como em panfleto, livrinho, contribui para gerar opinião pública qualificada, inclusive com os jovens. (informante chave externo)

Seus principais produtos foram o Boletim ANA mensal, dois vídeos, uma cartilha que sistematiza a Metodologia de Participação Juvenil e Webativismo e o Guia de Autoproteção, que já republicaram quatro vezes em função da demanda das organizações interessadas e dos adolescentes. Um dos vídeos foi usado em uma formação de atores chave do SGDCA no Ceará, que já foi realizada três vezes. Os materiais da Campanha ANA também estão sendo usados por secretarias de três municípios para formações, por exemplo na formação dos Agentes Comunitários de Saúde de Paracuru. Além disso, adolescentes que participaram do curso de webativismo também usam o material em atividades que realizam em suas cidades.

Além dos produtos, a Campanha ANA também aperfeiçoou a personagem ANA que, no Facebook, fala sobre exploração sexual, compartilha histórias e aconselha adolescentes que pedem ajuda. Esta foi uma estratégia diferente que funcionou, pois os adolescentes se identificam e aprendem sobre o tema. Além do Facebook, a principal estratégia de disseminação de seus produtos foi através da rede ECPAT e do Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes. Desta forma, os materiais chegaram às cinco regiões do Brasil.

4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?

Os critérios de classificação das redes foram: a) promoção de conexões de longa duração nos territórios de atuação das redes; b) desenvolvimento e fortalecimento das redes apoiadas e reforço na garantia, no controle social e na defesa dos direitos da criança e do adolescente (ex.: as políticas públicas e os programas são qualificados ou criados); c) disseminação do conhecimento através da produção de publicações, jogos e vídeos relevantes e ainda em uso.

Excelente

Os impactos produzidos pela Campanha ANA, com o apoio do Programa, foram considerados excelentes. Os resultados esperados já foram amplamente discutidos na resposta à pergunta 3 e suas subquestões. Para evitar redundância os resultados esperados mais importantes serão apenas listados neste momento e os resultados inesperados serão abordados com mais detalhes.

Os principais resultados da Campanha foram: a) ampliação da conectividade, estabelecendo inclusive conexões internacionais, que favoreceram a disseminação da causa e colocaram a Campanha como referência na temática, b) contribuição para a política nacional de enfrentamento à violência sexual e c) produção de materiais relevantes, que continuam a ser usados até mesmo por pessoas e organizações fora da rede (guia de autoproteção e manual de webativismo).

As principais políticas públicas decorrentes do Programa foram:

Rede	Principais políticas e Programas	Contribuição do Programa	Por quê?
Campanha ANA (Fortaleza)	1. Inclusão no Plano Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes de regras para o atendimento individual qualificado a crianças vítimas e autores de violência sexual e de diretrizes sobre a violência sexual através da internet.	Alta	O projeto apoiado pelo Programa tinha estratégias específicas e efetivas para influenciar este Plano Nacional.
	2. Criação de três CREAS (Centro Especializado de Referência em Assistência Social) em Manaus depois da pressão do Ministério Público na Prefeitura. O Ministério Público, por sua vez, foi pressionado por lideranças jovens de Manaus formadas pela Rede ECPAT. A Campanha ANA, através da Associação Barraca da Amizade, é parte da coordenação da Rede ECPAT.	Média	O Programa influenciou o estreitamento de laços entre a Campanha ANA e a Rede ECPAT; também apoiou financeiramente o encontro realizado em Manaus, no qual foram criados os projetos de formação de lideranças jovens.
	3. Inspiração para o CONANDA (Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente) no que diz respeito à participação de adolescentes.	Baixa	Ações de <i>advocacy</i> e articulação já estavam ocorrendo com a participação de adolescentes antes do início do Programa, mas foi depois da visibilidade que o Programa deu para Campanha ANA que ela se tornou referência para o CONANDA.

Os principais resultados inesperados da Campanha foram:

- Após o início do apoio, a Campanha Ana tornou-se a principal referência e com a força necessária para pautar o tema do enfrentamento na agenda do estado do Ceará. A Associação Barraca da Amizade (ABA), inclusive, entrou como conselheira do Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente.
- Capilaridade das ações da rede por meio da articulação com a Frente Nacional de Prefeitos. Apesar de ainda incipiente, foi possível distribuir conteúdos da rede e iniciar processos de trabalho conjunto.
- Realização de curso de webativismo, com financiamento do CONANDA, com vistas ao fortalecimento e ampliação da capilaridade da Campanha. O curso, que formou 40 jovens, foi um importante ativador da Campanha ANA.
- Materiais produzidos pela rede estão sendo utilizados em outros contextos e territórios ex: Guia de Autoproteção e alguns vídeos). As informações coletadas dão conta de que ao menos três prefeituras e a rede ECPAT no Cabo Verde utilizaram os materiais.

A ANA tem uma dimensão maior do que a Barraca e a ECPAT. Já tem vida própria, pela resistência à institucionalização. (representante das redes)

5. Qual a probabilidade dos benefícios gerados pelo Programa serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?

5.1 Em que medida as redes têm capital humano (técnico e de liderança) comprometido e capacitado, bem como recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

A sustentabilidade das redes tem três dimensões: (i) técnica (conhecimento da causa e funcionamento da rede), (ii) política (compromisso das partes interessadas e capacidade de articulação interna e externa) e (iii) financeira.

Excelente

A Campanha ANA possui capital humano –técnico e de liderança – extremamente capaz e comprometidos e já conseguiu novo apoiador com recursos que garantem a sua atuação a médio prazo. Vale ressaltar que a Campanha ANA é muito dependente da Associação Barraca da Amizade, porém, como há recursos garantidos para os próximos três anos, isto não compromete a sustentabilidade a médio prazo. Portanto, a **sustentabilidade** da rede está **completamente garantida** para seguir atuando no campo do Programa.

5.2 Quão sustentáveis são as possíveis mudanças positivas relacionadas à promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes após a conclusão do Programa?

Após o término do Programa, muitas redes reduziram a abrangência de suas ações em diferentes níveis. No entanto, muitas mudanças positivas promovidas por eles com o apoio do Programa permanecerão, independentemente do desempenho da rede, especialmente em termos de: (i) as mudanças incorporadas pelos governos, (ii) a conectividade e (iii) materiais produzidos para disseminação de conhecimento. Para concluir sobre a sustentabilidade das mudanças, foi considerado o contexto brasileiro de crise econômica e retração do apoio a organizações sociais.

Vale ressaltar que as mudanças incorporadas pelo governo, seja por meio de políticas públicas ou de programas governamentais já foram apresentados na questão 4, portanto não serão repetidas.

Excelente

A **Campanha ANA** ganhou muita visibilidade nacional junto à Rede ECPAT e o personagem ANA continua atuando no Facebook, compartilhando histórias de violência sexual e formas de enfrentá-la. Tem conseguido um efeito multiplicador para as organizações que dela participam, com incidência em suas metodologias. O Guia de Enfrentamento à Violência Sexual foi muito usado e republicado algumas vezes, continua sendo atualizado e utilizado não somente pela Campanha ANA, mas também por escolas, adolescentes e outras ONGs. Portanto, a sustentabilidade do uso dos materiais foi excelente.

Conforme as evidências apresentadas na resposta à pergunta 4, a Campanha ANA foi muito boa para influenciar programas e políticas públicas. A conjuntura atual nacional preocupa muito a Associação Barraca da Amizade, pois o novo governo federal tem dado muito menos visibilidade para as questões dos direitos humanos. A mobilização dos adolescentes também não está forte. A Campanha ANA e a Rede ECPAT estão mobilizadas e a ideia de criar coalizões com outras redes e fóruns para fortalecer a luta em defesa dos direitos da criança e do adolescente é considerada importante e foi aprendida dentro do âmbito do Programa.

Anexo 6f – Construindo em Rede (Nova Iguaçu)

Sumário da rede

O projeto Construindo em Rede viabilizou a mobilização de uma rede informal de indivíduos em organizações no município de Nova Iguaçu, com a finalidade de elaborar e monitorar a implementação do Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI). A rede é composta por uma ampla gama de pessoas ligadas a diferentes organizações que atuam no Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente.

O apoio do Instituto C&A possibilitou à entidade mobilizadora da rede, a ONG Solidariedade França Brasil (SFB), disponibilizar técnicos para ativar e fomentar as várias ações da rede que incluíram, mas não ficaram limitadas a, encontros de planejamento, estudos para mapeamento dos serviços existentes e diagnóstico da situação da primeira infância no município, criação de grupos de trabalho para propor ações específicas para os temas chave, formações sobre a primeira infância para profissionais das áreas de saúde, educação e assistência social, seminários de escuta das crianças pequenas sobre prioridades para o PMPI, elaboração do documento final do Plano e mobilização para aprovação do PMPI no Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente e para transformação do mesmo em lei municipal.

A SFB conseguiu uma extensão de mais um ano no financiamento do Instituto C&A para monitoramento da implementação do Plano e para sistematizar a experiência da rede. Os resultados dos esforços da rede, que segue sendo informal, têm sido significativos e são reconhecidos nacionalmente como referência na área da primeira infância. Apesar da implementação do Plano ainda estar muito aquém do desejado, o projeto possibilitou o fortalecimento dos membros da rede e aumentou a probabilidade de que esforços de mobilização em torno da Primeira Infância no município tenham seguimento.

Os principais aprendizados da rede com o Programa foram que: (i) rede funciona muito melhor com um acelerador de rede, podendo ser pessoal ou institucional; (ii) sistematizar processos e produzir materiais é extremamente relevante para garantir a coesão e mobilização da rede; e (iii) ferramentas de monitoramento são muito importantes para garantir o vínculo com a missão da rede.

A visita de avaliação ocorreu nos dias 6, 8 e 9 de setembro, tendo escutado 36 pessoas entre gestores do projeto, representantes do governo municipal e de partidos políticos, membros de conselhos municipais ligados à defesa das crianças e dos adolescentes, representantes de diversas organizações da sociedade civil e de entidades de mobilização social de Nova Iguaçu, e especialistas na área da Primeira Infância. O projeto “Construindo em Rede” é objeto de um dos estudos de caso que consta do relatório de avaliação externa do Programa Redes e Alianças (Anexo 9).

Avaliação da performance

A Figura 1 é uma representação gráfica da performance da rede em relação às nove subperguntas avaliativas relacionadas aos três critérios avaliativos adotados na avaliação do Programa: Efetividade (3.1 a 3.6), Impacto (4) e Sustentabilidade (5.1 e 5.2). A performance da rede em cada subpergunta foi classificada de acordo com cinco categorias: Excelente (azul), Muito Bom (verde), Bom (amarelo), Regular (laranja) e Insuficiente (vermelho).

Figura 1. Sumário da performance do Construindo em Rede nos critérios chave e subperguntas

Rede/ Perguntas Avaliativas	Efetividade						Impacto	Sustentabilidade		Global
	3							4	5	
Construindo em Rede (Nova Iguaçu)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4	5.1	5.2	

Legenda:	INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE

Como mostrado na Figura 1, o Construindo em Rede foi classificada no conceito global como Excelente. Em termos de Efetividade, a rede teve sua performance, sendo considerada Excelente. Nas subperguntas de Efetividade, a rede teve cinco conceitos Excelente (3.1, 3.2, 3.3, 3.5 e 3.6) e um Muito Bom (3.4). Impacto (4) foi Excelente e Sustentabilidade foi considerada Muito Boa. Nas subperguntas de Sustentabilidade, a rede teve um conceito Muito Bom (5.1) e um Excelente (5.2). A seguir estão as evidências usadas para informar as conclusões da equipe de avaliadores para cada uma das subperguntas.

3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?

3.1 Em que medida o Programa ampliou as oportunidades para os membros das redes se conectarem de forma efetiva com os principais atores do SGDCA?

Excelente

Esta rede informal tem uma especificidade: a articulação dos atores do SGDCA em prol da causa pela primeira infância teve seu início, de forma organizada, somente com o apoio do Programa Redes e Alianças. Considerando o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) como o centro da rede, o projeto conseguiu mobilizar uma grande gama de atores chave do SGDCA e fazer com que eles trabalhassem efetivamente em favor da garantia dos direitos da primeira infância. Porém, como costuma acontecer em trabalhos em rede e também em função da mudança de gestão do CMDCA, a participação de alguns atores oscilou ao longo do projeto e continua oscilando até hoje. Contudo, ainda assim, o projeto mobilizou em torno de 400 instituições, entre organizações da sociedade civil e do poder público, e conseguiu a aprovação do Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI) como lei, que era seu principal objetivo.

O apoio do Programa propiciou inúmeras oportunidades de encontro dos principais atores envolvidos com o SGDCA, ao longo dos seus três anos de existência. Os principais momentos desses encontros incluem (i) o planejamento do trabalho, (ii) a realização do diagnóstico da situação da primeira infância no município, (iii) a realização dos três encontros de formação nas áreas de educação, saúde e assistência social com foco na primeira infância, (iv) a formação e implementação dos grupos de trabalho que desenvolveram os 13 temas-chave do PMPI, (v) os encontros para aprovação do Plano no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, (vi) o trabalho de *advocacy* junto aos vereadores e ao prefeito para aprovação do Plano, e (vii) a formação de uma comissão para monitorar a implementação do PMPI.

A Solidariedade França Brasil, organização gestora do projeto Construindo em Rede, participa ativamente da Rede Nacional da Primeira Infância e coordena um de seus grupos de trabalho para influenciar outros municípios para criarem seus planos pela Primeira Infância.

3.2 Em que medida o Programa promoveu o desenvolvimento de novas/outras ações coletivas (articulações e mobilizações) para promover os direitos da criança e do adolescente, especialmente na área de educação?

Excelente

A rede do Construindo em Rede desencadeou vários processos de mobilização e articulação, que envolveram atores diretamente ligados ao SGDCA, mas também outros atores como políticos (vereadores, prefeito, representantes de partidos políticos), gestores municipais de áreas da saúde, educação e assistência social. Para cumprir seus objetivos, a rede realizou articulações e mobilizações, entre elas, para o diagnóstico da situação da Primeira Infância no município, para a elaboração e aprovação do Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI), para a análise do orçamento/gastos públicos (concluíram que se gastou menos do que o previsto - 5,5% de 8,0% para a primeira infância), para a adesão do Município à Semana Mundial do Brincar e incluí-la no calendário da cidade, para a criação de uma comissão de acompanhamento do PMPI, para a sua implementação e para a reabertura da maternidade municipal.

3.3 Em que medida o Programa contribuiu para inspirar as redes para implementar ou influenciar a expansão do trabalho de garantia dos direitos de crianças e adolescentes, especialmente à educação, nos seus territórios e/ou em novos territórios?

Excelente

A rede pela Primeira Infância de Nova Iguaçu expandiu suas ações dentro do território, tendo ampliado o número de atores envolvidos na elaboração, aprovação e monitoramento da implantação do Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI) ao longo dos três anos de projeto. A partir da aprovação do Plano como uma lei municipal, toda a sociedade, em especial os representantes do poder público, têm obrigação de agir de forma a garantir a sua correta implementação.

A partir da experiência que desenvolveram, a rede começou a ter uma visibilidade externa e se tornar inspiração para ações em outros territórios, por exemplo, no município de Queimados estão fazendo uma discussão para pensar a primeira infância, tendo o PMPI de Nova Iguaçu como referência. Um representante deste mesmo município também demonstrou interesse em também implantar a Semana do Brincar quando soube de Nova Iguaçu.

A rede tem reconhecimento público do trabalho realizado através de uma recomendação do UNICEF para outros municípios brasileiros a respeito do PMPI de Nova Iguaçu como referência de um plano completo para Primeira Infância. A equipe de coordenação do projeto é convidada com frequência para realizar apresentações em diferentes locais no país sobre sua experiência.

3.4 Em que medida o Programa contribuiu para redes se tornarem fortalecidas e eficientes, com capital humano comprometido e capacitado (técnico e de liderança) e recursos financeiros sustentáveis para assegurar seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

Muito bom

O projeto Construindo em Rede aproveitou muito o apoio do Programa nos processos que desenvolveram e estratégias que adotaram. A Solidariedade França Brasil (SFB) já tinha uma maturidade institucional, mas atingiu seu potencial máximo de articulação e incidência com o Programa.

Eles começaram o processo de articulação e elaboração do Plano Municipal da Primeira Infância (PMPI) a partir do início do Programa e conseguiram, ao final, transformar o Plano em lei municipal. (Consultor do Instituto C&A)

As capacitações de atores da rede e a produção de material de referência para outras redes/programas viabilizadas pelo apoio do Programa contribuíram para a formação técnica de capital humano para garantir a continuidade da rede. Também contribuíram para um empoderamento das organizações no CMDCA e um compromisso dos atores, inclusive da SFB, em seguir atuando nesse tema no município, independentemente da existência de apoio financeiro específico; porém, o trabalho será num ritmo menos acelerado. O Instituto C&A aportou um recurso adicional para funcionamento da rede no ano de 2016, focado especialmente no monitoramento da implementação do PMPI e na sistematização do trabalho realizado.

Ainda não há notícias do estabelecimento de novas parcerias para viabilizar o financiamento da rede no ano de 2017. Mas, em função do grande sucesso do projeto, da capacidade de articulação e mobilização da SFB, e da conjuntura política favorável – o vereador que protagonizou a articulação na Câmara dos Vereadores para a aprovação do PMPI foi recém-eleito vice-prefeito – os avaliadores imaginam que o projeto conseguirá novos recursos.

3.5 Em que medida a comunicação interna e externa das redes e do Programa influenciou a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

Excelente

Um dos pontos fortes do trabalho realizado pela equipe da Solidariedade França Brasil (SFB), organização gestora do projeto, foi em relação à comunicação com os diferentes parceiros envolvidos com o Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI). Eles criaram uma sistemática de convocação que teve muito sucesso, conseguindo mobilizar constantemente os atores e cuidando (com sucesso) para que ninguém se sentisse fora do processo.

A gente tinha todas as dificuldades, que é a questão do contato com as pessoas, todo mundo participa de muitas coisas ao mesmo tempo. Aqui na cidade a gente tem 35 conselhos, mais os 5 conselhos tutelares, diversos fóruns e as pessoas acabam participando de muitas dessas atividades. Então, manter o envolvimento dessas pessoas é um trabalho forte. (representante do projeto)

Os produtos elaborados pela rede (diagnósticos, estudos, relatórios dos GTs, Plano, etc) eram sempre repassados para todos os participantes. Além disso, para cada produto lançado, o projeto fazia uma reunião de devolutiva, onde apresentava o produto, com um especialista externo comentando-o, e isso ampliava o envolvimento dos membros e trazia uma vivacidade para a rede. Também criaram uma mala direta com o contato de todas as mais de 400 pessoas que participaram nas diferentes atividades promovidas pelo projeto.

Visitar as pessoas, entregar um produto diretamente na mão da pessoa, se a pessoa ajudou na elaboração do Plano a gente ia à instituição dela entregar. Quando você pega o Plano, por exemplo, está lá o nome de todo mundo que participou, os 120 participantes, cada um recebeu aquele plano. (representante do projeto).

Em função da ótima experiência da elaboração do PMPI, a SFB foi chamada, ainda ao longo do processo, para vários eventos externos como experiência exemplar, portanto a comunicação e divulgação foi um

ponto muito forte. A SFB apelidou uma forma de fazer comunicação de “comunicação em rede”, que também funciona como ferramenta política.

No que diz respeito a posicionamento público, todos os eventos da rede Nova Iguaçu foram para afirmar sua posição sobre as questões da primeira infância.

3.6 Em que medida o Programa e as redes produziram e disseminaram conhecimento relevante (pesquisas, publicações, sistematizações de experiências, reflexões)?

Excelente

Produziu uma série de documentos relevantes sobre diversos temas relacionados à primeira infância que foram disseminados de maneira ampla e efetiva. Os principais produtos foram o Plano Municipal pela Primeira Infância, o Diagnóstico Situacional da Primeira Infância de Nova Iguaçu, a Cartilha de Escuta das Crianças, o OPINE, o Mapa DCA e o Mapa da Infância. Para a disseminação de cada um, era feita uma reunião de devolutiva e o lançamento, estratégias que se mostraram eficazes para aquecer a rede.

A produção dos documentos gerou informações importantes para promover mudanças nas políticas públicas. O Mapa da Infância, por exemplo, mostrou que não havia política de construção de creche no município e que a Unidade Regional Administrativa com maior população possuía o menor número de equipamentos públicos para a infância.

O processo de sistematização e produção de conhecimento também resultou na integração entre secretarias de governo, o que é extremamente relevante para um governo que quer promover a garantia de direitos. A metodologia do projeto ficou como legado para o município e está sendo usado como referência para outros planos municipais.

Antes, cada secretaria resolvia seus problemas de forma isolada, se culpabilizava os órgãos isoladamente - o projeto trouxe integração, esforço para resolver os problemas juntos. (informante chave externo)

4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?

Os critérios de classificação das redes foram: a) promoção de conexões de longa duração nos territórios de atuação das redes; b) desenvolvimento e fortalecimento das redes apoiadas e reforço na garantia, no controle social e na defesa dos direitos da criança e do adolescente (ex.: as políticas públicas e os programas são qualificados ou criados); c) disseminação do conhecimento através da produção de publicações, jogos e vídeos relevantes e ainda em uso.

Excelente

O Construindo em Rede mostrou grande poder na mobilização e impacto das políticas públicas de Nova Iguaçu, o que levou a grandes resultados esperados e inesperados. Os resultados esperados já foram amplamente discutidos na resposta à pergunta 3 e suas subquestões. Para evitar redundância os resultados esperados mais importantes serão apenas listados neste momento e os resultados inesperados serão abordados com mais detalhes.

Os principais resultados do Construindo em Rede foram: a) ampliação da conectividade entre dos diversos atores do sistema de garantias do município, b) fortalecimento do CMDCA; c) aprovação do PMPI como lei municipal, d) reabertura da maternidade; e) estabelecimento de serviço de registro de

nascimento na maternidade; f) plano municipal serve como material de referência para outros municípios.

As principais políticas públicas decorrentes do Programa foram:

Rede	Principais políticas e Programas	Contribuição do Programa	Por quê?
Construindo em Rede (Nova Iguaçu)	1. Aprovação pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de um Plano Municipal de dez anos (2013-2022) para promover e garantir os direitos das crianças pequenas (PMPI) na cidade de Nova Iguaçu	Alta	O projeto apoiado pelo Programa tinha estratégias específicas e efetivas para desenvolver o plano e aprová-lo no CMDCA.
	2. PMPI transformado em lei municipal, aprovado pela Câmara de Vereadores e pelo Prefeito em 2015	Alta	Idem acima
	3. Reabertura da única maternidade na cidade de Nova Iguaçu para atendimento de gestantes de risco	Média	Ações de <i>advocacy</i> e articulação já estavam em curso para a reabertura da maternidade; Programa contribuiu para o movimento ganhar impulso e fortalecer sua capacidade para fazer pressão contínua nos atores chave e estabelecer articulações para concretizar o objetivo.
	4. Criação de serviço de registro de nascimento no hospital e na maternidade da cidade	Média	Idem acima
	5. Criação de uma comissão municipal para monitorar a implementação do PMPI até 2022	Alta	O projeto apoiado pelo Programa tinha estratégias específicas e efetivas para garantir a criação da comissão de monitoramento
	6. Estabelecimento da “Semana do Brincar” (semana para brincar com crianças pequenas) como um evento oficial da cidade	Alta	Idem acima

Os principais resultados inesperados do Construindo em Rede foram:

- Reabertura da maternidade pública. Possibilitou o atendimento mais adequado para casos de gravidez de risco e pode impactar a queda das taxas de mortalidade infantil.

Quando fizemos o diagnóstico nós vimos que era o contrário da tendência nacional. A mortalidade infantil aumentava ano a ano, então, porque que essa mortalidade está acontecendo aqui? Aí, em um processo de avaliação do Plano, descobrimos que uma maternidade que era responsável pelas gravidezes de risco estava fechada, com isso

impactava diretamente naquele indicador. Uma ação do plano era a reabertura imediata dessa maternidade, o que aconteceu em 2015 e esse ano ela foi ampliada. Isso já está afetando positivamente esses indicadores. (representante das redes)

- Criação de cartórios na maternidade e no hospital, causando a redução no subregistro de crianças nascidas no município.
- Inclusão da agenda da Primeira infância como pauta prioritária no município. As secretarias municipais começaram a trabalhar juntas em favor da primeira infância, organizações do terceiro setor passaram a se conhecer e se articular melhor, e a Semana do Brincar foi estabelecida como atividade anual da cidade.

O que eu acho também interessante nesse percurso é que a gente tinha secretarias que não conversavam entre si e, nos encontros da rede, isso começou a ficar mais claro, não só instituições, mas organizações não governamentais. (representante das redes)

O outro resultado que para a gente é importante é essa Semana do Brincar, que não existia na cidade e passou a ser incorporada e implementada pelas secretarias e, independente da gente, vai continuar acontecendo. Passou a fazer parte do calendário oficial. (representante das redes)

- Os Conselhos Tutelares passaram a dar maior prioridade ao trabalho com as crianças pequenas e suas famílias – os conselheiros receberam formação específica e passaram a fornecer informações periódicas sobre o atendimento à primeira infância.

A gente conseguiu, por exemplo, que todos os conselhos mandem de 3 em 3 meses ao CMDCA as informações sobre os seus atendimentos... Isso, a gente ainda está no processo, alguns conselhos mandam regularmente, em outros, precisamos fazer uma pressão, mas começa a ter essa coisa dos dados como uma coisa importante. (representante das redes)

- Para as crianças na primeira infância, os impactos mais significativos nesse primeiro momento são os decorrentes da reabertura da maternidade e da possibilidade de obtenção de certidão de nascimento na maternidade, que resgata, de imediato, dois direitos básicos: o direito à saúde e o direito à cidadania.

5. Qual a probabilidade dos benefícios gerados pelo Programa serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?

5.1 Em que medida as redes têm capital humano (técnico e de liderança) comprometido e capacitado, bem como recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

A sustentabilidade das redes tem três dimensões: (i) técnica (conhecimento da causa e funcionamento da rede), (ii) política (compromisso das partes interessadas e capacidade de articulação interna e externa) e (iii) financeira.

Muito bom

O Construindo em Rede possui capital humano – político e técnico – extremamente capaz e comprometido e têm grandes chances de conseguir novos recursos em função do histórico, maturidade e força da organização gestora na região e devido ao comprometimento da próxima gestão municipal. Parece que a atuação das lideranças da ONG que cedeu o CNPJ – Solidariedade França Brasil – é

fundamental para a mobilização da rede. Como a rede continuou recebendo apoio do Instituto C&A em 2016, foi um pouco mais difícil avaliar a sua sustentabilidade.

5.2 Quão sustentáveis são as possíveis mudanças positivas relacionadas à promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes após a conclusão do Programa?

Após o término do Programa, muitas redes reduziram a abrangência de suas ações em diferentes níveis. No entanto, muitas mudanças positivas promovidas por eles com o apoio do Programa permanecerão, independentemente do desempenho da rede, especialmente em termos de: (i) as mudanças incorporadas pelos governos, (ii) a conectividade e (iii) materiais produzidos para disseminação de conhecimento. Para concluir sobre a sustentabilidade das mudanças, foi considerado o contexto brasileiro de crise econômica e retração do apoio a organizações sociais.

Vale ressaltar que as mudanças incorporadas pelo governo, seja por meio de políticas públicas ou de programas governamentais já foram apresentados na questão 4, portanto não serão repetidas.

Excelente

O Construindo em Rede conseguiu incidir na política local de modo a trazer a questão da primeira infância para a pauta do município. No que diz respeito à produção de conteúdo, o projeto elaborou, com contribuição importante dos atores chave do Sistema de Garantias de Direitos da Criança e do Adolescente, um diagnóstico da primeira infância, que está sendo atualizado. Portanto, foi gerado um conhecimento importante, inexistente até então, e se criou um processo de sistematização dos dados, através da criação da comissão de monitoramento para implementação do Plano. Portanto, a sustentabilidade do uso dos materiais foi excelente.

Conforme as evidências apresentadas na resposta à pergunta 4, o Construindo em Rede foi excelente para influenciar programas e políticas públicas. A atuação da rede gerou, com essas mudanças, um ganho de cidadania. A rede conseguiu transformar o Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI) em lei. Contudo, a garantia de financiamento para a implementação do Plano pelo poder público ainda é o grande desafio da rede. Em termos de conjuntura política local, a situação é boa, porque o vereador que articulou a aprovação do Plano na Câmara dos Vereadores foi recém-eleito vice-prefeito. Logo, há boa probabilidade da próxima gestão investir na implementação do Plano. Na entrevista, o futuro vice-prefeito foi muito explícito em colocar a Primeira Infância como foco principal do seu governo.

Anexo 6g – Rede Maranhense de Justiça Juvenil (São Luís)

Sumário da rede

A Rede Maranhense de Justiça Juvenil (RMJJ) é uma rede de organizações da sociedade civil e do poder público que busca influenciar o debate público e melhorar as condições dos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas.

O apoio do Instituto C&A lhes permitiu difundir e dar visibilidade para práticas restaurativas e transformar a visão de jovens a respeito de temas polêmicos como a redução da maioridade penal e a diversidade sexual. A RMJJ produziu materiais como vídeos, boletins e programas de rádio comunitária e realizou oficinas de práticas restaurativas em três escolas, que serviram de inspiração para a Prefeitura criar um programa de formação em justiça restaurativa em escolas de um território periférico. Também como desdobramento das ações, a RMJJ fez uma parceria com a Prefeitura de São Luís para uma formação em práticas restaurativa com profissionais dos Centros de Referência Especializados de Assistência Social, e incidiu no Conselho Municipal da Criança e Adolescente para a criação de uma linha específica de financiamento do Fundo Municipal da Criança e Adolescente para ações de prática restaurativa.

A partir desse projeto, a Agência de Notícias Matraca, gestora do projeto junto ao Instituto C&A, se encorajou para fazer outro projeto com adolescentes, que está em desenvolvimento, porém sem a participação da Rede Maranhense de Justiça Juvenil. Esta, por sua vez, está enfrentando desafios para conseguir novos financiamentos para sua gestão. Os principais aprendizados da RMJJ com o Programa foram: (i) para difundir uma luta específica é estratégico inseri-la em uma luta mais ampla; (ii) as redes podem se tecer mesmo em articulações fora das reuniões regulares da rede; (iii) para o fortalecimento das redes é importante que os seus participantes sejam reconhecidos mais institucional do que pessoalmente.

A visita de avaliação aconteceu em 29, 30 e 31 de agosto de 2016, envolvendo 29 atores, incluindo o grupo gestor do projeto, representantes dos governos municipal e estadual, educadores e alunos que participaram de atividades da rede, jovens que trabalharam no projeto, representantes dos conselhos da criança e do adolescente, do UNICEF e do Ministério Público.

Avaliação da performance

A Figura 1 é uma representação gráfica da performance da rede em relação às nove subperguntas avaliativas relacionadas aos três critérios avaliativos adotados na avaliação do Programa: Efetividade (3.1 a 3.6), Impacto (4) e Sustentabilidade (5.1 e 5.2). A performance da rede em cada subpergunta foi classificada de acordo com cinco categorias: Excelente (azul), Muito Bom (verde), Bom (amarelo), Regular (laranja) e Insuficiente (vermelho).

Figura 1. Sumário da performance da Rede Maranhense de Justiça Juvenil nos critérios chave e subperguntas

Rede/ Perguntas Avaliativas	Efetividade						Impacto	Sustentabilidade		Global
	3						4	5		
Rede Maranhense de Justiça Juvenil (Maranhão)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4	5.1	5.2	

Legenda:	INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE

Como indica a Figura 1, a RMJJ foi classificada, no conceito global, como Muito Bom. Em termos de Efetividade, a RMJJ teve sua performance considerada Muito Boa. A seta azul dentro da célula significa uma tendência da Efetividade para o Excelente. Nas subperguntas de Efetividade, a RMJJ teve quatro conceitos Excelente (3.1, 3.3, 3.5 e 3.6), um Muito Bom (3.2) e um Bom (3.4). Impacto (4) foi Excelente e Sustentabilidade foi considerada Muito Boa, tendendo para Bom (seta amarela). Nas subperguntas de Sustentabilidade, teve um conceito Bom (5.1) e um Excelente (5.2). A seguir estão as evidências usadas para informar as conclusões da equipe de avaliadores para cada uma das subperguntas.

3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?

3.1 Em que medida o Programa ampliou as oportunidades para os membros das redes se conectarem de forma efetiva com os principais atores do SGDCA?

Excelente

A RMJJ é integrada por organizações não governamentais, instituições do poder público e do sistema de justiça. Ao longo do Programa, em função da rede possuir ações mais estruturadas e que lhe davam mais visibilidade, a sua conectividade foi expandida, especialmente com o poder público e com o sistema judiciário. Contudo, a participação destes ainda é muito menor, quando comparada com a da sociedade civil organizada. Ainda assim, os governos municipal e estadual reconhecem a atuação da RMJJ como fundamental para a melhoria das políticas voltadas para adolescentes em medidas socioeducativas (MSE).

A RMJJ fez contato com as Secretarias de Educação, de Saúde, de Ação Social, fez uma audiência pública com a Secretaria de Meio Ambiente, com o secretário de Cultura e de Saúde. Também teve apresentações dessas secretarias para a RMJJ sobre como estão os serviços de educação, assistência social e saúde (CAPS e AD). (representante das redes).

O fomento da discussão sobre medidas socioeducativas, Práticas Restaurativas, a junção de diferentes esferas facilita o aprendizado de outras experiências e provoca discussão com outros entes, como o Judiciário. (...) A Rede facilitou as relações entre os órgãos." (Informante chave externo)

Ao longo do Programa, as reuniões da RMJJ e plenárias eram mensais, ainda que nem todos os entes participassem. Em 2015, esses encontros passaram a ser bimestrais e atualmente são trimestrais. A presença se manteve igualmente flutuante. Ainda no calendário da rede, há um planejamento anual e uma avaliação no final de cada ano. Além dos encontros regulares, também são criados grupos de trabalho (GT), que convidam especialistas externos da rede para discutir os temas em pauta. No período do Programa, por exemplo, foi criado um GT de educação, mas este foi extinto com o fim do Programa.

A RMJJ não se fecha, chama pessoas externas e amplia os olhares e consegue fazer a escuta. (Informante chave externo)

Um aprendizado da rede com o Programa foi a necessidade de “alargar os olhos para as dinâmicas de rede”, pois a articulação da rede pode se dar também em outros âmbitos, fora de seus encontros regulares.

É preciso a gente alargar os olhos para a dinâmica das redes. Porque esse grupo nem sempre vem para a dinâmica das assembleias da Rede, mas ele está tecendo as articulações. Por

exemplo, agora tem um tema muito pulsante na Rede que é a rearticulação do Centro Integrado de Atendimento Inicial de Adolescentes em Conflito com a Lei. Isso envolve a Secretaria de Segurança, a FUNAC [Fundação da Criança e do Adolescente do Maranhão], o Judiciário, o Ministério Público, a Defensoria Pública e, por vezes, participam o Centro de Defesa e Instituto Brasileiro de Práticas Restaurativas. Está havendo muita reunião desse grupo... Nem tudo é o previsto - plenárias e as reuniões do GT. Esse é um grupo de trabalho que todos os atores participam da RMJJ, mas essa ação não tem o carimbo da rede (representante das redes).

Os membros da RMJJ participam dos conselhos municipal (São Luis) e estadual (Maranhão) dos direitos da criança e do adolescente, assim como do Fórum dos Direitos da Criança e do Adolescente pautando a questão dos adolescentes em medidas socioeducativas e das práticas restaurativas. Além disso, com o Programa, os membros da rede aprenderam a importância de associar a sua pauta – adolescentes em MSE a uma causa mais ampla, como, por exemplo, a da educação. A partir da articulação com as outras redes do Programa, a RMJJ participou da discussão de maioria penal que se expandiu para outras redes fora do Programa para tentar um diálogo com vistas a impedir a aprovação, pelo Congresso Nacional, da redução da maioria penal. Eles também se organizaram para participar do Fórum Nacional dos Direitos Humanos buscando influenciar em questões relativas aos adolescentes em conflito com a lei.

3.2 Em que medida o Programa promoveu o desenvolvimento de novas/outras ações coletivas (articulações e mobilizações) para promover os direitos da criança e do adolescente, especialmente na área de educação?

Muito bom

A RMJJ participou junto com o CMDCA de um ato público que o Fórum DCA organizou contra a redução da maioria penal em uma praça da cidade. Na articulação com o CMDCA, a RMJJ realizou uma roda de conversa na Assembleia Legislativa, com o envolvimento de vários atores da área dos DCA sobre a redução da maioria penal e Estatuto da Criança e do Adolescente. Os jovens universitários saíram mais atentos das rodas de diálogo realizadas pela RMJJ e acabaram encontrando pessoas na universidade que criaram outros grupos para discutir os temas, por exemplo, um grupo no Facebook para discutir diversidade racial que segue ativo.

3.3 Em que medida o Programa contribuiu para inspirar as redes para implementar ou influenciar a expansão do trabalho de garantia dos direitos de crianças e adolescentes, especialmente à educação, nos seus territórios e/ou em novos territórios?

Excelente

A RMJJ foi convidada por órgãos do governo municipal – Secretaria Municipal da Criança e do Adolescente e de Assistência Social (SEMCAS) - e do governo estadual - Fundação da Criança e do Adolescente do Maranhão (FUNAC) - para realizar cursos de formação de práticas restaurativas. O primeiro, em 2013, foi para todas as equipes dos Centros de Referência de Assistência Social e o segundo, em 2016, para uma unidade de atendimento da FUNAC. Estes cursos expandem o trabalho da RMJJ para garantir os direitos da criança e do adolescente, porque os funcionários públicos passam a estar capacitados e a implementar práticas restaurativas. Ao mesmo tempo, revelam um reconhecimento público da rede por parte de atores chave, já que a SEMCAS é a responsável pelos adolescentes em medida socioeducativa aberta em São Luis e a FUNAC, pelos adolescentes em medida socioeducativa fechada. Portanto, são os órgãos mais diretamente ligados à questão principal da RMJJ.

A RMJJ, através da linha do FMDCA, está trazendo sua expertise para a rede de técnicos. A FUNAC e o Judiciário, por exemplo, já pediram para disponibilizarmos um técnico nosso para fazer atendimento no Núcleo Integrado. (...) Hoje as técnicas estão utilizando as práticas restaurativas no Programa de Atenção Especializada a Famílias e Indivíduos, além de com os adolescentes em medidas socioeducativas. (Informante chave externo)

Outra influência significativa da RMJJ nas políticas públicas foi a inclusão do atendimento aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas no Plano Municipal de Educação de São Luís e no Plano Estadual do Maranhão. Os planos aprovados podem ser mais um instrumento de pressão e incidência para que, na prática, os adolescentes em conflito com a lei não tenham o seu direito à educação violado.

A FUNAC, que atualmente é presidida por uma das principais lideranças da RMJJ, está mais fortalecida, expandiu e descentralizou as unidades e o número de situações violentas dentro das unidades de tratamento diminuiu. Portanto, houve uma melhora nas condições de tratamento dos adolescentes em medidas socioeducativas fechadas. Por influência da RMJJ, também foi criado um Núcleo Municipal de Justiça Restaurativa em São José do Ribamar (município vizinho a São Luís). Com o apoio do Programa, a RMJJ deu visibilidade para o Instituto Brasileiro de Práticas Restaurativas e suas ações. A partir de um contato iniciado pela RMJJ com a Associação dos Magistrados, o IBPR realizou dois cursos de práticas restaurativas para técnicos do Judiciário em São Luís e Imperatriz.

Também foi com o apoio do Programa que a RMJJ conseguiu incidir no CMDCA para criar uma linha específica de financiamento de iniciativas de práticas restaurativas pelo Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. Com recursos do Fundo, três secretarias incluíram projetos com esse tema: (i) Secretaria Municipal de Esportes, que incluiu as práticas restaurativas na formação de 60 profissionais do esporte; (ii) Secretaria de Educação, que criou um programa de práticas restaurativas –“Operários da Paz”- para oito escolas municipais; e (iii) Secretaria de Criança e Assistência Social (SEMCAS) – curso para profissionais de abrigos, complementado os técnicos dos CREAS.

3.4 Em que medida o Programa contribuiu para redes se tornarem fortalecidas e eficientes, com capital humano comprometido e capacitado (técnico e de liderança) e recursos financeiros sustentáveis para assegurar seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

Bom

A RMJJ possui um conjunto de organizações muito capacitadas técnica e politicamente, que complementam muito, já que cada uma tem sua expertise específica. Em função disso, as organizações vão se capacitando mutuamente na RMJJ.

Uma grande contribuição do Programa para a rede foi a importância de planejar e realizar atividades voltadas para fortalecer a rede, organizando os processos e definindo os papéis. Contudo, este aprendizado não foi totalmente incorporado pela RMJJ, tanto que um participante identificou que as ações realizadas por uma organização em nome da RMJJ não eram divulgadas pelas outras e vice e versa. Ainda assim, formalmente a rede apoia as ações de todos os seus membros, sendo esta uma estratégia para garantir a continuidade da sua atuação com poucos recursos financeiros. Contudo, com o fim do Programa a RMJJ se enfraqueceu por falta de recursos.

As lideranças da RMJJ são militantes históricas do tema e atuam há muito tempo nos espaços políticos, com capacidade técnica qualificada. Portanto, os avaliadores acreditam que elas não sairão de cena, nem

suas articulações políticas serão extintas. Porém, a questão é se e como a RMJJ, enquanto rede, continuará o seu trabalho na promoção pelos direitos dos adolescentes em conflito com a lei. Quando o Cássio Martinho foi assessorar a RMJJ, ela estava em um momento ruim, muito focada em atores específicos, e não conseguiu aproveitar a assessoria.

O grande desafio da RMJJ foi a diversificação de financiamento. Com a pouca oferta de financiamento para redes e para o tema em que atuam, de difícil aceitação por financiadores, a rede não avançou nesse ponto. A Agência Matraca de Notícias, organização gestora do projeto, era a mais estruturada para dar suporte para a rede, porém diminuiu a intensidade da sua participação na RMJJ desde o final do Programa.

Não acredito que a Rede vá deixar de existir. Vai mudando de prioridades, ritmos, como acontece com outras redes. Depois que a Terra dos Homens saiu da RMJJ ela continuou e isso é um exemplo de que ela é sustentável. As redes precisam de um tempo para retomar (informantes chave externo).

3.5 Em que medida a comunicação interna e externa das redes e do Programa influenciou a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

Excelente

A comunicação interna da RMJJ foi muito boa desde a elaboração do projeto para o edital, quando um grupo de organizações se articulou para escrevê-lo. A RMJJ se propõe a tomar decisões de forma compartilhada, especialmente no âmbito do grupo gestor, mas no último ano estava muito centrada em atores específicos, como nos especialistas em práticas restaurativas e a organização gestora do projeto. A comunicação externa da RMJJ foi excelente e o Programa foi fundamental para isso. A linguagem do Boletim foi alterada para alcançar um público maior e as articulações para distribuição dos materiais foram ampliadas, passando a abranger universidades, Defensoria e Ministério Público.

As devolutivas têm chegado para mim, que não sou da RMJJ, imagina para os outros (informante chave externo)

Além disso, a RMJJ produziu vídeos e cinco programas em uma rádio comunitária, que tem abrangência de mais de 50 bairros de São Luís, incluindo o Centro. Representantes da rede também deram entrevistas em rádio e TV. A disseminação das temáticas em torno dos adolescentes em medidas socioeducativas ampliou o repertório e a conscientização sobre os direitos do adolescente em conflito com a lei, bem como sobre importância das práticas restaurativas, pelos atores do SGDCA. Sempre que surge uma questão no contexto relacionada à Justiça Juvenil, a rede se posiciona publicamente de forma contundente, sendo reconhecida pelos atores chave do SGDCA.

3.6 Em que medida o Programa e as redes produziram e disseminaram conhecimento relevante (pesquisas, publicações, sistematizações de experiências, reflexões)?

Excelente

A RMJJ produziu conteúdos e materiais importantes, tendo usado o Facebook e os parceiros como principais estratégias divulgação. O apoio do Programa foi fundamental para garantir uma equipe permanente voltada para a produção de conteúdos e materiais gráficos e audiovisuais. Suas principais produções foram: (i) dois guias para jornalistas sobre medidas socioeducativas e sobre Justiça e Práticas

Restaurativas; (ii) cartilha Gira Educação; (iii) o boletim informativo trimestral Na medida; e (iv) vídeos com facilitadores das rodas de diálogo.

A disseminação dos materiais foi muito efetiva, tendo os guias e a cartilha sido todos distribuídos e considerados de alta relevância. O governo do estado declarou interesse por fazer uma nova tiragem da cartilha Gira Educação para distribuir em todas as escolas estaduais do Maranhão e um parceiro distribuiu o Guia para Comunicadores sobre Justiça e Práticas Restaurativas em outros estados e países. Algumas edições especiais do boletim Na Medida tiveram o triplo da tiragem usual, em função da demanda do público.

Replicamos o Guia [para Comunicadores sobre Justiça e Práticas Restaurativas] em outros locais - Fortaleza, Belém - e também outros países - Cabo Verde e países da América Latina. Houve interesse em tradução, mas não chegou a ser realizada. Inspirados nas rodas de conversa do projeto Medidas de Paz, fizemos oficinas em Fortaleza com estudantes (informante chave externo).

Apesar da RMJJ ser estadual, seus membros estavam sempre atentos aos eventos regionais, nos quais apresentaram seus avanços e trocavam materiais.

4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?

Os critérios de classificação das redes foram: a) promoção de conexões de longa duração nos territórios de atuação das redes; b) desenvolvimento e fortalecimento das redes apoiadas e reforço na garantia, no controle social e na defesa dos direitos da criança e do adolescente (ex.: as políticas públicas e os programas são qualificados ou criados); c) disseminação do conhecimento através da produção de publicações, jogos e vídeos relevantes e ainda em uso.

Excelente

A RMJJ mostrou grande poder na mobilização e impacto das políticas públicas de São Luís e do Maranhão, o que levou a grandes resultados esperados e inesperados. Os resultados esperados já foram amplamente discutidos na resposta à pergunta 3 e suas subquestões. Para evitar redundância os resultados esperados mais importantes serão apenas listados neste momento e os resultados inesperados serão abordados com mais detalhes.

Os principais resultados da RMJJ foram: a) ampliação da conectividade e do entendimento das questões referentes ao adolescente em conflito com a lei no Maranhão, b) aprovação de políticas públicas municipais e estaduais que incluem o direito à educação de adolescentes em conflito com a lei e c) produção e disseminação de conteúdos relevantes que ajudaram e continuam a ajudar a pautar a mídia e formar técnicos no que se refere às práticas restaurativas (e.g. guias para jornalistas, vídeos).

As principais políticas públicas decorrentes do Programa foram:

Rede	Principais políticas e Programas	Contribuição do Programa	Por quê?
Rede Maranhense de Justiça Juvenil (Maranhão)	1. Inclusão do direito à educação aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas no Plano Estadual de Educação - Maranhão.	Alta	Estratégias diretas e efetivas para influenciar o Plano Estadual de Educação foram construídas no âmbito do apoio do Programa
	2. Inclusão do direito à educação no Plano Municipal de Educação (São Luís) aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas.	Alta	Idem para o Plano Municipal de Educação
	3. O Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) criou uma linha de financiamento específica para Práticas Restaurativas no Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FMDCA), que resultou nas Secretarias Municipais realizando cursos de práticas restaurativas para seus profissionais.	Média	A ação de advocacy e articulação já estavam sendo realizadas antes do Programa, mas ganharam muito mais força após a implementação do Programa, pela capacidade de pressão e articulação contínuas.
	4. Município de São Luís criou um programa de formação em práticas restaurativas em 8 escolas.	Média	Depois da visibilidade que o Programa deu às práticas restaurativas, a experiência com os treinamentos nas escolas e criação da linha de financiamento no FMDCA, a Secretaria Municipal de Educação decidiu criar o Programa.
	5. Criação do Núcleo de Justiça Restaurativa em São José do Ribamar.	Média	As ações de advocacy e articulação já estavam sendo realizadas antes do Programa, mas ganharam muito mais força após a implementação do Programa, pela capacidade de pressão e articulação contínuas.

Os principais resultados inesperados da RMJJ foram:

- Ampliação do repertório e a conscientização sobre os direitos do adolescente em conflito com a lei, bem como sobre importância das práticas restaurativas pelos atores do SGDCA junto a estudantes universitários e profissionais, que não eram público do projeto inicialmente.
- Lideranças de 13 comunidades paroquiais da Pastoral do Menor foram capacitadas em práticas restaurativas. Além disso, em uma das escolas comunitárias neste mesmo território criou-se uma disciplina sobre a temática que é ministrada para todos os alunos da escola, que garante continuidade ao trabalho.

- Lançamento de programa de formação em práticas restaurativas, pela Secretaria Municipal de Educação, destinado inicialmente a 8 escolas. Este Programa será financiado com recursos do Fundo Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente (FMDCA), durante um ano.

Além disso, estamos lançando um Programa – “Operários da Paz: Viver em paz é possível”, que abrangerá 5.000 alunos no território da Cidade Operária, com recursos do FMDCA ... Fomos buscar a experiência em Taquibacanga (da RMJJ) e resolvemos expandir para outro território, onde constavam muitos incidentes de violência. Ano que vem, queremos que todas as escolas trabalhem a Cultura da Paz na Semana Pedagógica. (representante das redes)

- Adolescentes e jovens universitários foram formados em questões ligadas aos direitos humanos, tendo um dos adolescentes decidido cursar a carreira de Direito em função de sua participação no projeto Medidas de Paz.
- Inclusão de formação sobre as práticas restaurativas na semana anual de planejamento pedagógico dos professores da rede pública municipal em 2016, o que amplia o poder de multiplicação e utilização dessas práticas. Existe uma proposta de manter essa formação na semana pedagógica de 2017, mas depende de decisão da nova gestão municipal eleita.
- Criação de uma linha de financiamento do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FMDCA) voltada para ações de Cultura de Paz e Práticas Restaurativas. O apoio do programa fortaleceu a atuação da rede no âmbito do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente que, por sua vez, favoreceu o financiamento das ações pelo Fundo Municipal.

5. Qual a probabilidade dos benefícios gerados pelo Programa serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?

5.1 Em que medida as redes têm capital humano (técnico e de liderança) comprometido e capacitado, bem como recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

A sustentabilidade das redes tem três dimensões: (i) técnica (conhecimento da causa e funcionamento da rede), (ii) política (compromisso das partes interessadas e capacidade de articulação interna e externa) e (iii) financeira. As conclusões para esta pergunta se baseiam nas evidências apresentadas na resposta à questão 3.4.

Bom

A Rede Maranhense de Justiça Juvenil possui capital humano extremamente capaz e um grupo gestor extremamente comprometido. Contudo, esta rede não avançou e nem tem histórico de captação recursos. Portanto, dependerá, pelo menos provisoriamente, de um trabalho voluntário que pode fragilizar a atuação da rede. Nesse sentido, sua sustentabilidade está parcialmente comprometida.

5.2 Quão sustentáveis são as possíveis mudanças positivas relacionadas à promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes após a conclusão do Programa?

Após o término do Programa, muitas redes reduziram a abrangência de suas ações em diferentes níveis. No entanto, muitas mudanças positivas promovidas por eles com o apoio do Programa permanecerão, independentemente do desempenho da rede, especialmente em termos de: (i) as mudanças incorporadas pelos governos, (ii) a conectividade e (iii) materiais produzidos para disseminação de

conhecimento. Para concluir sobre a sustentabilidade das mudanças, foi considerado o contexto brasileiro de crise econômica e retração do apoio a organizações sociais.

Vale ressaltar que as mudanças incorporadas pelo governo, seja por meio de políticas públicas ou de programas governamentais já foram apresentados na questão 4, portanto não serão repetidas.

Excelente

A RMJJ promoveu uma articulação do poder público com a sociedade civil e, como inovação, com o Judiciário, que ainda não foi totalmente consolidada, mas foi iniciada. Outra mudança produzida pela RMJJ com o apoio do Programa foi a formação em práticas restaurativas em uma escola comunitária. A escola destinou um professor para lecionar uma disciplina de práticas restaurativas para todas as turmas. A sustentabilidade das mudanças também se dá nas práticas (i) dos professores das escolas públicas, que começaram a utilizar ferramentas das práticas restaurativas, e (ii) dos adolescentes que foram empoderados a partir das rodas de diálogo.

Conforme resposta à pergunta 3.6, a disseminação dos materiais foi muito efetiva, tendo os guias e a cartilha sido todos distribuídos em diferentes estados do Brasil e até para outros países e considerados de alta relevância. Portanto, a sustentabilidade do uso dos materiais foi excelente.

Conforme as evidências apresentadas na resposta à pergunta 4, a RMJJ foi excelente para influenciar programas e políticas públicas. A conjuntura política estadual é muito favorável, inclusive tendo uma militante da rede se tornado presidente da FUNAC (órgão responsável pelos adolescentes em medidas socioeducativas fechadas). Contudo, ainda assim, a Secretaria de Direitos Humanos quis replicar o Gira Educação (material produzido pela RMJJ) para as escolas em todo o estado e não teve recursos para tal.

Anexo 6h – Rede Nacional de Jovens Comunicadores – Renajoc (São Paulo)

Sumário da rede

A Rede Nacional de Jovens Comunicadores (Renajoc), formada por organizações não governamentais e indivíduos (especialmente indivíduos), tem a missão de fazer fortalecer a causa e fazer incidência sobre o direito à comunicação e a necessidade de democratização dos meios de comunicação, com foco na comunicação feita pelos e/ou para os jovens.

O apoio do Instituto C&A foi para um projeto específico da rede, o “Mais Educomunicação”, que previu o desenvolvimento de ações de formação em educomunicação em 20 escolas públicas que tinham aderido ao Programa Mais Educação do Ministério da Educação (MEC) espalhadas por 20 municípios, das 5 regiões do país. Na prática, o projeto acabou atingindo 27 escolas em função das trocas de escolas no decorrer das ações. Apesar das inúmeras tentativas, a Renajoc não conseguiu se articular com o MEC para fortalecer as ações do projeto ou para trabalhar na replicação do mesmo em escala. O projeto incluiu ainda a realização de ações de mobilização em torno do Dia Nacional da Juventude Comunicativa (Dia C – criado pela Renajoc), a produção de um guia de educomunicação e a interação, em nível local e nacional, com outras redes e articulações de adolescentes e jovens de todo o País, como a que envolve adolescentes pelo esporte seguro e inclusivo e as de adolescentes indígenas e quilombolas.

O projeto teve dificuldades de implementação, principalmente com relação à adesão e permanência das escolas envolvidas. Os resultados do trabalho realizado nas escolas parecem ter ficado circunscritos aos adolescentes envolvidos e aos jovens que realizaram as formações. A RENAJO, no entanto, foi fortalecida e teve mais visibilidade pela possibilidade de realização dos encontros presenciais nacionais e regionais, bem como pela possibilidade de remunerar um facilitador nacional.

A rede é reconhecida como a principal protagonista nacional na temática do direito à comunicação vinculado aos jovens. No entanto, após o término do apoio do Instituto C&A a rede não conseguiu angariar novos apoios financeiros e teve o seu grau de mobilização e a sua capacidade de implementação bastante comprometidos.

Os principais aprendizados do rede com o Programa foram: (i) muito importante estabelecer uma parceria efetiva com o poder público para garantir a adesão e sustentabilidade das ações (ii) sistematizar processos e produzir materiais é muito importante para garantir a coesão e mobilização da rede; (iii) o protagonismo de adolescentes e jovens é fundamental inclusive para mobilizar outros adolescentes e jovens em função de sua linguagem; (iv) importante ter afeto e cuidado com as pessoas para fazer ações e incidência de forma adequada.

A visita de avaliação ocorreu nos dias 05 e 06 de agosto de 2016, sendo que entrevistas adicionais foram feitas nos dias 14, 15 e 19 de setembro. Foram entrevistados 21 atores, incluindo coordenadores da rede, representantes de organizações membros da rede, professores das escolas envolvidas, jovens que participaram das ações e especialistas sobre o tema.

Avaliação da performance

A Figura 1 é uma representação gráfica da performance da rede em relação às nove subperguntas avaliativas relacionadas aos três critérios avaliativos adotados na avaliação do Programa: Efetividade (3.1 a 3.6), Impacto (4) e Sustentabilidade (5.1 e 5.2). A performance da rede em cada subpergunta pôde ser classificada em cinco categorias: Excelente (azul), Muito Bom (verde), Bom (amarelo), Regular (laranja) e Insuficiente (vermelho).

Figura 1. Sumário da performance da Rede Nacional de Jovens Comunicadores nos critérios chave e subperguntas

Rede/ Perguntas Avaliativas	Efetividade						Impacto	Sustentabilidade		Global
	3						4	5		
Rede Nacional de Jovens Comunicadores (São Paulo)	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4	5.1	5.2	

Legenda:	INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE

Como mostrado na Figura 1, a Renajoc foi classificada com conceito global Regular. Em termos de Efetividade, a Renajoc teve sua performance considerada Boa. Nas subperguntas de Efetividade, teve três conceitos Muito Bom (3.1, 3.3 e 3.6), um Bom (3.5) e dois Regular (3.2 e 3.4). Impacto (4) foi Regular e Sustentabilidade foi considerada Regular, tendo este conceito nas duas subperguntas (5.1 e 5.2). A seguir estão as evidências usadas para informar as conclusões da equipe de avaliadores para cada uma das subperguntas.

3. Qual foi o progresso alcançado no sentido de produzir os três principais resultados esperados pelo Programa?

3.1 Em que medida o Programa ampliou as oportunidades para os membros das redes se conectarem de forma efetiva com os principais atores do SGDCA?

Muito bom

A Renajoc é formada por jovens e algumas organizações. No âmbito do Programa, realizou um trabalho de formação importante, buscando sempre expandir sua causa para novos jovens. Contudo, a rede não se articula com o SGDCA diretamente, mas por meio das articulações de seus jovens e das organizações das quais eles pertencem. Com o apoio do Programa, a rede sensibilizou e mobilizou jovens e adolescentes em relação aos seus direitos e, em especial, os direitos à comunicação em 27 municípios do Brasil. Em alguns dos municípios contemplados com o projeto Mais Educomunicação foi possível mobilizar adolescentes para além da participação no projeto, fazendo com que eles integrassem a Renajoc, participassem de outros fóruns de discussão, propusessem novas formas de atuação e representassem o Brasil fora do país. No entanto, ficou bastante patente para os avaliadores que em muitas localidades os meninos e meninas participantes se limitaram à participação no projeto e mal sabiam o que era a Renajoc.

Vários dos jovens que participaram das formações compõem a Renajoc (jovens de Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná). Talvez de 15% dos municípios participantes tenham representantes na Renajoc hoje. (representante das redes)

A partir do projeto, comecei a participar de espaços políticos de discussão dos direitos da criança e do adolescente, do Fórum dos Direitos da Criança e Adolescente, das Conferências municipal, estadual e nacional do DCA e também da juventude, como delegada. Vou para a Bélgica semana que vem dar uma palestra sobre como é a minha luta e vivência. Uma oportunidade maravilhosa, nunca pensei que fosse sair do Brasil. (jovem)

Ao longo do Programa, a Renajoc realizava encontros presenciais nacionais a cada dois anos, intercalados por encontros presenciais regionais, nas cinco regiões. Além disso, realizava encontros virtuais periódicos (pelo menos uma vez por mês). Após o término do financiamento, os encontros presenciais deixaram de

existir e os encontros virtuais estão sem uma periodicidade definida. Os encontros regionais presenciais foram importantes para aproximar a Renajoc de outras instituições, gerando novas parcerias significativas, por exemplo o UNICEF, que apoiou o encontro da rede em Belém e enviou representante de Brasília para o encontro em Natal.

A Renajoc integra o Fórum Nacional de Direito à Comunicação, que reúne 500 entidades no Brasil todo e da Frente Parlamentar pela Liberdade de Expressão e o Direito à Comunicação com Participação Popular. A Renajoc é a principal referência para o campo da comunicação para e pela juventude.

São críticos e inovadores. Sempre foi referência, pois ela cresceu junto com o crescimento e consolidação do movimento de direito à comunicação no Brasil. (Informante chave externo)

Além dos fóruns mais diretamente ligados à sua causa, ao longo do Programa, a Renajoc também se articulou com o Fórum Nacional de Economia Solidária, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, e chegou a ocupar um assento no Conselho Nacional de Juventude por dois anos. Também participou em uma plenária na Câmara dos deputados para discutir direito à comunicação.

3.2 Em que medida o Programa promoveu o desenvolvimento de novas/outras ações coletivas (articulações e mobilizações) para promover os direitos da criança e do adolescente, especialmente na área de educação?

Regular

As ações da Renajoc, especialmente aquelas que envolvem a sensibilização de novos jovens para a causa, favoreceram a criação de novos coletivos de juventude pela educomunicação, que surgiram nos últimos anos. Alguns poucos jovens que participaram das ações do Mais Educomunicação criaram articulações, participaram de grêmios e fizeram parcerias com a Prefeitura nos seus municípios.

3.3 Em que medida o Programa contribuiu para inspirar as redes para implementar ou influenciar a expansão do trabalho de garantia dos direitos de crianças e adolescentes, especialmente à educação, nos seus territórios e/ou em novos territórios?

Muito bom

A Renajoc conseguiu manter o direito à comunicação para e pelos jovens como pauta importante e específica no recorte do direito à comunicação no Brasil. A Renajoc é reconhecida como a principal rede que discute educomunicação por especialistas. As ações do Dia C, Dia Nacional da Juventude Comunicativa⁴³, aumentaram significativamente sua proporção no Brasil com o apoio do Instituto C&A. O projeto conseguiu resultados expressivos em âmbito local, com envolvimento de escolas e atores da comunidade escolar. Em poucos municípios, as ações do Mais Educomunicação tiveram desdobramento em parcerias com outras escolas e instituições.

A gente ficou muito conhecido tanto a nível municipal quanto no estado do Rio, como uma referência, porque a gente começou a participar do Fórum Municipal de Juventude de Niterói e do CEDCA-RJ e eles se inseriram muito na discussão sobre o INCID (IBASE), para qual eles fizeram mapas da saúde, da mulher, da juventude (2014/15), uma adolescente foi chamada pelo UNICEF para o encontro internacional de meninas... Tem várias coisas que eu já não ia

⁴³ Mobilização municipal simultânea, realizadas pelos jovens comunicadores vinculados à Renajoc, que visam sensibilizar para os temas relacionados ao direito à comunicação. A intensidade das ações varia conforme o município.

mais, eles já vão sozinhos. Eles tiveram muita autonomia de participação e isso fez eles serem reconhecidos. (representante das redes)

Porém, do ponto de vista da incidência nas políticas de educação, os resultados do projeto não apontam para um impacto significativo no âmbito da política nacional de educação integral, em especial no que diz respeito à incorporação de práticas e metodologias de educomunicação em escala nacional ou mesmo estadual.

3.4 Em que medida o Programa contribuiu para redes se tornarem fortalecidas e eficientes, com capital humano comprometido e capacitado (técnico e de liderança) e recursos financeiros sustentáveis para assegurar seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação?

Regular

A Renajoc viveu ao longo do Programa um processo de amadurecimento, fortalecido por encontros presenciais nos três anos. O momento da Renajoc era de transição institucional, pois sua principal liderança tinha saído do Brasil, e a rede passou por um processo de reestruturação, que foi importante para ela. O Mais Educomunicação foi o primeiro projeto que a rede geriu.

O apoio do Instituto C&A teve um efeito simbólico muito importante. Ficou claro que era possível captar recursos e que era importante dar um caráter institucional para a rede. (representante das redes)

Para além da questão institucional, outro desafio para o funcionamento da Renajoc é a faixa etária de seus membros, que estão em um momento de transição para a fase adulta, o que impacta na forma com que conseguem participar.

Alguns precisam trabalhar, outros estudar, e a forma com que a sociedade está estruturada não favorece a participação. Também a forma com que os financiadores e apoiadores estão estruturadas não favorece os movimentos não formalizados. É preciso que os movimentos de jovem se reinventem, mas também que os financiadores e apoiadores se reinventem. (representante das redes)

Antes do Programa, a Viração era a organização que dava suporte financeiro para a Renajoc e com o Programa a rede foi assumindo responsabilidades na gestão financeira. A Renajoc tem uma governança muito horizontal. Os jovens são ouvidos e suas opiniões são consideradas, sendo a participação efetiva. Existem instâncias de governança - jovem mobilizador, jovem articulador regional, facilitador nacional, mas todos têm direito a voto.

Depois do fim do Programa, a Renajoc está enfraquecida por falta de recursos. Não houve encontro presencial este ano e o facilitador nacional se afastou da função, o que resultou na diminuição significativa na mobilização da rede em 2016. O facilitador nacional mobilizava a Renajoc para reuniões periódicas virtuais, elaborava suas atas e fazia um boletim periódico. Desde o fim do Programa, a Renajoc participou de quatro editais, com propostas elaboradas coletivamente por meio de grupos de trabalho, mas não teve nenhuma de suas propostas aprovada. Ainda assim, em função da legitimidade e reconhecimento público que a Renajoc atingiu, os informantes chave acreditam que mesmo sem recursos a rede não vai morrer em função dos esforços de descentralização existentes e do ativismo juvenil que é comprometido.

3.5 Em que medida a comunicação interna e externa das redes e do Programa influenciou a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

Bom

A Renajoc desenvolveu diversas formas de comunicação interna, usando muito o Facebook e o Google Drive de forma efetiva. A comunicação entre estados acontecia mais para obter materiais e compartilhar experiências. Existem instâncias de governança - jovem mobilizador, jovem articulador regional e facilitador nacional-, mas na plenária todos têm direito a voto. Os jovens eram ouvidos e suas opiniões consideradas. O facilitador nacional tinha, até 2015, um papel muito importante para a comunicação interna da rede, pois agendava reuniões, elaborava atas e boletins mensais sobre a atuação da rede. Em 2016, esse facilitador se afastou da função e a comunicação interna piorou sensivelmente.

A maior dificuldade da Renajoc é a comunicação externa. A Renajoc teve um boletim que funcionou por um tempo, mas tem dificuldade em divulgar as ações, bem como produzir e divulgar posicionamentos. Nos municípios, a mobilização dos jovens se deu a partir das apresentações do projeto na escola, cartazes nos murais da escola e de jovens que já estavam no projeto.

Em termos de posicionamento público, a Renajoc publicou, em 2014 uma nota de repúdio sobre declarações da jornalista Raquel Sherazade, que dizia que adolescente em conflito com a lei merecia ser espancado, e divulgou pelos canais digitais da internet, como blog e redes sociais. Suas declarações foram muito controversas e comentadas ao longo do Brasil e por isso a relevância da Renajoc se posicionou. A Rede assinou conjuntamente com outros setores várias outras notas a respeito dos direitos da juventude e do direito humano à comunicação.

3.6 Em que medida o Programa e as redes produziram e disseminaram conhecimento relevante (pesquisas, publicações, sistematizações de experiências, reflexões)?

Muito bom

A Renajoc produziu reportagens realizadas pelos adolescentes que participaram das formações, mas apenas um produto relevante: o Guia de Educomunicação, que era atualizado anualmente. É considerado de alta relevância e serviu como um canal de disseminação da metodologia de atuação dentro das escolas que participavam nas ações da Renajoc.

A Renajoc criou um guia de educomunicação, que servia como o nosso guia de atuação dentro das escolas. (representante das redes)

4. Quão importantes foram os impactos produzidos pelo Programa?

Os critérios de classificação das redes foram: a) promoção de conexões de longa duração nos territórios de atuação das redes; b) desenvolvimento e fortalecimento das redes apoiadas e reforço na garantia, no controle social e na defesa dos direitos da criança e do adolescente (ex.: as políticas públicas e os programas são qualificados ou criados); c) disseminação do conhecimento através da produção de publicações, jogos e vídeos relevantes e ainda em uso.

Regular

As mudanças produzidas pela Renajoc com o apoio do Programa foram consideradas regulares. Os resultados esperados já foram amplamente discutidos na resposta à pergunta 3 e suas subquestões. Para

evitar redundância os resultados esperados mais importantes serão apenas listados neste momento e os resultados inesperados serão abordados com mais detalhes.

Os principais resultados da Renajoc foram: a) fortalecimento da capacidade de gestão e articulação, especialmente pela execução do projeto com 27 municípios, dando mais visibilidade à rede; e b) 10 a 15% dos adolescentes permanecem realizando atividades de promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes e jovens.

Foi estabelecida pouca conectividade com atores do SGDCA e os materiais produzidos em função do apoio do Programa foram relevantes para a implantação do projeto, mas não estão mais em uso.

Não foi identificada a criação ou qualificação de políticas públicas decorrentes da ação da Renajoc no período de apoio do Programa Redes e Alianças.

Como já mencionado nas respostas à pergunta avaliativa 3.3, a atuação da Renajoc no âmbito do apoio recebido do Instituto C&A teve pouco impacto nacional e nos municípios e escolas onde o projeto foi implementado. Em termos de resultados inesperados, foram identificadas algumas iniciativas no município do Niterói que viabilizaram a continuidade de 5 jovens na militância pelo direito à comunicação. Em Niterói, foram estabelecidas parcerias de empregabilidade para os jovens e desenvolveu-se uma iniciativa para criação de uma agência de comunicação pelos próprios jovens. Hoje os 5 jovens atuam nessa agência (que é um coletivo, mas não tem um CNPJ próprio) e recebem recursos pelos serviços prestados à universidade parceira e ao banco comunitário. No entanto, de acordo com os dados coletados, menos de 15% dos jovens que participaram das atividades do Programa têm alguma ação relevante na área mesmo depois que o Programa terminou.

5. Qual a probabilidade dos benefícios gerados pelo Programa serem mantidos por um período razoavelmente longo após o término do Programa?

5.1 Em que medida as redes têm capital humano (técnico e de liderança) comprometido e capacitado, bem como recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação?

A sustentabilidade das redes tem três dimensões: (i) técnica (conhecimento da causa e funcionamento da rede), (ii) política (compromisso das partes interessadas e capacidade de articulação interna e externa) e (iii) financeira. As conclusões para esta pergunta se baseiam nas evidências apresentadas na resposta à questão 3.4.

Regular

A Renajoc possui capital humano – político e técnico – capazes e comprometidos, mas não possui recursos que garantam a sua sustentabilidade. Além da ausência de recursos, o momento de transição na vida pessoal e profissional dos jovens é um dificultador para que continuem atuando dentro das ações da rede. Portanto, a continuidade de sua atuação está seriamente comprometida.

5.2 Quão sustentáveis são as possíveis mudanças positivas relacionadas à promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes após a conclusão do Programa?

Após o término do Programa, muitas redes reduziram a abrangência de suas ações em diferentes níveis. No entanto, muitas mudanças positivas promovidas por eles com o apoio do Programa permanecerão, independentemente do desempenho da rede, especialmente em termos de: (i) as mudanças incorporadas pelos governos, (ii) a conectividade e (iii) materiais produzidos para disseminação de

conhecimento. Para concluir sobre a sustentabilidade das mudanças, foi considerado o contexto brasileiro de crise econômica e retração do apoio a organizações sociais.

Vale ressaltar que as mudanças incorporadas pelo governo, seja por meio de políticas públicas ou de programas governamentais já foram apresentados na questão 4, portanto não serão repetidas.

Regular

A Renajoc teve mais reconhecimento no cenário nacional na temática de educomunicação. Entre os materiais produzidos, apenas o Guia de Educomunicação continua sendo usado por poucos grupos que atuaram no projeto. Portanto, a sustentabilidade do uso dos materiais foi regular. Conforme as evidências apresentadas na resposta à pergunta 4, a Renajoc foi insuficiente para influenciar programas e políticas públicas. Em alguns poucos municípios o projeto de educomunicação continua localmente, contudo, sem uma relação mais direta com a Renajoc. Em um município específico, considerado caso de sucesso, os adolescentes, junto com a formadora, criaram uma agência de comunicação comunitária como uma forma de garantir financeiramente a militância dos adolescentes na Renajoc e na luta pelos direitos da criança, do adolescente e da juventude.

Anexo 7. Lista dos principais produtos desenvolvidos pelas redes

ORGANIZATION	NETWORK/PROJECT	PUBLICATION/VIDEO/OTHERS	YEAR	LINK
Associação Barraca da Amizade	Campanha ANA	Newsletter: Boletim da ANA	Desde 2013 – 39 edições até set/15	http://issuu.com/anaalianca/docs/boletim_ana_-_edi_o_n_39_-_re
Associação Barraca da Amizade	Campanha ANA	Cartilha: Conexão ANA - Guia de Autoproteção	2013	http://issuu.com/anaalianca/docs/conex_o_a_na_-_guia_de_autoprote
Associação Barraca da Amizade	Campanha ANA	Relatório: Metodologia de participação juvenil: Sistematização de Metodologia de Participação Juvenil e Web Ativismo	2015	http://issuu.com/anaalianca/docs/vers_o_resumida_metodologia_de_par
Associação Barraca da Amizade	Campanha ANA	Vídeo: Campanha ANA BOCA NO TROMBONE	2013	https://www.youtube.com/watch?v=2JV2XxUMisE
Associação Barraca da Amizade	Campanha ANA	Vídeo: 18 de Maio - Dia de Combate ao Abuso e a Exploração Sexual	2014	https://www.youtube.com/watch?v=jHW4uvWKtDY
Associação Barraca da Amizade	Campanha ANA	Vídeo: Entre em campo pelos direitos	2014	https://www.youtube.com/watch?v=kxhbggFk-k
Associação Barraca da Amizade	Campanha ANA	Vídeo: Dia 18 de maio você sabe o que esse dia representa?	2015	https://www.youtube.com/watch?v=UTAt7Pzo-Sk
Associação Barraca da Amizade	Campanha ANA	Vídeo: Campanha ANA - Diretos sexuais e reprodutivos. Você sabe o que é?	2015	https://www.youtube.com/watch?v=lv3Phkn4FdM
Associação Imagem Comunitária	Fórum das Juventudes BH	Vídeo: Okupa Escola	2013	https://www.youtube.com/watch?v=_1o9wtgrRsQ
Associação Imagem Comunitária	Fórum das Juventudes da Grande BH	Jogo: “oKupa: juventude, cidadania e ocupação da cidade”	2014	ND
Associação Imagem Comunitária	Fórum das Juventudes da Grande BH	Vídeo: 5º A juventude oKupa a cidade: fazendo política além dos limites!	2014	www.youtube.com/watch?v=rys94BJmkdE
Associação Imagem Comunitária	Fórum das Juventudes da Grande BH	Vídeo: Juventudes contra Violência	2014	https://www.youtube.com/watch?v=L9m1qx6DY-U

Associação Imagem Comunitária	Fórum das Juventudes da Grande BH	Relatório: Monitoramento de políticas públicas para o atendimento a adolescentes e jovens em situação de uso e abuso de álcool e outras drogas em Belo Horizonte	2015	http://migre.me/r2NmF
Associação Imagem Comunitária	Fórum das Juventudes da Grande BH	Infográfico interativo: “Para onde ir?”	2015	http://juventudescontraviolencia.org.br/infografico-onde-ir/#
Instituto Chapada de Educação e Pesquisa	Projeto Mobiliza pela Educação	Livro: Vozes de Educadores Brasileiros: Educação em nossas mãos	2014	http://www.institutochapada.org.br/wp-content/uploads/2014/09/LIVRO-VOZES-DE-EDUCADORES.pdf
INESC - Instituto de Estudos Socioeconômicos	Projeto OCA	Newsletter: Boletim Voz da Quebrada	Desde 2015 – 01 edição até set/15	http://www.movimentonossabrasilia.org.br/noticias/lancamento-da-voz-da-quebrada/
INESC - Instituto de Estudos Socioeconômicos	Projeto OCA	Jogo: Nossa Cidade	2015	ND
Matraca	Rede Maranhense de Justiça Juvenil	Newsletter: Boletim Na Medida	Desde 2013 (apoio IC&A) – 17 edições até set/15	
Matraca	Rede Maranhense de Justiça Juvenil	Folder: Rede Maranhense de Justiça Juvenil	2013	http://www.redemajusticajuvenil.org.br/images/documentos/Folder-rede-dia-09-de-novembro.pdf
Matraca	Rede Maranhense de Justiça Juvenil	Cartilha: Guia para Jornalista sobre Medidas Socioeducativas (2ed.)	2013	http://www.redemajusticajuvenil.org.br/images/documentos/guia-para-jornalistas-medidas2.pdf
Matraca	Rede Maranhense de Justiça Juvenil	Cartilha: Guia para Comunicadores sobre Justiça e Práticas Restaurativas	2013	http://www.redemajusticajuvenil.org.br/images/documentos/Guia-para-comunicadores-Justica-e-Praticas-Restaurativas.pdf
Matraca	Rede Maranhense de Justiça Juvenil	Cartilha: Gira Educação	2015	http://matraca.org.br/wp-content/uploads/2015/04/Gira-Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf
Matraca	Rede Maranhense de Justiça Juvenil	Vídeo: Canal Agência Matraca – vários vídeos	Desde 2015	https://www.youtube.com/channel/UCrwxlc_ydJnWo5lf7_pq94Q/videos
SFB - Solidariedade França Brasil	Rede Primeira Infância Nova Iguaçu	Plano Municipal pela Primeira Infância de Nova Iguaçu	2014	http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Plano-Municipal-pela-Primeira-Inf%C3%A2ncia-de-Nova-Igua%C3%A7u.pdf

SFB - Solidariedade França Brasil	Rede Primeira Infância Nova Iguaçu	Cartilha: O olhar da criança sobre o mundo	2014	http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/O-Olhar-da-Crian%C3%A7a-sobre-o-Mundo-SFB.pdf
SFB - Solidariedade França Brasil	Rede Primeira Infância Nova Iguaçu	Relatório: Instrumento de Diagnóstico Situacional da Primeira Infância de Nova Iguaçu	2014	http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Instrumento_Diagn%C3%B3stico_Situacional_PMPI_Final_12112014.pdf
SFB - Solidariedade França Brasil	Rede Primeira Infância Nova Iguaçu	Relatório: MapaDCA – Mapa dos direitos da criança e do adolescente de Nova Iguaçu	2014	http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Relat%C3%B3rio_Final_MapadCA_NI_12112014.pdf
SFB - Solidariedade França Brasil	Rede Primeira Infância Nova Iguaçu	Relatório: Orçamento Primeira Infância 2014	2014	http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Opine_Nova-Igua%C3%A7u_2014_Final.pdf
SFB - Solidariedade França Brasil	Rede Primeira Infância Nova Iguaçu	Relatório: Orçamento Primeira Infância 2015	2015	http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Opine_2015_Final.pdf
SFB - Solidariedade França Brasil	Rede Primeira Infância Nova Iguaçu	Relatório: Mapa da Infância de Nova Iguaçu	2015	http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Mapa_da_Inf%C3%A2ncia_Final_Web.pdf
Viração	Rede Nacional de Jovens Comunicadores	Relatório: 4º Encontro Nacional de Adolescentes e Jovens Comunicadores	2013	http://issuu.com/portfolio_viracao/docs/relatorio_4_enajoc
Viração	Rede Nacional de Jovens Comunicadores	Cartilha: Guia Mais Educomunicação	2014	http://issuu.com/renajoc/docs/guia_mais_educomunicacao
Viração	Rede Nacional de Jovens Comunicadores	Cartilha: Manual de Orientação dos Encontros Regionais	2014	http://issuu.com/renajoc/docs/manual_encontros_regionais_-_2014
Viração	Rede Nacional de Jovens Comunicadores	Newsletter: Boletim Acontece na Rede	Desde 2015 – 3 edições até set/15	ND
Universidade da Amazônia / Fidesa	Rede Escola Cidadã	Livro: Crescer em Rede	2013	http://www.unama.br/editoraunama/attachments/article/147/Livro_crescer_em_rede_grafica.pdf
Universidade da Amazônia / Fidesa	Rede Escola Cidadã	Revista: PiraPaz	2014	http://issuu.com/redeescolacidada/docs/revista_pira_paz
Universidade da Amazônia / Fidesa	Rede Escola Cidadã	Rádio: ProgamaPiraPaz	Desde 2015	https://www.youtube.com/channel/UCyLh88QbKWWXxqc8IFrVaYw

Anexo 8. Relatório do estudo de caso: Belo Horizonte

“Nós tivemos muitos avanços em termos de mobilização. Hoje o Fórum é o espaço de dezenas de grupos. Acho que isso é meio sem volta”. (representante da rede)

Estudo de Caso 1: Fórum das Juventudes da Grande BH

Sumário	
Breve descrição	O Fórum das Juventudes da Grande BH é uma rede de organizações e indivíduos que atua através da produção e disseminação de conhecimento e <i>advocacy</i> sobre temas pertinentes aos jovens, com foco específico nos temas relacionados à violência contra jovens negros e à mobilidade urbana de jovens em Belo Horizonte e região metropolitana de Belo Horizonte.
Principais resultados	<ul style="list-style-type: none">• Tornou-se a principal referência sobre temas da juventude no estado de Minas Gerais• Desenvolveu coletivamente uma plataforma <i>online</i> com os 10 aspectos mais importantes relacionados aos direitos dos jovens (Plataforma Política Juventudes contra a Violência) para influenciar candidatos a cargos públicos nas eleições gerais federais e estaduais de 2014. A plataforma passou a ser uma referência nacional para organizações dedicadas a promover, proteger e garantir os direitos dos jovens• Promoveu a descentralização e consolidação do "Okupa" como evento anual para Belo Horizonte e região metropolitana, apoiado pelos governos estadual e municipal (evento de um dia que promove a ocupação dos espaços públicos da cidade com atividades culturais e debates sobre questões relevantes para os direitos dos jovens)• Contribuiu para a abertura e democratização do Centro de Referência de Jovens em Belo Horizonte (um centro público dedicado ao desenvolvimento de atividades artístico-culturais-esportivas e à promoção de debates sobre temas relevantes para a juventude)• Participou em uma reunião do governo federal para planejar o orçamento federal para a juventude para 2015• Contribuiu para a eleição de Áurea Carolina, ex-coordenadora da Secretaria Executiva do Fórum, para vereadora de Belo Horizonte
Fatores de sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Construção coletiva e valorização das parcerias• Qualidade, relevância e criatividade na produção de conteúdos e metodologias voltados para os jovens• Força das estratégias de comunicação com os diversos <i>stakeholders</i>• Busca pela escalabilidade de suas ações para um maior número de beneficiários• Foco de atuação claro na luta contra as violências contra as juventudes• Apoio técnico e financeiro do Instituto C&A, como a Associação Imagem Comunitária que dividiu seu espaço de trabalho e sua <i>expertise</i> em captação de recursos• Apoio de organizações membro do Fórum• Governança inclusiva, comprometimento e perfil da liderança• Cenário político nacional (ex: Estatuto da Juventude e abertura para a discussão do tema em âmbito federal)
Principais desafios	<ul style="list-style-type: none">• A temática da violência contra a juventude negra é pesada e difícil de conseguir adesão da sociedade em geral• Descentralização das atividades e dos serviços para as áreas periféricas• Fazer com que os jovens tenham voz e representação nos diversos espaços políticos• Acessar a população mais vulnerável

	<ul style="list-style-type: none"> • Manter o nível de mobilização dos membros do Fórum, dos grupos sociais e dos jovens • Combinar profundidade dos conteúdos com alcance do maior número de pessoas nos eventos formativos • Vencer a resistência de outros grupos e movimentos que discordam das posições do Fórum
Lições aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho comprometido, sério, profissional, criativo, afetivo, colaborativo, empático e voltado ao diálogo é a chave para o sucesso do Fórum • A governança e gestão verdadeiramente democráticas favorecem o comprometimento e liderança política • Planejar e implementar ações por, com e para os jovens, favorece a adesão e mobilização • Melhorias na gestão e a remuneração da Secretaria Executiva foram cruciais para a qualidade das atividades e capacidade operacional do Fórum • Para que a rede permaneça relevante e eficaz, é importante realizar continuamente releituras coletivas do contexto, bem como alinhar das expectativas e prioridades • A articulação e <i>advocacy</i> contínuas no nível das políticas públicas, e não apenas com alguns representantes do governo, é fundamental para garantir maior aderência e sustentabilidade às ações • Aumentar as conexões e a cobertura territorial, além de dar mais visibilidade ao Fórum, levou as causas dos jovens muito mais longe e para muito mais pessoas • A sustentabilidade da rede deve ser sempre um grande foco de atenção

1. Introdução

Criado em agosto de 2004, o Fórum das Juventudes da Grande BH é uma rede aberta e apartidária de entidades, movimentos, grupos e ativistas autônomos/as que atuam em defesa dos direitos juvenis e pela construção de políticas públicas de juventude. Focam, principalmente, questões relacionadas à violência contra a juventude negra e aos direitos à cultura, educação e mobilidade urbana das juventudes periféricas. A escolha da temática como agenda prioritária partiu da compreensão da vulnerabilidade que é atrelada à condição juvenil. Pesquisas de abrangência nacional, como os Mapas da Violência, retratam a população jovem como um dos segmentos mais vulneráveis à violência no país, tanto no que diz respeito à violência letal, quanto no que se refere às demais violações de direitos.

O Fórum conta com 12 organizações membro, incluindo ONGs e grupos/coletivos culturais e de ativismo nas áreas de cultura e direitos da juventude, e 22 ativistas autônomos (Anexo I). É atualmente considerado a principal referência para a temática da juventude do estado de Minas Gerais por uma ampla e diversa gama de atores sociais. De 2013 a 2015, passou de 22 para 154 o número de convites por ano que o Fórum recebeu para participar de eventos diversos sobre questões da juventude, incluindo a realização de palestras, a mediação de oficinas e rodas de conversa e a participação em atividades de troca de experiências. As demandas são tantas que o Fórum está tendo dificuldade para atender a todas. Em 2015, foi premiado pelo Ministério da Cultura com o Prêmio Cultura em Rede. No âmbito do Programa Redes e Alianças, o Instituto C&A apoiou técnica e financeiramente o Fórum das Juventudes da Grande BH entre os anos de 2013 a 2015. Em 2016, mesmo após o término do apoio do Instituto C&A, o Fórum continua bastante mobilizado, realizando ações de peso para a cidade de Belo Horizonte e cidades do entorno, bem como formalizando novas parcerias que garantem a sua sustentabilidade financeira, técnica e política nos curto e médio prazos.

O que possibilitou que o Fórum das Juventudes da Grande BH atingisse esse patamar de reconhecimento e sustentabilidade? Quais foram os fatores que potencializaram o seu sucesso? Quais foram os maiores

desafios? Qual o papel das lideranças? Quais foram os maiores aprendizados obtidos nessa trajetória? Essas são questões que esse estudo de caso procura endereçar.

Histórico

2004 - Criação do Fórum como Fórum de Entidades e Movimentos Juvenis da Região Metropolitana de BH para incentivar o diálogo entre organizações e movimentos com outros grupos da sociedade civil e com a prefeitura, para promover a participação juvenil e garantir os direitos das juventudes.

2009 até meados de 2011 - Atividades interrompidas por razões como a transição da liderança, a falta de planejamento e estratégias focadas e a falta de empoderamento do Fórum pelos próprios jovens.

Fim de 2011 - a) Reativação do Fórum: Discussões envolvendo a construção do Centro de Referência da Juventude (CRJ), apresentado pelo município como o principal equipamento público focado neste segmento, geraram a mobilização necessária para a reativação; e b) **Mudança de nome** para Fórum das Juventudes da Grande BH e a **juventude passou a ser a principal protagonista** da iniciativa. Para cumprir sua missão, o Fórum definiu quatro estratégias de ação inter-relacionadas: educação popular, mobilização, comunicação e advocacia⁴⁴.

2013 - 2015 - apoio financeiro e técnico do Instituto C&A.

2. Principais ações e resultados

2005 e 2006 – Contribuição para a estruturação da Coordenadoria Municipal de Juventude e na reativação do Conselho Municipal de Juventude (CMJ) de Belo Horizonte, que influenciou a criação de uma Política Municipal de Juventude na capital. A política municipal, que deve ser sempre redesenhada e melhorada, informa como o município estrutura suas ações para e com os jovens (por exemplo, quais são as instâncias de discussão, quais são as prioridades).

2012 – a) Focalização da agenda: enfrentar a violência contra a juventude (negação e/ou violação de direitos) tornou-se foco prioritário de atuação; b) Lançamento da Agenda de Enfrentamento à Violência contra a Juventude: documento que expõe e denuncia as diferentes formas de violência cometidas contra a juventude em Belo Horizonte, passou a disseminar a causa e pedir por políticas públicas para superar o problema; c) Organização em conjunto com o Observatório da Juventude da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), da 3ª edição do Okupa (evento de um dia que promove a democratização do acesso aos espaços públicos para os jovens e visa dar visibilidade às intervenções e políticas artísticas e culturais dos grupos juvenis). O Okupa é considerado uma ação prioritária para o Fórum desde seu início e hoje se consolidou como um evento anual em Belo Horizonte e cidades vizinhas.

2013 - a) Início do apoio técnico e financeiro do Instituto C&A por um período de 3 anos, que contribuiu para o fortalecimento do Fórum; b) Lançamento da Campanha Juventudes contra Violência, que se seguiu à Agenda lançada no ano anterior, concebida de forma colaborativa entre os diferentes grupos de jovens. Com a Campanha aumentou-se a visibilidade em torno do tema, sensibilizando agentes públicos e gestores para promover políticas de enfrentamento do problema e mobilização de jovens e organizações da sociedade civil para atuarem como multiplicadores da campanha com suas famílias, escolas e comunidade. No bojo da Campanha foram realizados vários encontros formativos para

⁴⁴**Mobilização:** Mobilização da sociedade para melhores condições de vida para os jovens por meio de métodos participativos e dialógicos para envolver diferentes públicos. **Incidência política:** Influência na elaboração, execução e na avaliação de políticas públicas para a juventude. **Educação Popular:** Construção colaborativa do conhecimento, valorizando os saberes dos sujeitos educandos, em uma perspectiva orientada para a compreensão crítica da realidade e visando a transformação social. **Comunicação:** Difusão de conteúdos visando à visibilidade das ações do Fórum e dos seus parceiros; à disseminação de conhecimentos; e à divulgação ampliada de eventos, oportunidade e pesquisas.

adolescentes e jovens; e c) O Fórum começou a ocupar um lugar no Conselho Municipal de Juventude de Belo Horizonte, o que lhe deu mais força nas ações de incidência em favor dos jovens.⁴⁵

2014 - a) Lançamento do kit educativo "Okupa: juventude, cidadania e ocupação da cidade", composto por um jogo de tabuleiro e um guia explicativo. O jogo ensina os adolescentes e os jovens a entenderem melhor seus direitos e os diversos serviços e instâncias de um município que podem ser acessados para garantir e defender os seus direitos. O kit educativo foi produzido com a participação ativa dos jovens e um especialista em jogos. O material foi muito bem recebido e ainda hoje é usado pela equipe do Fórum e seus parceiros (ex.: governo de Belo Horizonte e o governo do Estado de Minas Gerais); e b) Lançamento da plataforma política Juventudes contra Violência (Anexo II), que estabeleceu 10 temas prioritários, relacionados às violações dos direitos sofridos pela população jovem, para que a sociedade civil e os governos se comprometessem a enfrentar. A iniciativa envolveu atividades descentralizadas de comunicação, advocacy (incidência política) e mobilização. Durante as eleições de 2014, a plataforma foi apresentada para mais de 20 candidatos a cargos dos Poderes Executivo e Legislativo nos níveis estadual e nacional e, em 2015, a parlamentares e gestores governamentais nas diferentes esferas de governo, melhorando a qualidade dos debates e propostas. A elaboração da plataforma envolveu muito trabalho de pesquisa e sistematização de dados, o que proporcionou grande aprendizado à equipe do Fórum, conferindo consistência no discurso e ajudando nas tomadas de decisão sobre como abordar os diferentes temas surgidos do contexto sociopolítico. Nesse sentido, a plataforma conferiu ainda mais legitimidade aos interlocutores do Fórum. Hoje a plataforma política é a principal referência conceitual tanto para os membros do Fórum, como para alguns de seus parceiros.

2015 - a) Desenvolvimento e lançamento da pesquisa "Monitoramento de políticas públicas para o atendimento a adolescentes e jovens em situações de abuso de álcool e outras drogas em Belo Horizonte" (realizado em parceria com a ONG Cipó Comunicação Interativa e com o apoio do Ministério da Saúde) e de seu respectivo infográfico interativo, ampliando a divulgação de conhecimentos sobre as necessidades dos jovens e também a conectividade do Fórum com o governo federal; e b) Descentralização do 6º Edição da Okupa, que começou a ter ações nas cidades da Grande Belo Horizonte, com a participação dos municípios de Santa Luzia, Nova Lima, Contagem, Ibirité, Sarzedo e Santa Luzia. A descentralização ainda é um desafio para o Fórum e para as políticas públicas em geral, uma vez que o sistema político e social tende a oferecer a maioria dos serviços e atividades nas regiões centrais da cidade.

2016 - a) Produção da publicação "Fazendo Junt@s - Experiências e Metodologias do Fórum das Juventudes da Grande BH" que divulga as metodologias formativas⁴⁶, b) Ocupação e abertura do Centro de Referência da Juventude (CRJ) para todos os jovens de Belo Horizonte (ver box abaixo); e c) Aurea Carolina, ex-coordenadora da Secretaria Executiva do Fórum, foi eleita a vereadora mais votada de Belo Horizonte nas eleições de 2016. Grande parte de sua formação política foi construída ao lidar com as atividades do Fórum. Levará sua expertise sobre as questões das juventudes para o legislativo municipal.

Abertura do CRJ

Desde o anúncio do projeto do CRJ até os dias de hoje, o Fórum tem sido protagonista no debate e no embate com o poder público municipal, bem como na mobilização de grupos de jovens para a importância da questão.

⁴⁵ Em mais uma estratégia de empoderamento da juventude, o Fórum optou por não concorrer, em 2015, ao Conselho Municipal de Juventude enquanto movimento. Está representado, no entanto, por jovens que assumiram a posição enquanto representantes de outros coletivos que integram o Fórum.

⁴⁶ A publicação é fruto do apoio do Instituto C&A. Os avaliadores tiveram acesso à versão final da publicação no formato digital. A impressão da mesma ainda estava por ser realizada.

No início o Fórum atuou questionando a ausência de um projeto conceitual que orientasse a construção do CRJ e de uma participação social efetiva no processo, inclusive para que pudesse ser um espaço de produção artístico-cultural e político relevante para juventude. Ainda em 2011, o Fórum foi responsável pela realização de audiência pública sobre o tema na Câmara de Vereadores, com participação em comissão paritária para a discussão do CRJ e a divulgação de uma carta aberta à cidade que denunciava irregularidades no projeto de construção do CRJ.

Após muitas idas e vindas do poder público, com ações ininterruptas de mobilização e incidências por parte do Fórum, o CRJ foi inaugurado em 2014. No entanto, no primeiro semestre de 2016, o equipamento ainda não havia sido aberto para o público e a participação da juventude enquanto parte ativa na gestão e planejamento das atividades do CRJ não havia sido garantida.

Diante disso, houve um acirramento das discussões a respeito da abertura do CRJ que culminou com a ocupação do prédio por 45 dias. O Fórum liderou o movimento de ocupação, que congregou também outros grupos e movimentos juvenis.

A desocupação do CRJ foi mediada pelo Promotor de Justiça da Infância e Juventude, que apoiou a formação de um grupo gestor que integrasse a sociedade civil. O CRJ foi aberto ao público em junho de 2016, mas o comitê gestor participativo ainda está sendo estruturado. Apesar da tensão e dos embates decorrentes da ocupação do CRJ, todos os entrevistados foram unânimes em reconhecer a importância do papel do Fórum no processo.

O Fórum é o ator mais importante no cenário de reivindicação política para a juventude. O CRJ só existe por conta da ação do Fórum. (informante externo estratégico)

Com essas ações o Fórum registrou, de 2013 a 2015, uma atuação significativa em relação aos públicos diretamente beneficiários, tendo mobilizado 1300 adolescentes e jovens, além de 120 profissionais da educação, 300 lideranças sociais e 500 membros de grupos comunitários. (relatório de monitoramento Instituto C&A).

3. Gestão, Governança e Liderança

O Fórum se propõe a atuar de forma colaborativa, conferindo ao coletivo grande dinamicidade na sua organização. Assim cada integrante contribui segundo seus interesses, possibilidades e disponibilidade. O Fórum aposta, dessa forma, na corresponsabilização permanente dos grupos da sociedade civil e dos ativistas autônomos que o compõem, de maneira a fortalecer o trabalho em rede, democrático e não hierárquico.

Vale destacar que os ativistas autônomos são tão bem recebidos quanto as pessoas que representam organizações. O Fórum vê muita potência na diversidade. Até mesmo funcionários públicos podem compor o Fórum, desde que seja como ativistas autônomos e não como representantes dos governos.

O protagonismo juvenil é um valor inegociável para o Fórum, ainda que também haja membros/as mais velhos/as. Há uma clara preocupação no sentido de que o/a jovem esteja devidamente representado(a) na Secretaria Executiva, no Grupo Gestor, bem como no planejamento e na execução das estratégias e ações.

Ao longo dos anos, o Fórum das Juventudes da Grande BH experimentou diferentes arranjos operacionais e de gestão. Em 2013, com o incentivo do Instituto C&A e o desejo de “organizar a casa”, o Fórum fez um esforço de reestruturação de sua governança e passou a atuar da seguinte forma:

- Grupo Gestor (GG): Aberto à participação de ativistas e representantes de grupos que integram o Fórum. É responsável pelas principais deliberações e decisões que dizem respeito à rede, incluindo o desenho das ações acordadas nas reuniões de planejamento estratégico que o Fórum organiza duas vezes ao ano, sendo que um deles é sempre um momento de imersão.

Eventualmente, o GG se divide em comissões de trabalho para o desenvolvimento paralelo de atividades. A participação nas reuniões presenciais do GG, que acontecem quinzenalmente em diferentes espaços das organizações membro, é aberta também a não membros dessa instância. Hoje, o GG conta com 12 organizações e dois ativistas autônomos.

- Secretaria Executiva (SE): A SE é responsável pela animação da rede, operacionalização das decisões tomadas no âmbito do GG, bem como pela organização de eventuais demandas recebidas por parceiros. Atualmente, a Secretaria trabalha em um espaço físico na sede de um dos grupos que compõem o Fórum, compartilhando responsabilidades em tarefas de comunicação, mobilização, articulação e incidência política. Desde 2013 possui uma equipe remunerada, que hoje é composta por três profissionais e duas estagiárias.
- O Grupo Ampliado (GA) - desativado: era composto por todos os grupos e ativistas que compõem a SE e o GG, além de qualquer outro grupo ou ativista que, independentemente de ser ou não ligado ao Fórum, quisesse participar de reuniões abertas para discussão de temas específicos ligados aos direitos juvenis.

No final de 2015, o Fórum optou por desativar o GA e ampliar ainda mais sua proposta de abertura e participação. Qualquer pessoa ou organização é bem-vinda nas reuniões do grupo gestor, podendo participar das discussões e deliberações.

Os processos decisórios são compartilhados internamente e, em geral, apoiam-se na busca pelo consenso, garantindo amplos espaços de discussão. Além disso, há grande preocupação em garantir processos comunicativos permanentes, o que contribui para a construção de sua memória coletiva. Todas as reuniões são registradas em ata e encaminhadas para conhecimento e manifestação dos membros. Esta gestão compartilhada também garante a formação de novas lideranças, o que é fundamental para a sua sustentabilidade como rede. De 2013 a 2015, o Fórum mudou a composição de sua Secretaria Executiva e não houve impacto na relação com o financiador (Instituto C&A), nem comprometeu a eficiência e efetividade de suas ações.

A proposta é da radicalização democrática e da horizontalidade. Há uma preocupação de validar a participação de todos na tomada de decisão, até mesmo a dos novos membros. Trabalhamos numa proposta pela busca de consenso progressivo. (representante do Fórum)

Hoje há uma preocupação em que se formem novas lideranças no Fórum. Cada vez eu vejo caras novas representando o Fórum, e cada vez mais jovens. (informante externo estratégico)

Outro momento interessante, que incentiva a entrada de novos membros e a mobilização dos atuais, é a apresentação anual do Fórum. As pessoas são convidadas para discutir uma temática específica e para conhecer as ações e o planejamento do Fórum. Há uma grande divulgação do evento e sempre aparecem novas pessoas e novas organizações, como foi o caso do Nosso Sarau. Essa tem sido uma porta de entrada muito importante para o Fórum promover suas causas, mobilizar a rede e conseguir novos membros.

Como referido, a SE do Fórum só passou a ser remunerada a partir de 2013. Essa nova configuração da SE possibilitou ao Fórum uma capacidade de execução muito maior e mais efetiva do que na configuração anterior. A profissionalização da SE do Fórum aparece como o principal fator de distinção do que era o Fórum antes do apoio do Instituto C&A e depois do apoio. A sustentabilidade dessa forma de gestão foi garantida para 2016, com recursos de um novo financiador, e está em vias de renovação para 2017.

Surgiram outros movimentos de juventude no período, mas a profissionalização do Fórum deu a ele o status de protagonista. (representante do Fórum)

De 2013 para cá a atuação do Fórum ficou muito mais qualificada. A contratação de profissionais para a SE profissionalizou a gestão e as ações do Fórum. Os eventos bombavam e não era à toa. (informante externo estratégico)

O apoio do Programa também foi fundamental para a profissionalização do trabalho do Fórum, bem como para a capacidade de pressão sistemática ao poder público. O crescimento profissional foi exponencial. Com certeza, as ações do Fórum não teriam tido a amplitude que tiveram sem esse apoio. E também não seriam realizadas tantas ações. (informante externo estratégico)

Os representantes do GG se sentem muito amparados pela SE e a equipe da SE, por sua vez, sente-se legitimada pelo GG. Essa relação de cooperação e cumplicidade aparenta ter reflexos muito positivos na dinâmica do Fórum.

Nesse ano realizamos a ocupação do Centro de Referência de Juventude. Foi uma ação muito intensa que durou uns 40 dias e que exigiu muita mobilização e articulação. Felizmente conseguimos o apoio de todos. Foi uma demanda que surgiu do contexto e que o Fórum conseguiu abraçar e liderar. Acredito que o Grupo Gestor está mais unido por conta da intensidade do trabalho realizados nos últimos anos. (representante do Fórum)

Por fim, vale destacar que o perfil militante e intimamente conectado com a vivência das questões da juventude, combinado com a valorização do conhecimento teórico aprofundado sobre o assunto, dá aos integrantes do Fórum uma legitimidade única. (Para melhor compreensão do perfil de liderança do Fórum vale a leitura da entrevista com coordenador do Nosso Sarau e membro do GG do Fórum – Anexo III)

O grupo é muito preparado. Os meninos se articulam muito bem. Tenho uma impressão muito boa deles. Eles têm uma consciência política muito adequada. E a juventude tem muito respeito pelo pessoal do Fórum. (informante externo estratégico)

A galera do Fórum milita muito e talvez seja dos poucos movimentos que consegue atrair a juventude de forma a dialogar com ela, na linguagem deles. (representante da do fórum)

4. O que favoreceu o sucesso do Fórum?

- **Construção coletiva e valorização das parcerias**

O Fórum tem a proposta de trabalhar na perspectiva da co-construção. Mesmo sendo um grupo de resistência, busca o diálogo e procura estabelecer relacionamentos que possam levar à construção de algo melhor. Há uma constante preocupação da equipe em ter um olhar empático para com o outro. Nesse sentido, existe quase que um mantra na voz dos representantes do Fórum: “Não existe incidência política sem afeto”. Soma-se a isso, também, a interlocução permanente e a realização de ações em conjunto com a Coordenadoria Municipal da Juventude de Belo Horizonte e com programas públicos voltados à juventude, como o Programa de Controle de Homicídios - Fica Vivo!, do Governo Estadual, e o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Adolescentes e Jovens de 15 a 17 Anos - Projovem Adolescente de Belo Horizonte. A partir dessas interlocuções muitas ações foram realizadas, desde ações de formação, até ações de incidência em políticas públicas, como no caso da abertura do CRJ. De toda forma, os diversos atores respeitam o Fórum e querem trabalhar cada vez mais com ele.

O Fórum é a pedra no sapato da Prefeitura. Às vezes há uma radicalização no posicionamento, mas sei que é necessário. (informante externo estratégico)

A Segurança Pública não se faz sozinha. A parceria com o Fórum foi muito importante para a formação política do nosso público. Muitos jovens que participaram das formações passaram a integrar coletivos e ter uma outra postura sobre os seus direitos e sobre a pauta do genocídio. (informante externo estratégico)

O Fórum preza também pelo fortalecimento de outras instâncias de atuação político-cultural na cidade, acompanhando o trabalho de fóruns e espaços permanentes de discussão, como o Círculo Socioeducativo das Brigadas Populares, o Comitê Mineiro do Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação, a Frente Mineira sobre Drogas e Direitos Humanos e o movimento Minas diz Não à Redução da Maioridade Penal.

- **Conteúdos e metodologias robustos, criativos, participativos e adequados para os públicos aos quais se destinam**

Em todas as ações que são realizadas, busca-se envolver os grupos diretamente implicados na ação e/ou desenvolver métodos que favoreçam a participação durante a atividade em questão. Para a concepção da campanha Juventudes contra a Violência, foram criados diferentes espaços de reflexão e definição de estratégias, com a participação de jovens autônomos, integrantes de grupos culturais, ativistas de movimentos sociais e representantes de órgãos públicos. Esse processo foi fundamental para gerar o engajamento necessário à segunda etapa da iniciativa, quando foram realizadas as jornadas Maio pelo Fim da Violência contra as Juventudes e o circuito educativo Juventudes contra Violência. A participação dos jovens no planejamento e implementação da campanha proporcionou linguagem e metodologias adequadas para a mobilização efetiva de outros jovens para participarem nas atividades de formação.

Tanto os membros do Fórum como os atores externos consideram os conteúdos e as metodologias propostas pelo Fórum muito qualificadas. No caso do Kit educativo Okupa, por exemplo, até mesmo um especialista em jogos foi contratado para apoiar a produção do material. A qualidade dos produtos confere ainda mais legitimidade para o Fórum. As palavras criatividade, inovação e vontade de fazer cada vez melhor aparecem nas falas dos entrevistados.

O que a gente consegue perceber é que o Fórum, quando assume a pauta do genocídio dos jovens negros, trouxe muito conteúdo e propriedade para o assunto. (informante externo estratégico)

- **Potência na comunicação**

As ações do Fórum, seus posicionamentos e os conteúdos produzidos são comunicados por meio de diferentes mídias e formatos, como os websites do Fórum e da campanha Juventudes contra Violência; página na rede social Facebook; o envio de e-mails a banco de contatos - alimentado à medida que novas ações são realizadas -; e canal de vídeos no Youtube, além da produção de materiais impressos ligados às principais ações do coletivo, como panfletos, folders, cartazes, adesivos e publicações (Anexo II). O site institucional conta com uma média mensal de 1000 visitas, sendo que os picos de acesso coincidem com as ações de maior fôlego realizadas pelo coletivo. A página do Facebook do Fórum conta com quase quatro mil curtidas e já obteve um alcance orgânico⁴⁷ de 25 mil pessoas em *posts* de maior destaque. A atualização tanto dos sites quanto das redes sociais tem sido feita de forma colaborativa, dado que integrantes do Fórum sugerem conteúdos para publicação.

⁴⁷ Quantidade total de pessoas que visualizaram um *post* sem publicidade paga.

O relacionamento com veículos de imprensa é bastante ativo e visa tanto garantir mais visibilidade e legitimidade para ações do Fórum, como colaborar na disseminação da causa. Hoje o Fórum é muito procurado pela imprensa para comentar as questões referentes às juventudes. A equipe tem consciência da oportunidade e da responsabilidade que isso traz.

As ações de comunicação do Fórum são muito bem planejadas e executadas. Têm um alcance muito grande. Nós estamos sempre atentos ao que o Fórum está fazendo até para poder repercutir. (informante externo estratégico)

Ao longo de 2015 foi realizado um diagnóstico de comunicação, que se desdobrou em um planejamento de estratégias de acordo com os públicos a serem focados. A tendência agora é que o trabalho do Fórum na área de comunicação seja ainda mais eficiente.

- **Ampliação da abrangência territorial**

Em 2013, o Fórum tinha atuação em Belo Horizonte e em mais três municípios da região metropolitana. A descentralização do Okupa e a construção da plataforma política contribuíram muito para que representantes de novos municípios aderissem à causa e para que o Fórum passasse a ter uma visibilidade nacional, já que contou com a participação de representantes de outros estados. A partir da Plataforma também foi possível que uma representante do Fórum fosse convidada para participar de reuniões em Brasília para tratar, entre outros assuntos, do orçamento federal para a juventude. Em 2015, o Fórum contava com representantes de 11 municípios e uma respeitabilidade nacional.

- **Foco claro**

Desde 2012 o Fórum das Juventudes definiu o seu campo de atuação. Essa definição não é vista como uma limitação, mas sim como uma orientação para a ação que facilita a todos que atuam no Fórum nos planejamentos e nas tomadas de decisão. Nesse sentido, as ações e estratégias que foram sendo efetivadas iam se reforçando umas às outras. Foi o que aconteceu, por exemplo, com a Agenda da Juventude contra a Violência e a Campanha Juventudes contra a Violência. Os membros do Fórum primeiro desenvolveram a agenda contendo as prioridades para os jovens e depois elaboraram a campanha. Quando a campanha foi lançada, muitas pessoas já estavam a par das prioridades.

- **Apoio do Instituto C&A**

O apoio do Instituto C&A, por meio do Programa Redes e Alianças, possibilitou a remuneração da SE, a ampliação e qualificação das ações, a diversificação dos produtos e a formação de alguns dos representantes do Fórum. O período de financiamento (três anos) possibilitou também que a equipe tivesse a tranquilidade para ousar e inovar. Por fim, a flexibilidade com que a equipe do Instituto se colocou enquanto financiadora favoreceu a proposta de co-construção e trabalho colaborativo.

É um consenso de que a representação do Instituto C&A foi fundamental para esse crescimento que o Fórum experimentou. Não somente o apoio financeiro, mas o apoio técnico também foi importante. No início havia até uma desconfiança de certas organizações que compunham o Fórum quanto a receber o apoio de uma organização que vinha do meio empresarial. Mas o Instituto C&A sempre respeitou a autonomia e o trabalho do Fórum. (representante do Fórum)

Com relação a este ponto, vale ressaltar que, no início do Programa, o Fórum solicitou apoio do Instituto C&A para a campanha Juventudes Contra Violência, que tinha um posicionamento claro contra a redução

da maioria penal, e o Instituto C&A, embora não tivesse um posicionamento institucional sobre o tema, conseguiu, em tempo hábil, conceder o apoio, optando por não expor a sua marca na campanha.

- **Retaguarda e apoio de organizações membro**

Tanto a Associação Imagem Comunitária como o Observatório da Juventude da UFMG têm sido muito importantes para o Fórum. Por serem organizações mais estruturadas e contarem com mais recursos, têm condições de dar suportes relevantes como a cessão de espaço para sede, estagiário e apoio a ações de filmagem e edição.

- **Perfil da equipe e comprometimento**

Alegria em estar junto, preocupação com o outro, compromisso com a causa, abertura para a diversidade, militância e experiência de vida em questões de juventude são algumas das qualidades observadas e que criaram uma química singular que dá uma força muito grande ao Fórum.

- **Fatores da conjuntura política / fatores externos ao Fórum**

As eleições presidenciais de 2014, o Estatuto da Juventude, o relatório sobre o genocídio da juventude negra e a discussão sobre a redução da maioria penal foram fatores externos que deram mais visibilidade à causa e favoreceram a atuação e o debate das bandeiras e posicionamentos do Fórum.

5. O que dificultou a ação do Fórum? E quais os principais desafios para a ação?

- A causa é pesada. Especialmente no que se refere às questões sobre violência contra a juventude negra, há dificuldade na adesão de setores mais amplos da sociedade.
- A descentralização foi e ainda é um desafio. As juventudes vêm para o centro de Belo Horizonte, mas ainda com muita dificuldade na mobilidade e há uma dificuldade para Fórum fazer ações nos outros municípios da RMBH. As ações que são realizadas demandam um esforço muito maior.
- Conseguir dar voz e representação à juventude nos diferentes espaços. Por mais que existam leis que garantam esse direito, ainda há muita resistência.
- Dificuldade de acessar os jovens moradores de rua e portadores de necessidades especiais. Por serem populações mais vulneráveis, demandam estratégias diferenciadas de abordagem.
- Mobilização contínua. Apesar dos esforços para assegurar um engajamento contínuo dos diferentes membros do Fórum, bem como dos jovens que passaram pelas formações e atividades, este é um desafio permanente.
- Formações nas escolas. As formações nas escolas foram bem aceitas tanto pelos professores como pelos alunos. Mas, por serem atividades pontuais, não geraram muito impacto. Eram discussões de três a quatro horas sobre temas relacionados aos direitos dos jovens que geram a sensibilização de alguns dos participantes, mas, em geral, não teve a potência de mudar comportamentos ou mobilizar para a causa.
- Superar a resistência de outros grupos que discordam de posicionamentos e da forma de atuação do Fórum. O Fórum é um movimento apartidário, que tem a proposta de promoção de diálogo. Com a grande visibilidade que teve nos últimos anos, passou a ser objeto de contestação de outros movimentos, inclusive de jovens.

Uma consequência desse reconhecimento é que os questionamentos sobre a atuação do Fórum também aumentaram. É uma consequência de estar mais exposto. O Fórum já foi taxado de

elitista, formado por brancos universitários, pouco dispostos para o embate ou muito combativo e envelhecido. (representante do Fórum)

6. Um olhar para sustentabilidade

A sustentabilidade de uma rede é garantida por fatores políticos, técnicos e financeiros. No que se refere aos aspectos financeiros, esses podem ser mais ou menos tangíveis. Contribuições como a força de trabalho voluntária de seus membros e cessão de espaços podem ser tão importantes quanto o aporte de recursos financeiros. As sustentabilidades técnicas e políticas, como visto, foram muito fortalecidas entre 2013 e 2015. Nesse ponto será dada maior luz para a sustentabilidade financeira, tendo claro que cada aspecto da sustentabilidade pode influenciar positivamente ou negativamente o outro.

No seu início, a sustentabilidade do Fórum era garantida, fundamentalmente, pelo aporte de recursos humanos e financeiros por parte dos grupos que integravam o Fórum e, em menor escala, de parceiros que acompanham os trabalhos do coletivo. Essa proposta se mantém até hoje. As contribuições são de ordens diversas: pessoas, infraestrutura, logística, financeira, político-metodológica, entre outros, e variam segundo as possibilidades, o envolvimento e o contexto de cada grupo e ativista.

No entanto, o Fórum sempre ficou atento às possibilidades de financiamento externo, o que facilitou sua operação. Nos últimos anos, para além do apoio do Instituto C&A, o Fórum também contou com apoios financeiros pontuais por parte de parceiros, voltados ao custeio de atividades específicas, bem como realizou uma ação de financiamento coletivo na plataforma digital Vakinha.com, com vistas ao financiamento do 6º A Juventude Okupa a Cidade.

Após encerrado o apoio do Instituto C&A, em dezembro de 2015, o Fórum buscou novos financiadores e passou a contar apoio com outro parceiro financiador para arcar com as despesas da SE. A Sociedade Inteligência e Coração, vinculada aos padres Agostinianos, formalizou o apoio de um ano e deve renovar o financiamento para o ano de 2017. Como já relatado, o Fórum obteve recursos do Prêmio Cultura em Redes, do Ministério da Cultura e do edital da Fundação Municipal de Cultura da Prefeitura de Belo Horizonte. Além disso, uma estagiária da Secretaria Executiva é remunerada com uma bolsa de extensão da UFMG.

Vale ressaltar que muitos grupos do Fórum já têm a experiência em captar recursos para as suas próprias entidades. No momento, o Fórum está discutindo a possibilidade de se formalizar juridicamente para conseguir novos apoiadores utilizando seu próprio CNPJ. A questão da sustentabilidade sempre foi e continua sendo um ponto de atenção para o Fórum. Em 2015, foi criado, inclusive um grupo de trabalho de sustentabilidade.

No entanto, os relatos apontam para uma redução do volume de atividades já em 2016 como consequência do término do apoio do Instituto.

O Fórum tem energia e experiência para seguir e conseguir outros financiamentos. A limitação de recursos não vai fazer com que o Fórum deixe de existir, mas pode comprometer a qualidade de algumas ações. (informante externo estratégico)

O Instituto C&A nos orientou muito a não depender de um só financiador. Essa orientação já está incorporada enquanto compreensão pelo GG do Fórum, mas as ações de captação ainda estão sendo iniciadas. Hoje existe até uma discussão se seria o caso de formalizar juridicamente o Fórum. (representante do Fórum)

7. Principais Aprendizados

O olhar atento para ação do Fórum das Juventudes da Grande BH traz inúmeros aprendizados. O Fórum é uma rede de organizações da sociedade civil e ativistas autônomos com grande poder de articulação, mobilização e incidência. O reconhecimento como a principal referência para temas das juventudes deve-se a um trabalho comprometido, sério, profissional, criativo, afetivo, empático e voltado para o diálogo e à co-construção.

A proposta de atuação democrática é levada ao seu máximo potencial. Como eles mesmos dizem: “a aposta é na radicalização democrática”. Os relatos dos que participam dessa experiência são de muito orgulho e muito aprendizado em relação à forma em que eles se organizam e tomam as decisões. A abertura completa para o acolhimento de novos membros, também é fator a se destacar. Além disso, há uma preocupação clara em garantir a formação política apartidária dos seus membros, seja pela auto exigência de produzir conteúdos qualificados, seja pela oportunidade de interagir com especialistas convidados e com as questões políticas que surgem durante o ano. Não é por acaso que a vereadora eleita em Belo Horizonte com o maior número de votos em 2016 foi a Áurea Carolina, ex-coordenadora da SE do Fórum.

O protagonismo dos jovens não está somente no discurso. As ações são planejadas e executadas pelos, com e para os jovens. A linguagem, as metodologias e as estratégias utilizadas são adequadas aos seus interesses. Essas metodologias vão sendo construídas e aprimoradas ao longo do tempo, sempre com a escuta e a participação dos jovens.

A remuneração de uma equipe para compor a Secretaria Executiva também se mostrou como algo fundamental. A diferença entre a quantidade de ações realizadas, produtos finalizados e o grau de demanda e reconhecimento do Fórum antes de haver uma equipe remunerada e depois de estruturada a equipe é enorme. Além disso, a SE funciona como um grande ativador das ações do Fórum, operacionalizando as decisões do GG e garantindo a mobilização contínua. Os membros do Fórum têm clara percepção dessa importância e buscam recursos para que essa forma de gestão possa ser mantida.

Vale ressaltar que o apoio a redes se difere muito do apoio a organizações, dado que as dinâmicas de atuação são e devem ser muito flexíveis, inovadoras e sujeitas às demandas do contexto. Muitas redes, inclusive atuam sem muitos recursos ou estruturas fixas. No que se refere ao Fórum, a existência de uma secretaria executiva remunerada contribuiu imensamente para os resultados obtidos. No entanto, outras dinâmicas e formas de gestão podem ser consideradas, que não uma secretaria executiva, tais como comitês operativos; animadores locais, regionais ou nacionais, equipes externas contratadas etc.

Outro fator a ser mencionado, para além da remuneração da SE, é a profissionalização da gestão. Realização de planejamentos estratégicos periódicos, elaboração de plano de comunicação, criação de uma frente de sustentabilidade, sistematização das atividades, elaboração e disseminação das atas de todas as reuniões são exemplos de como o profissionalismo da gestão é levado à risca.

O contexto de atuação das redes e os interesses dos diferentes envolvidos são muito dinâmicos. Nesse sentido, para que a rede siga relevante e efetiva, é importante fazer continuamente uma releitura coletiva do contexto, assim como um alinhamento das expectativas e prioridades dos principais atores envolvidos. A prática de planejamentos estratégicos colabora para que o Fórum tenha essa competência.

A articulação e a incidência continuadas com a política pública, e não apenas com alguns representantes do governo, é fundamental para garantir mais adesão e sustentabilidade às ações. O Fórum tem buscado

essa prática, porém pode ampliá-la para os casos de formação nas escolas, por exemplo, de forma a tornar essa ação mais robusta e com mais poder de transformação.

É muito importante que a rede dê a devida atenção para a questão da sustentabilidade (técnica, política e financeira), de modo que possa agir de forma continuada e progressiva na pressão das políticas públicas, bem como mantenha sua capacidade operacional e de disseminação das ações.

Por fim, vale destacar o grande esforço que o Fórum fez para ampliar suas conexões e sua abrangência territorial. A descentralização do Okupa, as formações nas cidades periféricas, a construção colaborativa da plataforma política com participação de outros estados, para além de dar mais visibilidade ao Fórum, levou as causas das juventudes para muito mais longe e para muito mais pessoas.

ESTUDO DE CASO 1: Anexo I: Grupos e organizações que integram o Fórum das Juventudes da Grande BH

1. Associação Imagem Comunitária

Organização sem fins lucrativos sediada em Belo Horizonte com destacada atuação no campo da democratização da comunicação. Desde o seu surgimento, em 1993, mobiliza e capacita agentes multiplicadores para o desenvolvimento de ações e produções comunicativas, de modo a fortalecer redes que buscam ampliar a participação, na esfera pública, de coletivos juvenis, movimentos populares, organizações comunitárias e grupos culturais de periferia.

2. Brigadas Populares

Organização política de caráter popular que possui como principal bandeira a luta pelo direito à cidade e a transformação do modelo de sociedade vigente. Organiza-se por frentes de trabalho: Formação, Reforma Urbana, Juventude, Anti-prisional, Mulheres, e também por círculos temáticos, como o agrário e advogados populares, por exemplo. Possui uma atuação em periferias e universidades. Atualmente se faz presente em Minas Gerais, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo e Bahia. Utiliza como método de trabalho a organização e a elevação do nível de consciência da classe trabalhadora, a partir da luta por direitos fundamentais.

3. Coletivo Cabeçativa

Atuante na região do Barreiro, em Belo Horizonte, o Coletivo Cabeçativa tem por objetivo promover a ocupação do espaço urbano por meio de diferentes linguagens artísticas, especialmente o *hip hop* e o sarau. O grupo é formado por jovens artistas e ativistas de diferentes bairros do Barreiro que realizam, quinzenalmente, a Batalha da Pista (na pista de skate do Barreiro) e, mensalmente, o Sarau Cabeçativa (no Viaduto das Artes).

4. Coletivo Na Raça

O grupo tem por missão contribuir para a formação de negros como cidadãos críticos e participativos do processo histórico, cultural e identitário que integra o cotidiano das vilas e favelas de Belo Horizonte e Região Metropolitana, com especial atenção às políticas públicas afirmativas. É formado por jovens com diferentes trajetórias e territórios de origem na Grande BH, que se conheceram no Núcleo de Formação e Criação Artística e Cultural (NUFAC) e realizaram, juntos, o “Eu Negro Sarau Cultural”, na Vila das Antenas, Morro das Pedras. O evento marca o início das atividades do Coletivo, que atualmente realiza ações culturais em vilas e favelas de Belo Horizonte.

5. Conexão Periférica

O coletivo Conexão Periférica nasceu em agosto de 2009, a partir da preocupação de jovens jornalistas em divulgar a produção cultural, política e simbólica das periferias. A ideia inicial era dar visibilidade às pessoas que vivem e/ou atuam nas periferias e favelas e a grupos tradicionalmente marginalizados, por meio de programas radiofônicos veiculados semanalmente na Rádio UFMG Educativa, emissora educativa vinculada à Universidade Federal de Minas Gerais. A periferia é entendida não apenas em seu sentido físico, como aquilo que está fora do centro, mas também em seu sentido político, referindo-se a pessoas, grupos e temas que estão à margem da visibilidade e do debate públicos. Hoje, o projeto assume dimensões cada vez mais colaborativas, buscando efetivamente incluir sujeitos e grupos no processo de construção do programa. O programa vai ao ar às sextas-feiras, 16h15 (horário de Brasília), pela Rádio UFMG Educativa 104,5 FM.

6. Centro Cultural NUC

O Grupo Cultural NUC foi criado no bairro Alto Vera Cruz, região Leste de Belo Horizonte, a partir do grupo de rap NUC – Negros da Unidade Consciente. O espaço começou suas atividades em 2003 e abriga palestras, debates, exposições de vídeo e apresentações artísticas, além de oferecer acesso gratuito à internet. A arte, a cultura negra, a tecnologia e o *hip hop* são os pilares dos trabalhos oferecidos. Voltados principalmente a jovens e grupos artísticos da periferia, os trabalhos do NUC se orientam segundo três eixos de trabalho: formação cultural, difusão e circulação de bens culturais e comunicação integrada.

7. Instituto de Promoção e Desenvolvimento Social Tucum

Com sede em Santa Luzia, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o Instituto Tucum atua na formação, promoção e defesa dos direitos humanos. Tem por missão desenvolver ações embasadas na ressignificação da cidadania e do empoderamento popular, através do desenvolvimento de projetos e ações nas áreas de juventude, de educação popular e de políticas públicas. Possui uma trajetória comunitária baseada em atividades coletivas de formação humana, agregando lideranças, mobilizadores comunitários e pessoas afins, pertencentes a diversos territórios e áreas de conhecimento.

8. Observatório da Juventude da UFMG

Programa de ensino, pesquisa e extensão da Faculdade de Educação, com o apoio da Pró-Reitoria de Extensão. Criado em 2002, o programa realiza atividades de investigação, levantamento e disseminação de informações sobre a situação dos jovens na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Também desenvolve ações de capacitação de jovens, de educadores e alunos dos cursos de graduação e pós-graduação da UFMG interessados na problemática juvenil. O programa situa-se no contexto das políticas de ações afirmativas, orientando-se por quatro eixos centrais de preocupação que delimitam sua ação institucional: a condição juvenil nas sociedades contemporâneas; as políticas públicas e as ações sociais voltadas aos jovens; as práticas culturais e as ações coletivas da juventude na cidade e a construção de metodologias de trabalho com jovens.

9. Oficina de Imagens – Comunicação e Educação

Organização da sociedade civil fundada em 1998 a partir da experimentação de linguagens da comunicação em espaços educativos e da reflexão sobre as relações estabelecidas entre mídia e sociedade. A Oficina atua por meio do desenvolvimento de pesquisas e metodologias de comunicação para a mobilização social, produção e disseminação de materiais educativos e informativos, formação de atores do Sistema de Garantia de Direitos e cooperação com veículos e profissionais da mídia, instituições de ensino, conselhos de políticas públicas, órgãos governamentais, organismos internacionais, empresas e entidades sociais.

10. Nosso Sarau

O grupo atua há mais de dois anos nas ruas de Sarzedo, município da Grande BH, com a proposta de reunir jovens artistas locais por meio da declamação de textos, de performances artísticas e da vivência em skate, *slackline* e outras formas de ocupação do espaço público. Ao final dos encontros, o Sarau também promove sorteios e empréstimos de livros, a fim de incentivar o hábito da leitura junto aos participantes. A troca de ideias é outro ponto forte do grupo, que tem estimulado as juventudes participantes a debaterem sobre temas que afetam diretamente suas vidas, inclusive em espaços formais de participação, como conferências, conselhos de juventude e audiências públicas na Câmara Municipal. A Praça da Estação e a pista de skate da cidade são os principais pontos de encontro do grupo, que também frequenta espaços de cultura, lazer e sociabilidade em outras cidades da Região Metropolitana.

11. Fúcsia

Criado no início de 2016, Fúcsia surgiu da iniciativa de duas amigas atuantes na área de direitos humanos, comunicação comunitária e educação popular, que se uniram para fomentar ações e discussões nesse campo. A missão do coletivo é comunicar realidades duras de forma sensível, apostando nisso como uma forma de transformação da realidade. O foco de ação é o trabalho formativo com sujeitos que sofrem violações, visando possibilitar a esses atores elaborar suas vivências e expressá-las, atribuindo a esta comunicação sentidos empoderadores — como por exemplo torná-la instrumento de diálogo e pressão do poder público.

12. Terra Firme

Terra Firme é o significado da palavra indígena Ibirité, que é também o nome do município da região metropolitana onde atua este coletivo. Sua principal realização é o programa Terra Firme Shos, criado com o intuito de divulgar e dar visibilidade a militantes, grupos sociais e expoentes em ascensão da cultura juvenil periférica.

Ativistas autônomos que integram o Fórum das Juventudes da Grande BH

- Andreico Souza
- Áurea Carolina
- Danúbia Gardênia
- Denise Dias
- Fabíola Rabelo
- Fernanda Cósso
- Fernanda Godinho
- Flávia Nolasco
- Flávio da Silva Paiva (Russo)
- GraciellePouzas
- Igor Oliveira
- Júlia Marinho
- Laís Patrocínio
- Nívea Sabino
- Pabline Santana
- Priscilla Ramalho
- Roberto Raimundo
- SâmiaBechelane
- Sebastião Everton
- Thaianne Rezende
- Thamires Duarte
- Vanesse Beco

ESTUDO DE CASO 1: Anexo II: Links recomendados

Produção Interna ao Fórum

<http://forumdasjuventudes.org.br/>

<http://forumdasjuventudes.org.br/arquivos/publicacoes/>

<http://forumdasjuventudes.org.br/arquivos/notas-publicas/>

<http://juventudescontraviolencia.org.br>

<http://juventudescontraviolencia.org.br/plataformapolitica>

<https://sss.facebook.com/forumdasjuventudesBH/?fref=ts>

<https://sss.youtube.com/user/forumdasjuventudes>

Produção Externa

<https://sss.mpmg.mp.br/comunicacao/noticias/audiencia-publica-discute-gestao-compartilhada-do-centro-de-referencia-da-juventude-de-belo-horizonte.html>

<http://sss.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/jovens-em-cumprimento-de-medidas-socioeducativas-vao-a-9o-mostra-de-cinema-e-direitos-humanos>

<http://sss.feac.org.br/formacao-gratuita-aborda-juventudes-e-educacao-popular/>

<http://aic.org.br/aic/incidencia-politica/>

<http://sss.ebc.com.br/cidadania/2014/05/sociedade-civil-denuncia-higienizacao-em-belo-horizonte-para-grandes-eventos>

<http://sss.anped.org.br/ness/ocupa-crj-onde-quebrada-se-junta-crj-sem-juventudes-nao-rola>

<http://fonajune.blogspot.com.br/>

<http://juventude.gov.br/conjuve/inicial/manifesto-dos-movimentos-sociais-em-defesa-da-secretaria-nacional-de-juventude#.SEF9MfkrKUK>
<http://sss.ptmg.org.br/forum-das-juventudes-da-grande-bh-realiza-pre-conferencia/#.SEF7avkrKUK>

<http://g1.globo.com/minas-gerais/eleicoes/2016/noticia/2016/10/por-nenhum-direito-menos-diz-vereadora-mais-votada-em-bh.html>

<http://sss.otempo.com.br/cidades/manifestantes-ocupam-centro-de-refer%C3%Aancia-da-juventude-de-bh-1.1305101>

ESTUDO DE CASO 1: Anexo III: Poesia e Protagonismo

Bim Oyoko entrou para o GG do Fórum em 2015. Ele é hoje um dos coordenadores do “Nosso Sarau”, Sarzedo, cidade da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Bim e outros jovens da comunidade de Sarzedo já vinham buscando espaços de participação e de valorização da cultura periférica antes mesmo do início dos saraus. Já em 2013, no bojo das manifestações juvenis que aconteceram no país, eles se mobilizaram para buscar recursos da prefeitura para outras atividades que não o futebol, como o *hip hop*, por exemplo. Seguem abaixo trechos da entrevista realizada em 21 de outubro de 2016.

Como o “Nosso Sarau” começou?

Foi fevereiro de 2014. Eu colava muito com a galera do skate. Eu era mais do *hip hop* e tinha outro pessoal que era do rock. A gente tinha a ideia de querer expor o skate, *hip hop*, rock, que eram de certa forma ‘criminalizados’ e mostrar que não precisava ser assim. A gente conhecia um poeta na comunidade - Seu Cleber. Fizemos uma entrevista com ele e tentamos que fosse publicada no jornal, mas não conseguimos. Então resolvemos fazer o primeiro sarau para homenageá-lo. Foi assim que começou.

Como o Nosso Sarau funciona?

Da organização do Nosso Sarau somos em média 15 pessoas. A reunião do Coletivo é semanal (toda quinta) e antes dos saraus a gente se une para organizar o evento. O sarau é mensal. A gente marca na praça, justamente para ser aberta para a galera participar. Somos muito horizontais. O grupo do WhatsApp, por exemplo, era para a galera que queria participar da organização e hoje tem muita gente e são todos administradores e podem definir quem entra. Tem até uma menina da cidade de Diamantina que ajuda muito na organização.

Como os jovens se sentem?

A gente sabe quando está pegando alguma coisa com alguém, independente de se é em nível pessoal ou não. Tem a questão do afeto, da união, que quase que forma uma família. No Sarau talvez eu seja mais o paizão da galera, pela idade. No Fórum já temos mais a mesma idade.

Quando o Sarau começou, todo mundo falava, mas ninguém escrevia e com o tempo isso foi mudando. Um grupo de cinco pessoas eram as mais ativas e o resto do pessoal ia mais escutar, levava violão, ia mais conversar. Depois de um tempo eles ficaram mais ativos. Eles começaram a ficar curiosos pelos temas da poesia marginal e resolvemos fazer debates sobre os que despertavam mais interesse. O coletivo faz a pesquisa para poder debater e, quando possível, leva algum especialista para falar sobre o tema. O objetivo é gerar conhecimento e curiosidade para no sarau seguinte as pessoas trazerem poesias com essas temáticas.

Como está o movimento de saraus hoje?

Os saraus têm crescido bastante. Conhecíamos o Vira latas, o Coletivo e o Cabeçativa. Eles iam para um encontro de saraus no festival de inverno da UFMG e nos convidaram. Conhecemos vários outros saraus por lá. No primeiro aniversário, propusemos um encontro de saraus em Sarzedo e montamos um calendário de saraus para evitar eventos sobrepostos para todos poderem participar de todos. Hoje em dia não tem mais como manter o calendário, porque tem até cinco saraus acontecendo no mesmo dia! E tem ainda o Slam de poesia, que é uma competição de poesia e acontece no mundo inteiro há 28 anos e veio para SP. Um pessoal de BH foi lá e BH acabou caindo no circuito nacional, então o campeão de slam de Sarzedo vai para SP, para o nacional (15 a 17 de dezembro).

Como começou a sua relação com o Fórum das Juventudes?

O Nosso Sarau foi convidado para participar do Okupa de 2015. Aprofundei minha relação com o Fórum no segundo semestre, quando se iniciaram as formações para o grupo de Sarzedo. Depois do primeiro contato com o Fórum, ficamos sabendo das reuniões. Então eu vinha nas reuniões para ficar sabendo das coisas. Aí comecei a entender um pouco melhor e quis fazer parte do Grupo Gestor. São vários coletivos que têm sua pauta, mas criam laços muito estreitos. Tanto no Nosso Sarau quanto no Grupo Gestor me sinto como numa família.

O que você achou das formações do Fórum das Juventudes?

Para o Nosso Sarau foi fodástico (termo do entrevistado), trouxe muitas coisas que a gente discutia, mas não tinha aprofundamento. Pudemos conhecer vários outros coletivos. Abrimos uma gama muito grande. O contato com a ocupação Dandara foi demais, entender a vivência deles, ter o contato direto com eles e trocar experiências... Eles entenderem as nossas vivências também e essa troca de saberes e conhecimento foi fundamental.

Bim mora em Sarzedo, tem 32 anos, é negro e ex-usuário de drogas. Completou o segundo grau apenas em 2013, pelo ENEM. Além de militante das causas da juventude, trabalha na prefeitura de Sarzedo, no setor de almoxarifado. No entanto, é sempre chamado pelas lideranças da prefeitura para apoiar com ideias e formações em programas para os jovens.

Anexo 9. Relatório de estudo de caso: Nova Iguaçu

Eu sempre parto da ideia que a rede já existe, que existe um território. Só falta consolidar, fazer as ligações. Foi o que a gente tentou fazer nesse processo - as ligações (representante do Projeto).

Estudo de Caso II: Projeto Construindo em Rede (Nova Iguaçu)

Sumário	
Breve descrição	Rede informal composta por uma ampla gama de indivíduos trabalhando em organizações conectadas ao SGDCA mobilizada para escrever e monitorar a implementação do Plano Municipal pela Primeira Infância – que visa promover e proteger os direitos das crianças pequenas (0 a 6 anos) em Nova Iguaçu.
Principais resultados	<ul style="list-style-type: none">• Criação do PMPI e de um Sistema de monitoramento de sua implementação.• Maior visibilidade para a questão da primeira infância no município• Mudança de visão dos conselheiros tutelares em relação à primeira infância: maior entendimento e mobilização pela causa• Maior diálogo e conexões entre os parceiros tanto do governo quanto do terceiro setor que atuam no município• Empoderamento do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA)• Reabertura da Maternidade Mariana Bulhões, única a atender gestantes de alto risco• Criação de cartórios para registro de recém-nascidos na Maternidade e no principal hospital do município• Criação da Semana do Brincar e seu estabelecimento como evento oficial anual do município• Criação de espaços específicos para crianças pequenas na biblioteca municipal• Criação de brinquedotecas em unidades de saúde e de assistência social do município
Fatores de sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Aprovação do Plano Nacional pela Primeira Infância em 2010, que sugere a criação de planos municipais e estaduais• Existência do guia da Rede Nacional Primeira Infância para orientar a elaboração de planos municipais pela primeira infância• Apoio de membros da rede que tinham maior experiência em trabalho colaborativo• Apoio técnico e financeiro do Instituto C&A• Realização de diagnóstico sobre a situação da primeira infância no município de Nova Iguaçu• Equipe da Solidariedade França Brasil com conhecimento extenso sobre a primeira infância e grande credibilidade junto aos atores chave locais• Rede Nacional Primeira Infância deu visibilidade às dinâmicas e aos resultados da rede de Nova Iguaçu
Principais desafios	<ul style="list-style-type: none">• Falta de diálogo e colaboração entre as diferentes secretarias do governo municipal• Manutenção da mobilização e do controle social durante e após a elaboração do PMPI• Mudanças nas lideranças do governo municipal• Pouco tempo disponível por parte dos participantes em função de participação em vários conselhos do município• Falta de dados públicos sistematizados sobre a primeira infância

<p>Lições aprendidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente positivo e experiência pregressa em trabalho colaborativo envolvendo diversos atores estratégicos potencializa/ fortalece o sucesso de uma rede • Participação dos membros da rede (organizações e indivíduos) em outras redes enriquece e fortalece o trabalho (contribui para mobilização, visibilidade e identificação de potenciais novos parceiros estratégicos) • Uma rede trabalha muito melhor se contar com a presença de animadores competentes • A priorização da comunicação através de diferentes estratégias durante todo o processo é essencial para manter a mobilização dos membros e interessados pela rede no longo prazo e também para assegurar bons resultados • A documentação de processos e a produção de materiais é muito importante para assegurar o interesse e compromisso continuado das pessoas assim como a coesão e mobilização • O investimento em capacitação dos membros da rede é estratégico para fortalecer a implementação de ações e para assegurar a sustentabilidade futura da rede • Monitoramento periódico é essencial de modo a se obter <i>feedback</i> constante para aperfeiçoar o trabalho • A identificação de um tópico que seja relevante, mas relativamente desconhecido pelo público, ajuda a criar a identidade de uma rede e a fortalecer sua conectividade • Trabalho em rede não é um processo linear ou controlável • Uma rede informal, sem institucionalização ou mesmo um nome, pode ser muito bem-sucedida
--------------------------	--

1. Como começou?

O Projeto Construindo em Rede teve seu início antes do lançamento do edital do Programa Redes e Alianças. Enquanto membro da Rede Nacional Primeira Infância (RNPI), a Solidariedade França Brasil (SFB), organização que elaborou e geriu o Projeto, participou desde o primeiro momento da discussão do Plano Nacional pela Primeira Infância (PNPI), que começou no final de 2009. O PNPI foi aprovado pelo Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente em dezembro de 2010 e determina seu desdobramento em planos municipais e estaduais. Para isso, a RNPI criou o Guia para Elaboração de Planos Municipais pela Primeira Infância⁴⁸.

Em 2011, a SFB e outros membros da RNPI, incluindo o UNICEF, a Fundação Xuxa Meneghel, e o CECIP, ficaram com a responsabilidade de elaborar planos em alguns municípios do Estado do Rio de Janeiro. Como a SFB tinha um trabalho de longa data na região da Baixada Fluminense, ela entrou em contato com o NUCREP (Núcleo de Creches e Pré-Escolas da Baixada Fluminense) para, juntos, definirem qual seria o primeiro município da Baixada onde eles iniciariam o processo de desenvolvimento de um Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI).

Como a sede do NUCREP é em Nova Iguaçu, optaram por este município. Em seguida, SFB e NUCREP identificaram os atores chave a serem envolvidos no processo. Inicialmente, apresentaram sua ideia para o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e para a Associação de Conselhos Tutelares. As organizações se mostraram muito receptivas e, em 2012, um projeto para elaboração do Plano Municipal pela Primeira Infância foi criado.

⁴⁸ Disponível em: <http://primeirainfancia.org.br/sp-content/uploads/2012/06/GuiaPMPI.pdf>

Coincidentemente, logo depois, o Instituto C&A lançou o edital do Programa Redes e Alianças. A elaboração do PMPI de Nova Iguaçu, apesar de não prever a criação de uma rede formal, tinha todas as características de um processo em rede, de forma que pareceu lógico para o grupo apresentar o Projeto que haviam elaborado para fazer parte desta nova iniciativa do Instituto C&A. Vale ressaltar que a SFB já tinha uma parceria de quase uma década com o Instituto C&A, através da área de Educação Infantil.

Vale destacar que o Projeto Construindo em Rede se diferencia das outras redes apoiadas pelo Programa Redes e Alianças, na medida em que ele é um projeto que propõe a criação de uma rede informal dentro do Sistema de Garantias dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA). Portanto, a “Rede pela Primeira Infância de Nova Iguaçu”⁴⁹ é informal, isto é, não é institucionalizada, e não tem nome oficial. Foi criada junto com o início do Programa, tendo o SGDCA como ambiência favorável e o CMDCA como o seu ator central.

2. PMPI: Elaboração, acompanhamento, monitoramento e avaliação

A elaboração do PMPI foi centrada em uma importante prática tradicional da SFB: projetos participativos.

Esse processo não poderia ser um processo da gente vir aqui e construir um plano e pronto. A gente tinha que envolver as pessoas dentro desse plano, envolver todo mundo na elaboração desse plano. O nosso objetivo era construir um texto a muitas mãos, aquilo que a cidade queria (representante do Projeto).

Um encontro municipal com todos os atores-chaves do governo e da sociedade civil identificados foi realizado com o objetivo de aproximá-los do tema da Primeira Infância (crianças de 0 a 6 anos). Nesse encontro, foram definidos grupos de trabalho (GTs) em torno dos treze temas elencados como ações finalísticas no Plano Nacional pela Primeira Infância da RNPI. Cada GT ficou com a responsabilidade de elaborar um texto sobre os temas que ficaram sob sua responsabilidade, baseado em três elementos: (i) Identificação do marco-legal (quais as leis e programas existentes sobre o tema); (ii) Diagnóstico sobre a situação do município em relação ao tema; e (iii) Elaboração de um plano de ação para dar conta do tema no município.

Os trabalhos e estudos realizados pelos integrantes dos GTs foram tão intensos e amplos que podem ser interpretados até mesmo como uma espécie de formação continuada. Após seis meses de trabalho dos GTs, as propostas foram encaminhadas para uma comissão responsável por elaborar a redação final do texto. A equipe da SFB produziu um seminário “como se fosse uma grande assembleia popular” para apresentar a proposta final do Plano e verificar se havia a necessidade de inclusão e/ou alteração de alguma questão. Esse seminário foi importante para animar a rede e reconhecer o trabalho dos participantes dos GTs.

O passo seguinte foi encaminhar esse documento, construído a muitas mãos, para o CMDCA aprová-lo enquanto uma política institucional para a cidade. Como o CMDCA tinha participado de todo o processo, desde seu início, sabia de tudo o que estava acontecendo. Para facilitar ainda mais as discussões no CMDCA, a equipe da SFB, tomou o cuidado de entregar o texto final para todos os conselheiros. A aprovação do Plano (Anexo 1) pelo Conselho aconteceu ainda em 2013.

Como o CMDCA é um conselho deliberativo, essa aprovação já garante o PMPI como política pública municipal. Porém, para a sociedade e o próprio Conselho realmente reconhecerem este fato, a equipe de fomento da rede fez um processo importante de empoderamento do CMDCA e dos conselheiros

⁴⁹ Este nome foi atribuído pelos avaliadores para facilitar a compreensão do caso.

tutelares ao longo do Projeto. Teve como objetivo criar condições para que o CMDCA pudesse conduzir a implementação do Plano mesmo após o fim do apoio da SFB. Durante a implementação do Projeto, e até hoje, a equipe da SFB está presente ativamente nas reuniões do CMDCA.

A gente está em todas as reuniões do CMDCA como ouvintes, mas ao mesmo tempo de forma muito ativa, dando opinião, assessorando em questões relacionadas à infância, mantendo vivo o plano lá dentro (representante do Projeto).

A mobilização da rede era o processo mais intenso do Projeto. Além dos membros das diferentes organizações governamentais e da sociedade civil envolvidas, a rede criou um espaço de escuta das crianças pequenas. A ideia era de possibilitar que o público prioritário do PMPI também fosse ouvido, para que suas perspectivas também fossem incluídas no texto final do Plano. Nesse processo, que foi consolidado em uma publicação (Anexo 1), participaram crianças de diferentes contextos – centro, bairros periféricos, creches públicas e particulares - que enriqueceram o Plano com olhares diversos.

Como é ela que vai receber essa política pública ela também tinha que falar. Então a criança pequena também fala dos problemas que ela vê na cidade. Foi um dos pontos mais legais ver o quanto a criança de 3 anos tem para falar. Elas pintaram um rio de preto e quando perguntamos o porquê elas responderam que era assim, cheio de lixo. (...) Você pegava a criança do centro e perguntava de lazer, ela falava que era o shopping, para a outra era o campinho de futebol ... então tem diferença de olhar dessas crianças dentro da própria cidade. (representante do Projeto).

Foi em 2015 que o PMPI foi encaminhado pelo Prefeito e aprovado como lei pela Câmara dos Vereadores⁵⁰. Assim, além de institucional, o Plano também se consolidou como política regulatória. Para isso, a rede fez um trabalho intenso de articulação com o Prefeito, a Secretaria Municipal da Educação e os vereadores. Foi um processo de convencimento de que o Plano “organizava a vida” da Primeira Infância no município, muitas vezes requerendo apenas ajustes em projetos que já existiam e/ou ações que não demandavam o desembolso direto de recurso financeiro, mas, principalmente, vontade política.

Por exemplo, a gente bota no plano que tem que ter 100% das crianças da pré-escola sendo atendidas em 2016. Isso tem que ser obrigatório; tem uma lei federal, tem o Plano Nacional de Educação, teve uma PEC, tem que fazer mesmo! Então tem coisas que já tem recursos. (...) A gente entende a situação dos municípios, recurso é escasso mesmo. Mas tem muita coisa que é vontade política mesmo. Por exemplo, uma das ações que era muito simples, era sobre os cartazes com propagandas das crianças. Ter crianças negras também, pensar na diversidade na hora de fazer os cartazes na escola. Isso é uma coisa que é só a gente querer botar em prática (representante do Projeto).

O sucesso desse processo se deu muito em função da proximidade da equipe da SFB com os atores da cidade, em especial das instituições. Mesmo depois do fim do Programa, a SFB continua trabalhando em Nova Iguaçu em outros projetos, como de cultura de paz e formação de educadores e de representantes da saúde. Então a SFB não sai totalmente do dia-a-dia do município, assim como as instituições que participaram da elaboração do plano também vão continuar, como o Fórum dos Direitos da Criança e do Adolescente, a Associação dos Conselhos Tutelares, o CMDCA. Embora sem o apoio do Instituto C&A não

⁵⁰ A Câmara Municipal de Nova Iguaçu aprovou no dia 24/11/2015 o Projeto de Lei instituindo o Plano Municipal pela Primeira Infância de Nova Iguaçu. A Lei no. 4.564/2015 foi sancionada pelo Prefeito no dia 26/11/2015 e publicada nos Atos Oficiais da Cidade no dia 27/11/2015.

seja possível realizar eventos e publicações, a SFB espera que o monitoramento e avaliação do Plano permaneça.

Durante as ações do Projeto a gente construiu relacionamentos que possibilitam que o Projeto seja sustentável ao longo do tempo. Somos (SFB) uma parte da rede por tudo que a gente fez e participa; acaba sendo também uma instituição da rede que vai estar animando as pessoas mesmo sem os recursos necessários (representante do Projeto).

O PMPI tem ações previstas até 2022, coincidindo com os 200 anos de independência do Brasil. A conjuntura política local é um fator determinante para o sucesso da implementação do Plano. As eleições municipais recentes para os representantes que governarão a cidade no quadriênio de 2017 a 2020 indicam que há boas chances do apoio à implementação do Plano, neste período ser intensificado. O recém-eleito vice-prefeito foi o vereador que articulou a aprovação do PMPI como lei na Câmara de Vereadores.

Os avanços para implementação do Plano no município são incipientes. Por exemplo, algumas praças foram melhoradas e hoje incluem espaço para crianças pequenas brincarem. Mas quando não tem governo interessado em implementar, mudanças mais significativas não acontecem... A cidade não tem tradição dos empresários ajudarem. Um novo governo precisa se articular com empresas privadas para ajudarem a fazer investimentos para melhorar o município, especialmente na área da primeira-infância. (representante da rede)

3. Produção e disseminação de conhecimento como estratégia de mobilização

A rede produziu muitas publicações importantes, como o próprio Plano Municipal pela Primeira Infância, o Diagnóstico da Primeira Infância do município, o Mapa dos Direitos da Criança e do Adolescente de Nova Iguaçu (Mapa DCA)⁵¹, o OPINE⁵² (Orçamento Primeira Infância em Evidência de Nova Iguaçu), o Mapa da Infância de Nova Iguaçu, entre outras (Anexo 1).

Com a produção das publicações, o Projeto colocava em pauta no município uma reflexão sobre a Primeira Infância. Isso foi visto pelos atores, mesmo do campo dos direitos da criança e do adolescente, como uma novidade. Ao longo das reflexões e produções, o Projeto conseguiu agregar atores do Sistema de Garantias dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA), por exemplo nos GTs do Plano, que não se comunicavam. Quando da produção do OPINE, representantes de todas as secretarias municipais tiveram uma participação efetiva e puderam perceber como se gastava pouco com a primeira infância.

O orçamento a gente achava que ia ser uma coisa que ia mobilizar, é o que menos as pessoas gostavam de participar. Discutir números, coisas que eles não entendem. Quando a gente vai fazer atividade com as crianças, aí mobiliza muito mais gente. (representante do Projeto).

Muito bom, um plano de verdade! Três diretrizes precisaram ser seguidas: diagnostico, orçamento e ver o que pode ser feito ... Orçamento é o mais difícil; as pessoas não sabem que existe

⁵¹ O Mapa DCA é uma ferramenta online criada pela Oficina de Imagens, com apoio do Instituto C&A no primeiro ciclo do Programa Redes e Alianças, que relaciona dez temas ligados à criança e ao adolescente. O CMDCA alimenta com as informações esse sistema, que produz um texto: o mapa dos DCA.

⁵² O OPINE consistiu na análise do orçamento de 2014, verificando quanto que estava previsto para ser gasto na primeira infância, a partir do detalhamento do orçamento. Verificava-se todas as despesas e o que era destinado à primeira infância (PI), diferenciando entre despesas exclusivas para a PI e não exclusivas, ou seja, que também beneficiavam outras faixas etárias. No ano de 2015, foi feito um balanço, identificando o que foi efetivado daquele orçamento.

orçamento do município para crianças. Dados do município não são fáceis de conseguir. (informante chave externo)

Para a produção do Mapa DCA e do Diagnóstico da Primeira Infância, a equipe do Projeto, da SFB, apoiou os conselheiros a compilarem todas as informações necessárias, tanto do CENSO como das diversas secretarias, como de saúde, esporte e lazer, assistência social, entre outras.

Esses dados, algumas vezes, não estavam sistematizados e o seu acesso foi um grande desafio. Ao mesmo tempo, foi uma forma de colocar as pessoas para pensarem sobre essas informações, tanto sobre a sua produção e sistematização como sobre o seu próprio conteúdo. A proposta é que a comissão criada para fazer o acompanhamento da implementação do Plano faça as atualizações periódicas desses dados até 2022.

Por exemplo, no final do ano passado/início deste ano a gente mandou ofício para todas as secretarias, mas nem todas responderam ainda. Então a gente está nesse processo ainda, mas a gente acha que ele é permanente mesmo. Um processo permanente de saber quais ações estão acontecendo. O grande lance para a gente quando pensamos em comunicação é não deixar morrer o plano, fazer estar na cabeça das pessoas, na vida das pessoas (representante do Projeto).

4. Comunicação em rede: Uma ferramenta política

As ações de comunicação e de divulgação são transversais a todo o trabalho realizado pela rede em Nova Iguaçu. Manter o envolvimento de todos os atores ao longo de todo o processo de elaboração e implementação do Plano foi, e continua sendo, muito bem-sucedida. Há um grupo de cerca de 50 pessoas que participou desde o início do projeto e continua participando. Garantir este nível de participação tem sido um grande desafio. Em Nova Iguaçu há 35 conselhos municipais, cinco conselhos tutelares e diversos fóruns; muitas dos profissionais desses órgãos acabam participando de vários conselhos e fóruns. Manter a participação e mobilização dessas pessoas é um trabalho intenso, que foi enfrentado com louvor pela equipe da SFB. O plano de comunicação foi dividido em três grandes blocos: “comunicação de proximidade”, “comunicação institucional” e “produção e disseminação de materiais”. A elaboração desse plano de comunicação foi resultado de uma formação realizada no âmbito do Programa Redes e Alianças.

A “comunicação de proximidade” abarca as seguintes estratégias:

- Mala direta robusta, incluindo todos que já participaram de alguma ação, incluindo os eventos, para poderem ser convidados para atividades seguintes;
- Entrega dos produtos criados dentro do âmbito da rede para pessoas/organizações chaves para o sucesso do trabalho;
- Mobilização para os eventos através do envio de e-mail, seguido de ligações e mensagens de WhatsApp e;
- Diálogo sistemático com o CMDCA através da participação em reuniões e validação de documentos/propostas, criando espaço de articulação e incidência.

Na “comunicação institucional”, SFP, com importante apoio do Instituto C&A, criou diversas ferramentas de comunicação, incluindo banners, faixas de mesa, cartazes e página de Facebook. Membros da rede

disseminaram estas peças de comunicação dentro das suas instituições. O cartaz “Eu Faço Parte” (Anexo 1) foram colados por vários atores chaves do SGDCA em suas respectivas instituições. Conquistas e resultados alcançados são comunicados a partir das redes sociais e dos eventos promovidos.

Na “produção e disseminação de materiais”, como já mencionado, foram produzidas muitas publicações relevantes (Anexo 1). Para o lançamento de cada produto, eram realizadas reuniões, compreendidas como devolutivas para os participantes, bem como uma estratégia de mobilização, já que esses eventos eram produzidos coletivamente junto com o CMDCA e os participantes mais ativos. O evento de lançamento do PMPI, por exemplo, foi na Câmara de Vereadores. A rede convidava as equipes das secretarias municipais e da subsecretaria dos Conselhos Municipais de Nova Iguaçu, e todos os atores do SGDCA. Nestes eventos, a equipe do Projeto apresentava o produto que estava sendo lançado e convidava um especialista externo para uma mesa com um tema relacionado à publicação. A equipe do Projeto, da SFB, disseminava amplamente os *releases* das atividades, enviando-os para as instituições da rede, para a Rede Nacional Primeira Infância, para veículos da imprensa local e publicando-o nas páginas do Facebook do Projeto e da SFB. Muito desses eventos eram replicados depois por outras organizações (Anexo 2). Os encontros davam visibilidade para o produto, traziam o envolvimento dos atores e, conseqüentemente, uma vivacidade para a rede e para o seu funcionamento. Essa é uma estratégia simultaneamente de produção de conhecimento, de comunicação e de incidência.

Além de fortalecer a rede, o sucesso das estratégias de comunicação do Projeto também deu visibilidade institucional para a SFB. Ao longo do processo, a SFB tornou-se uma referência para outros municípios interessados em elaborar planos municipais pela primeira infância. A SFB foi convidada para várias atividades para compartilhar a sua experiência de construção coletiva do PMPI, principalmente pela RNPI e por seus membros, como o UNICEF. Mas também houveram convites da Prefeitura de Nova Iguaçu e de municípios vizinhos, como Queimados e Duque de Caxias.

O Instituto C&A também reconheceu o sucesso da rede nesta área e convidou a SFB para facilitar, em conjunto com a equipe de comunicação do Instituto, um dos encontros formativos do Programa que tratava especificamente sobre comunicação. Essa escolha foi feita apesar de existirem outras redes apoiadas pelo Programa que eram especialistas em comunicação.

5. Formação propositiva fomenta a mobilização

A formação dos atores do SGDCA foi um componente importante, principalmente do terceiro ano, do Projeto. Em 2015 foram realizados três grandes seminários nas áreas de educação, saúde e assistência social, que abrangeram os treze temas do PMPI. A estratégia de segmentação dos públicos do seminário foi uma forma de dar mais foco à mobilização e aos debates, já que a proposta era motivar o engajamento nas ações do PMPI. O público desses seminários eram os atores do SGDCA, principalmente os da ponta, como professores e assistentes sociais, por exemplo. Embora os convites tenham privilegiado o público do tema específico de cada seminário, alguns profissionais participaram dos três seminários e a discussão intersetorial foi muito valorizada. Apesar de haver um limite de 50 pessoas em função de espaço e recurso financeiro, os seminários acabaram acontecendo com cerca de 70 pessoas cada um, em função do interesse dos participantes.

Estes seminários duravam um dia inteiro. Na parte da manhã, era iniciado com uma apresentação do Projeto e do marco legal sobre o tema em questão. Em seguida, um convidado externo contextualizava a temática. À tarde, o público se dividia em grupos e discutia formas de implementar as ações prioritárias do PMPI. Por fim, era elaborado coletivamente uma *sketch*, executada por um grupo de teatro, sobre a

temática debatida, o que sempre ajudava a destacar os principais pontos apreendidos naquele dia de uma forma lúdica e engraçada.

O seminário era, portanto, um processo formativo, mas ao mesmo tempo ele também era propositivo. A partir das propostas levantadas em cada grupo, eram identificados os responsáveis por realizar cada atividade e estas informações eram consolidadas em um plano de ação. Os planos eram então levados para avaliação pelo CMDCA e pela Comissão de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do Plano (COAMA). Em seguida, a Comissão preparava ofícios, com apoio da SFB, para cada uma das secretarias com as atividades que deveriam estar sob sua responsabilidade. Estes ofícios eram aprovados na plenária do CMDCA e enviados às secretarias. Esta era uma prática que já vinha ocorrendo em anos anteriores quando do levantamento das informações para a elaboração dos materiais e também quando da implementação de algumas ações encaminhadas pela COAMA, como a “Semana do Brincar”.

Nesses três seminários, a gente escutou muito “esse plano é diferente porque está saindo do papel”. Todos ficaram tão animados, ficavam lá o dia inteiro trabalhado duro e saíam de lá com essa sensação, que estavam fazendo algo para tirar o plano do papel (representante do Projeto).

A concretização das ações ao longo do percurso injetava ânimo nas pessoas, que eram descrentes em função de experiências anteriores com outros planos que não saíram do papel. O monitoramento e a avaliação desse processo todo foram muito importantes para manter a chama viva e diminuir o risco do PMPI ir parar numa gaveta e virar letra morta.

O evento de culminância organizado pelos diferentes atores da rede em torno da “Semana do Brincar”, que era uma das propostas do PMPI, é outro importante exemplo neste sentido. O evento, que envolveu as secretarias de educação, esporte e lazer, trouxe as crianças para o centro da cidade só para brincar. Essa iniciativa faz parte da Semana Mundial do Brincar, que já existe em cidades de vários países e também em outros municípios brasileiros. O Projeto incentivou as escolas, a biblioteca e as unidades de saúde a fazerem atividades que envolvessem brincadeiras com as crianças, dando visibilidade à ideia do direito ao brincar.

Uma cartilha sobre brincadeiras de criança foi desenvolvida e teve seu lançamento durante o evento (Anexo 1).

O Projeto também fez outras formações e esse eixo de ação funcionou tão bem que, em 2016, algumas das lideranças da rede foram convidadas para fazerem uma formação para os conselheiros tutelares⁵³. Esta formação está sendo financiada pelo apoio extra do Instituto C&A junto com recursos do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, aprovados pelo CMDCA e repassados pela Fundação Educacional de Nova Iguaçu. Essa formação também é compreendida como uma chave para a sustentabilidade da implementação do PMPI, em função da relevância desses atores para o sucesso do Plano.

O Projeto foi o tempo todo uma formação e a gente não tinha se dado conta (representante do Projeto).

⁵³ O Conselho Tutelar por sua vez, tem como função atender os direitos que são violados, acaba atuando para não deixar que os direitos violados aconteçam, a partir da legislação que a gente tem no Brasil que é o Estatuto da Criança e do Adolescente. Inclusive quem faz todo o processo de eleição do Conselho Tutelar junto com o Ministério Público é o CMDCA. O Conselho Tutelar nas suas ações, têm autonomia para fazer essa defesa, analisar os casos, encaminhar para atendimento, fazer todo o processo de defesa desses direitos previstos no Estatuto das Crianças e dos Adolescentes.

6. Gestão da rede e seus atores chave

O Guia para Implementação de Planos Municipais pela Primeira Infância, publicado pela RNPI, serviu de orientador para a elaboração do PMPI. Os GTs temáticos, formados por pessoas interessadas e especialistas em cada um dos temas, foram responsáveis pela sistematização do marco legal existente, pela realização de um diagnóstico da situação do município e pela elaboração de um plano de ação para resolver os problemas encontrados para cada tema. Paralelamente, foi criada uma Comissão do PMPI, que tinha a função de conduzir os processos junto com a equipe do Projeto, formando uma espécie de secretaria executiva. Esta Comissão era composta por algumas instituições com lideranças fortes, como o CMDCA, o NUCREP e o Fórum DCA. A Comissão elaborou a apresentação, introdução, princípios e diretrizes do PMPI e também tomou a decisão de incluir o nome de todos que participaram da elaboração do Plano como autores.

O CMDCA é um órgão paritário, com metade dos conselheiros representando o governo e metade a sociedade civil, que tem como objetivo definir a política municipal relacionada à criança e ao adolescente. O CMDCA teve e tem uma função central no Projeto, por ele ser deliberativo. Quando ele aprovou o Plano, aprovou uma política pública. A resolução do CMDCA que aprovou o PMPI também criou uma Comissão de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do Plano (COAMA).

A partir da finalização do Plano, a rede já não tinha mais o Guia da RNPI como referência, pois ele era apenas para orientar a elaboração do Plano e não para orientar o seu acompanhamento. Deste ponto em diante, as estratégias da rede passaram a ser todas pensadas de forma original pelo grupo. A COAMA é uma comissão temporária, com validade até 2022, e formada por representantes do governo e da sociedade civil de forma paritária. Está aberta à participação de qualquer pessoa que represente organizações relevantes para a causa como o Fórum de Direitos da Criança e do Adolescente, o Judiciário, o Legislativo, e outros conselhos da cidade. Essa foi uma das estratégias adotadas para contribuir com a sustentabilidade do Projeto após o fim do apoio do Instituto C&A.

Isso [sustentabilidade] a gente não tem controle. Temos uma lei aprovada e uma comissão aprovada até 2022. Nos cabe direcionar as nossas atividades nos próximos anos às pessoas certas, que vão continuar nessa rede, independentemente da conjuntura, para que o Projeto continue vivo (representante do Projeto).

Esta Comissão e a SFB se reuniram regularmente, especialmente no segundo ano do Projeto, para construir os diversos materiais produzidos pela rede. Como a função da COAMA é acompanhar, monitorar e avaliar o PMPI, era ela que levava os ofícios às secretarias, procurava as informações e as disponibilizava para o CMDCA. Os encontros da COAMA inicialmente seriam bi ou trimestrais. Porém, em função da intensidade das atividades, a própria Comissão resolveu se encontrar mensalmente.

A Secretaria Municipal de Educação foi uma das que mais se envolveu e se comprometeu com o PMPI⁵⁴. Muitas pessoas das equipes técnicas daquela secretaria participaram efetivamente. De outras secretarias, havia participações ativas de pessoas pontuais e ainda havia aquelas, por exemplo a Secretaria de Assistência Social, que demandavam grande esforço para mobilização.

A rotatividade nas equipes do CMDCA e da COAMA apresentou-se como um desafio para a gestão da elaboração e implementação do PMPI. A equipe da SFB fez um esforço especial para formar os representantes de cada instituição que entrava para a COAMA, com objetivo de fortalecê-la e garantir que funcionasse bem. Alguns elos da rede também apresentaram muitos obstáculos para a mobilização,

⁵⁴ Como fruto dessa parceria, a Secretaria Municipal de Educação de Nova Iguaçu aderiu a RNPI.

como foi o caso, por exemplo, do Ministério Público. Embora tenha apoiado com infraestrutura, participou pouco das ações da rede.

A gestão do Projeto Construindo em Rede era liderada pela equipe da SFB, que se reunia semanalmente para planejamento, acompanhamento e avaliações constantes das ações. No final de cada ano, a equipe produzia um processo de avaliação ampliada com o CMDCA que também previa as ações do ano seguinte.

A equipe era composta por três pessoas com competências que se complementavam: (i) coordenador, (ii) articuladora e (iii) especialista em comunicação. Esta divisão facilitava a realização do trabalho, mas, na prática, muitas vezes as pessoas acumulavam funções. Se, por um lado, isto pode indicar a necessidade de ter tido uma equipe maior, por outro, demonstra que era uma equipe com espírito coletivo, bastante coesa. As pessoas da equipe são proativas, tanto para propor quanto para se (in)formar. Características essas essenciais para boas lideranças de redes.

Ter um bom relacionamento é super importante; flexibilidade para poder se adaptar quando uma coisa não funciona (representante do Projeto).

Essa equipe era composta por pessoas que conhecem os espaços e as pessoas do município, e se relacionam bem com elas. Além disso, trabalhavam tempo integral para o Projeto e residiam em Nova Iguaçu. Isto foi essencial para o sucesso do Projeto, pois essa proximidade ajuda na mobilização.

Vale destacar o papel fundamental e decisivo cumprido pelo coordenador do Projeto. Além das características descritas acima, ele possui expertise em políticas públicas ligadas à infância, possui trajetória significativa nos movimentos sociais e na luta pelos direitos das crianças e adolescentes, além de ser morador de Nova Iguaçu. Trabalha também na SFB há quase 30 anos, portanto também conhece a instituição profundamente.

7. Principais impactos da rede

A seguir serão apresentados os principais impactos da rede e os fatores que facilitaram ou dificultaram tais impactos.

1. *Criação e monitoramento da implantação do PMPI:* O Plano foi o primeiro deste tipo a ser criado no Estado do Rio de Janeiro e tem sido uma referência para a RNPI e o UNICEF para guiar outros municípios (p. ex. Queimados e Duque de Caxias, além de municípios de outros estados como Pernambuco e Espírito Santo) interessados em elaborar um plano completo para a primeira infância. Apesar do Plano ter sido aprovado como lei, a sua implementação não tem sido muito rápida e depende em grande parte da vontade política do governo municipal. A recente eleição do novo vice-prefeito dá esperança de que haja um aumento na velocidade de implementação do Plano nos próximos quatro anos.
2. *Aumento de visibilidade para a primeira infância no município:* Este aumento se deu principalmente através da realização e divulgação de diagnósticos e levantamentos e da capacitação de atores-chaves. Elaborando os materiais coletivamente, o Projeto ajuda na sistematização das informações e as pessoas passam a pensar sobre elas. Quando foi lançado o OPINE, por exemplo, não se sabia que se gastava tão pouco com a primeira infância; nunca se tinha olhado para esse dado. Essa descoberta foi importante para o município como um todo.

Ninguém olhava para essas crianças. A gente não tinha dados, então as pessoas começaram a se animar de buscar os dados. Era muito difícil, porque ninguém fazia dado específico da primeira infância. Isso também mobilizou bem, porque a temática é muito importante. (representante do Projeto).

3. *Mudança no olhar dos Conselhos Tutelares para a Primeira Infância:* Os Conselhos Tutelares estão tendo um olhar mais diferenciado para esta faixa-etária, iniciaram esforços para enviar seus atendimentos de crianças pequenas de três em três meses para o CMDCA. Ainda não é um sistema online, como o que existe a nível nacional (SIPIA - Sistema de Informação para Infância e Adolescência), mas já foi um avanço significativo. Além dos dados, os conselheiros tutelares se sensibilizaram e solicitaram uma formação sobre a Primeira Infância para a SFB. Este é um resultado importante para manter a rede viva ao longo da implementação do PMPI.

A gente ainda está no processo; alguns conselhos mandam regularmente, outros precisa fazer uma pressão, mas começa a ter essa coisa dos dados como uma coisa importante. Esse monitoramento é o grande lance do plano. O grande resultado desse plano foi o envolvimento dessas pessoas. Elas vieram participar com muita vontade de estar nesse processo (representante do Projeto).

4. *Aumento do diálogo e conexões entre parceiros chave:* Como mencionado anteriormente, a rede possibilitou que muitas secretarias do município e também organizações da sociedade civil, que antes não se comunicavam, passassem a conversar e a estabelecer estratégias para ações em conjunto pela primeira infância.
5. *Empoderamento do CMDCA:* Instituições que lidam, regularmente, com problemas relacionados à primeira infância, especialmente o CMDCA foram sendo empoderadas como parte do processo. Hoje é uma rede bem viva; uma rede que não existia, mas que agora está formada. O CMDCA estruturado é um fator fundamental para a manutenção da rede, tendo em vista sua característica como órgão deliberativo de políticas voltadas para a criança e o adolescente no município.

Um fator importante para as mudanças que estão listadas a seguir é a decisão política de pessoas e de instituições. A forma como os processos foram conduzidos no Projeto estimularam as pessoas a se envolverem e a implementarem o PMPI em suas instituições. Portanto, a principal função do Projeto nos resultados a seguir foi colocar os problemas em pauta a partir dos diagnósticos realizados e os dados sistematizados.

1. *Reabertura da maternidade Mariana Bulhões:* A necessidade da reabertura dessa maternidade foi registrada como ação prioritária no PMPI, pois quando o Diagnóstico foi elaborado, identificou-se que a mortalidade infantil em Nova Iguaçu estava aumentando, enquanto no estado do Rio de Janeiro diminuía. Esta maternidade é especializada em atendimento de gestantes com gravidez de risco e, segundo a equipe do Projeto, a sua abertura já contribuiu em alguma medida para a diminuição da mortalidade infantil, apesar de não haver ainda nenhum estudo concreto para validar esta afirmação.
2. *Criação de cartórios de registro civil:* Com a criação de novos cartórios no maior hospital da cidade (Hospital da Posse) e na maternidade Mariana Bulhões, as chances de subregistro de crianças nascidas no município diminuíram consideravelmente.

3. *Criação da Semana do Brincar*: A Semana do Brincar, consolidada como uma ação prioritária do PMPI, foi incorporada ao calendário oficial do município e já foi implementada por algumas secretarias municipais, como a de educação, de cultura e de esporte e lazer, principalmente nas escolas. Algumas das diretoras que participaram do seminário de educação do Projeto em 2015 realizaram reflexões sobre o dia do brincar com suas equipes e então, a partir do movimento da rede, a Semana do Brincar foi entrando nas instituições.
4. *Criação de espaço específico para a criança pequena na Biblioteca municipal*: Foi uma organização do espaço da biblioteca, pensando em livros para criança pequena.
5. *Criação de brinquedotecas*: A legislação obriga que os lugares que atendem crianças tenham locais apropriados para recebê-las. Ao consolidar o marco legal sobre a Primeira Infância e criar as ações prioritárias, o PMPI pressionou para a sua implementação nos espaços da assistência social (CRAS e CREAS) e no Hospital da Posse.

O município de Nova Iguaçu possui cerca de 80.000 crianças entre 0 e 6 anos. A implementação do PMPI tem beneficiado um número razoável dessas crianças e tem o potencial de beneficiar a grande maioria delas, especialmente as mais vulneráveis.

8. Aprendizados importantes para o Instituto C&Ae C&A Foundation

Os principais aprendizados deste estudo de caso que têm potencial relevância para outros processos de ações em rede, incluem os citados abaixo.

1. Para aumentar as chances de sucesso de uma iniciativa em rede é importante que já exista um ambiente positivo e alguma experiência anterior de trabalho colaborativo envolvendo diferentes parceiros estratégicos.
2. A participação das organizações que compõem a rede em outras redes existentes potencializa o trabalho, pois contribui com a divulgação, visibilidade e projeção das ações realizadas e ajuda a identificar novos potenciais parceiros estratégicos.
3. Uma rede funciona muito melhor se tiver a presença de um animador de rede, função esta que pode ser cumprida por uma ou mais pessoas.
4. Priorizar a comunicação através de estratégias variadas e criativas durante todo o processo é essencial para manter a mobilização dos atores-chaves ao longo do projeto e garantir bons resultados.
5. Documentar processos e produzir materiais é muito importante para garantir o estímulo, a coesão e a mobilização da rede.
6. Investir na formação dos membros da rede é estratégico para o fortalecimento da implementação das ações, bem como para garantir a sustentabilidade futura da rede.
7. Monitoramento periódico é essencial para garantir um *feedback* constante para aperfeiçoamento do trabalho da rede.
8. Identificar uma temática relevante e que esteja em pouca evidência para o público, contribui para a garantia da identidade de uma rede e potencializa a sua articulação.

9. Trabalho em rede não é um processo linear, nem controlável. Há ações e temas que mobilizam mais que outros e para fazer uma mobilização efetiva é preciso criatividade.
10. Uma rede informal, sem institucionalização ou mesmo um nome, pode ser muito bem-sucedida, porque emerge da disposição dos atores de compartilhar ideias, valores e produzir mudanças.

A seguir, incluímos alguns aprendizados sobre estratégias adotadas pelo Instituto C&A no Programa Redes e Alianças que ajudaram a garantir maior sucesso do trabalho e que devem ser mantidos em futuros programas baseados no trabalho em rede que o Instituto C&A ou a C&A Foundation venham a apoiar.

1. Além do apoio financeiro, prover apoio técnico e estar bem próximo do cotidiano dos projetos.
2. Criar espaços para formação das lideranças das diferentes redes que fazem parte do Programa. Usar os espaços de formação para: (a) capacitar as redes tecnicamente em temas importantes; (b) propiciar trocas entre os diversos modelos de redes apoiadas; e (c) criar momentos de reflexão crítica sobre o desenvolvimento das redes e do Programa como um todo.
3. Realizar processos de monitoramento do Programa que sejam focados no apoio ao aperfeiçoamento das ações realizadas ou na formulação de estratégias inovadoras para dar conta das novas situações colocadas pelo contexto. O monitoramento não deve ser baseado simplesmente na coleta de dados sobre indicadores preestabelecidos de performance.
4. Apoiar programas por um período de tempo suficiente para que possam experimentar, cometer erros, aprender e produzir resultados significativos. Três anos parece um tempo mínimo para que programas com esse grau de complexidade consigam ser desenvolvidos. Claro que o cuidado de fazer aprovação anual dos orçamentos dos projetos deve ser adotado como boa prática para prevenir o apoio a projetos que possam ter perdido sua relevância, base de sustentação ou sua viabilidade de funcionamento.

ESTUDO DE CASO 2: Anexo 1: Links para acessar as publicações da rede

1. Plano Municipal pela Primeira Infância de Nova Iguaçu

<http://sss.sfb.org.br/site2015/br/sp-content/uploads/2010/06/Plano-Municipal-pelaPrimeira-Infancia-de-Nova-Iguaçu.pdf>
<http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Plano-Municipal-pela-Primeira-Inf%C3%A2ncia-de-Nova-Igua%C3%A7u.pdf>

2. O Olhar da Criança sobre o Mundo

<http://sss.sfb.org.br/site2015/br/sp-content/uploads/2010/06/O-Olhar-da-Criança-sobreoMundo-SFB.pdf>
<http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/O-Olhar-da-Crian%C3%A7a-sobre-o-Mundo-SFB.pdf>

3. Instrumento de Diagnóstico Situacional da Primeira Infância de Nova Iguaçu

http://sss.sfb.org.br/site2015/br/sp-content/uploads/2010/06/Instrumento_Diagnóstico_Situacional_PMPI_Final_12112014.pdf
http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Instrumento_Diagn%C3%B3stico_Situacional_PMPI_Final_12112014.pdf

4. Mapa da Infância de Nova Iguaçu

http://sss.sfb.org.br/site2015/br/sp-content/uploads/2010/06/Mapa_da_Infância_Final_Seb.pdf
http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Mapa_da_Inf%C3%A2ncia_Final_Web.pdf

5. Mapa dos Direitos da Criança e do Adolescente de Nova Iguaçu

http://sss.sfb.org.br/site2015/br/sp-content/uploads/2010/06/Relatório_Final_MapadCA_NI_12112014.pdf
http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Relat%C3%B3rio_Final_MapadCA_NI_12112014.pdf

6. OPINE: Orçamento Primeira Infância em Evidência de Nova Iguaçu (2014)

http://sss.sfb.org.br/site2015/br/sp-content/uploads/2010/06/Opine_Balanço_Despesas_2014_Final.pdf
http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Opine_Balan%C3%A7o_Despesas_2014_Final.pdf

7. OPINE: Orçamento Primeira Infância em Evidência de Nova Iguaçu (2015)

http://sss.sfb.org.br/site2015/br/sp-content/uploads/2010/06/Opine_2015_Final.pdf
http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Opine_2015_Final.pdf

8. Cartaz eu faço parte

http://sss.sfb.org.br/site2015/br/sp-content/uploads/2014/05/Cartaz_PMPI_Eu_Faço_Parte_Final.pdfhttp://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2014/05/Cartaz_PMPI_Eu_Fa%C3%A7o_Parte_Final.pdf

9. Revivendo as brincadeiras

<http://sss.sfb.org.br/site2015/br/sp-content/uploads/2010/06/Cartilhas-das-Brincadeiras><http://sss.sfb.org.br/site2015/br/sp-content/uploads/2010/06/Cartilhas-das-Brincadeiras-BD.pdf><http://www.sfb.org.br/site2015/br/wp-content/uploads/2010/06/Cartilhas-das-Brincadeiras-BD.pdf>

ESTUDO DE CASO 2: Anexo 2: Links para matérias publicadas sobre o Projeto

<http://blog-ferreirinha.blogspot.com.br/2013/04/encontro-do-plano-municipal-pela.html>
<http://blog-ferreirinha.blogspot.com.br/2013/04/encontro-do-plano-municipal-pela.html>

<http://sss.noticiasdenovaiguacu.com/2015/12/avaliacao-do-projeto-construindo-em-rede>
<http://sss.noticiasdenovaiguacu.com/2015/12/avaliacao-do-projeto-construindo-em-rede-plano-municipal-pela-primeira-infancia-de-nova-iguacu.html>
<http://www.noticiasdenovaiguacu.com/2015/12/avaliacao-do-projeto-construindo-em-rede-plano-municipal-pela-primeira-infancia-de-nova-iguacu.html>

https://sss.unicef.org/brazil/pt/media_25333.htm
https://www.unicef.org/brazil/pt/media_25333.htm

<http://sss.avante.org.br/plano-municipal-pela-primeira-infancia-de-nova-iguacu-ja>
<http://sss.avante.org.br/plano-municipal-pela-primeira-infancia-de-nova-iguacu-ja-contabiliza-acoes-implementadas/contabiliza-acoes-implementadas/>
<http://www.avante.org.br/plano-municipal-pela-primeira-infancia-de-nova-iguacu-ja-contabiliza-acoes-implementadas/>

<http://primeirainfancia.org.br/plano-municipal-pela-primeira-infancia-de-nova-iguacu-e>
<http://primeirainfancia.org.br/plano-municipal-pela-primeira-infancia-de-nova-iguacu-e-aprovado-em-sessao-plenaria-da-camara-municipal/aprovado-em-sessao-plenaria-da-camara-municipal/>
<http://primeirainfancia.org.br/plano-municipal-pela-primeira-infancia-de-nova-iguacu-e-aprovado-em-sessao-plenaria-da-camara-municipal/>

<http://primeirainfancia.org.br/cmdca-de-nova-iguacu-apresenta-o-mapa-dos-direitos-da>
<http://primeirainfancia.org.br/cmdca-de-nova-iguacu-apresenta-o-mapa-dos-direitos-da-crianca-e-do-adolescente/crianca-e-do-adolescente/>
<http://primeirainfancia.org.br/cmdca-de-nova-iguacu-apresenta-o-mapa-dos-direitos-da-crianca-e-do-adolescente/>

<http://oficinadeimagens.org.br/nova-iguacu-utiliza-mapadca-para-produzir-diagnostico-das>
<http://oficinadeimagens.org.br/nova-iguacu-utiliza-mapadca-para-produzir-diagnostico-das-politicas-publicas-da-infancia/politicas-publicas-da-infancia/>
<http://oficinadeimagens.org.br/nova-iguacu-utiliza-mapadca-para-produzir-diagnostico-das-politicas-publicas-da-infancia/>

<http://primeirainfancia.org.br/mapa-da-infancia-de-nova-iguacu-rj-e-lancado/>
<http://primeirainfancia.org.br/mapa-da-infancia-de-nova-iguacu-rj-e-lancado/>

<http://primeirainfancia.org.br/cmdca-de-nova-iguacu-apresenta-o-mapa-dos-direitos-da>
<http://primeirainfancia.org.br/cmdca-de-nova-iguacu-apresenta-o-mapa-dos-direitos-da-crianca-e-do-adolescente/crianca-e-do-adolescente/>
<http://primeirainfancia.org.br/cmdca-de-nova-iguacu-apresenta-o-mapa-dos-direitos-da-crianca-e-do-adolescente/>

<http://primeirainfancia.org.br/cmdca-de-nova-iguacu-rj-valida-documentos-orcamentarios-do>
<http://primeirainfancia.org.br/cmdca-de-nova-iguacu-rj-valida-documentos-orcamentarios-do-pmpi/pmpi/>
<http://primeirainfancia.org.br/cmdca-de-nova-iguacu-rj-valida-documentos-orcamentarios-do-pmpi/>

<http://blog-ferreirinha.blogspot.com.br/2014/11/mapa-dos-direitos-da-crianca-e-do.html>
<http://blog-ferreirinha.blogspot.com.br/2014/11/mapa-dos-direitos-da-crianca-e-do.html>

<http://sss.avante.org.br/apos-ter-pmpi-aprovado-nova-iguacu-parte-para-controle-dohttp://sss.avante.org.br/apos-ter-pmpi-aprovado-nova-iguacu-parte-para-controle-do-orcamento-publico/orcamento-publico/http://www.avante.org.br/apos-ter-pmpi-aprovado-nova-iguacu-parte-para-controle-do-orcamento-publico/>

<http://primeirainfancia.org.br/orcamento-primeira-infancia-em-evidencia-e-apresentado-emhttp://primeirainfancia.org.br/orcamento-primeira-infancia-em-evidencia-e-apresentado-em-nova-iguacu/nova-iguacu/http://primeirainfancia.org.br/orcamento-primeira-infancia-em-evidencia-e-apresentado-em-nova-iguacu/>

<http://primeirainfancia.org.br/cartilha-traz-registro-de-brincadeiras-das-criancas-de-novahttp://primeirainfancia.org.br/cartilha-traz-registro-de-brincadeiras-das-criancas-de-nova-iguacu/iguacu/http://primeirainfancia.org.br/cartilha-traz-registro-de-brincadeiras-das-criancas-de-nova-iguacu/>

<http://sss.crianca.mppr.mp.br/modules/noticias/makepdf.php?storyid=1499http://www.crianca.mppr.mhttp://www.crianca.mppr.m p.br/modules/noticias/makepdf.php?storyid=1499>

<https://catraquinha.catracalivre.com.br/geral/defender/indicacao/cartilha-traz-registro-dehttps://catraquinha.catracalivre.com.br/geral/defender/indicacao/cartilha-traz-registro-de-brincadeiras-das-criancas-de-nova-iguacu/brincadeiras-das-criancas-de-nova-iguacu/https://catraquinha.catracalivre.com.br/geral/defender/indicacao/cartilha-traz-registro-de-brincadeiras-das-criancas-de-nova-iguacu/>

http://sss.novaiguacu.rj.gov.br/seb2/pagina.php?abrir=exibe_noticia_principal.php&idnoticia_principal=935http://www.novaiguacu.rj.gov.br/web2/pagina.php?abrir=exibe_noticia_principal.php&idnoticia_principal=935

Anexo 10. Evidência do histórico de apoio do Instituto C&A a parcerias e esforços colaborativos

ACÇÃO

& PARTICIPAÇÃO



Nº 13 - JUNHO/94
PUBLICAÇÃO INTERNA
DO INSTITUTO C&A DE
DESENVOLVIMENTO SOCIAL

A UNIÃO FAZ A FORÇA

Os voluntários do Instituto estão descobrindo, a cada dia, formas mais eficientes de atuar. Algumas praças como São Paulo, Rio e Porto Alegre evoluíram do trabalho isolado entidade a entidade para o auxílio dirigido a grupos de entidades que se reúnem periodicamente na pessoa de seus dirigentes para trocar experiências. Como os problemas enfrentados pelas entidades são geralmente muito parecidos, as reuniões acabam se tornando um fórum de discussão de caminhos e soluções práticas para o crescimento do grupo.

“Não fazemos restrições aos voluntários trabalharem com as entidades uma a uma. Estamos percebendo, no entanto, que reunir entidades que têm objetivos comuns resulta em ações com benefícios mais profundos e coletivos”, diz Antonio Carlos Martinelli, diretor do Instituto. Em outras palavras, a formação de grupos tornou-se uma referência para as entidades perante o Instituto porque elas passam a pensar em soluções globais e têm sua capacidade de trabalho potencializada. “Eles acabam adquirindo uma cultura própria, são mais promocionais e menos assisten-



cialistas”, assinala Márcia Pregnotato, assistente social do Instituto.

Em São Paulo, a Associação de Proteção e Incentivo à Criança (Apic) reúne mensalmente dirigentes de 40 entidades para trocar experiências e bolar formas de garantir a educação das crianças assistidas “andando por suas próprias pernas”. Entre os objetivos definidos pelo grupo, figuram o fortalecimento, profissionalização e representatividade das entidades, a integração entidade-empresa, o resgate do ser humano e da cidadania, especialmente da criança e do adolescente.

Os membros da Apic desenvolvem projetos comuns como bazares, onde a renda gerada é rateada entre os participantes, e um curso de computação para adolescentes (o Meninfor). Atualmente, recebem orientações de profissionais da Fundação Getúlio Vargas para orga-

nizar uma cooperativa de costura.

No Rio, o Encontro de Casas de Acolhida Noturna (Ecan) congrega 20 entidades que se reúnem uma vez por mês, em sistema de rodízio pelas instituições para aumentar sua integração e grau de conhecimento pelos problemas de cada participante. Como a Apic, o Ecan promove eventos coletivos como um curso de formação de educadores de rua, bazares e agora prepara-se para uma festa junina.

Em Porto Alegre, 15 entidades auxiliadas pelo Instituto acabam de fundar a Cooperativa Pró-Criança, que visa buscar alternativas a questões econômicas, humanas, técnicas e materiais do grupo. Seu primeiro projeto é a criação de um quiosque de venda de doces e salgadinhos no shopping Iguatemi local. No ABC paulista, voluntários de Santo André e São Bernardo uniram-se com o Sebrae e o Senai na promoção de cursos profissionalizantes para 16 adolescentes de duas entidades. O trabalho em grupo também começa a germinar em Belo Horizonte e Recife. Fica a sugestão para outras praças ou lojas viverem a mesma experiência.

Anexo 11. Rubricas Avaliativas

As rubricas fornecem os parâmetros, com base nos critérios de avaliação, para determinar a performance do Programa em relação a cada grande questão avaliativa. Elas foram feitas através de uma combinação de revisão documental, entrevistas e reuniões com funcionários estratégicos do Instituto C&A e da C&A Foundation Impact Team. A seguir seguem as rubricas relacionadas às questões de avaliação 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6, que são as questões diretamente relacionadas aos seis resultados intermediários identificados no TOC.

Resultado intermediário (i): **Aumento das oportunidades para os membros das redes e os principais atores do SGDCA**

Excelente	<p>Redes apoiadas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Têm uma ampla gama de atores-chave conectados entre si e atuando eficazmente na promoção, defesa e controle social dos direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação;• Possuem fóruns estruturados, regulares e com frequência adequada para discussões sobre seu desempenho, estratégias e planos (mínimo de 4 reuniões anuais promovidas pela rede);• Participação ativa e ampla dos membros das redes em outros fóruns de discussão existentes relacionados com a causa dentro e/ou fora do Programa;• Criou e efetivamente usou muitas ferramentas de conectividade virtual para membros da rede.
Muito Bom	<p>Parecido com "Excelente", mas com até duas das limitações menores listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Um número significativo, mas menor, de atores-chave ligados uns aos outros, que trabalham para a promoção, defesa e controle social dos direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação;• As redes só se reúnem bianualmente para avaliar o seu desempenho, estratégias e planos;• Participação limitada de membros das redes em outros fóruns de discussão existentes relacionados à causa dentro e / ou fora do Programa;• Somente o e-mail e o WhatsApp são usados efetivamente como ferramentas virtuais de conectividade entre os membros da rede.
Bom	<p>Parecido com "Muito bom", mas com mais de duas das limitações menores listadas acima.</p>
Regular	<ul style="list-style-type: none">• Um pequeno número de atores-chave ligados uns aos outros e que trabalham para a promoção, defesa e controle social dos direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação;• Apenas um fórum anual estruturado para avaliar o seu desempenho, estratégias e planos;• Apenas e-mail e WhatsApp usados como ferramentas virtuais para conectividade de uma forma não muito eficaz

Insuficiente	<p>Pelo menos uma das limitações muito sérias listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um número muito reduzido de atores-chave bem conectados entre si e atuando na promoção, defesa e controle social dos direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação; • Nenhum fórum estruturado regular para avaliar seu desempenho, estratégias e planos; • Nenhuma participação dos membros da rede em outros fóruns de discussão relacionados à causa.
--------------	--

Resultado intermediário (ii): Criação de ações coletivas através do desenvolvimento de novas articulações e esforços de mobilização para apoiar efetivamente os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação

Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as redes criaram um expressivo número de novas articulações e esforços de mobilização em torno de temas relevantes relacionados à promoção, defesa e garantia dos direitos das crianças e adolescentes com o apoio e/ou encorajamento de diferentes indivíduos e organizações ligadas ao Programa; • Essas novas articulações e esforços de mobilização foram bem estruturados, em momentos adequados, ativos e eficazes; • Essas novas articulações e mobilizações foram criadas envolvendo um grande número de atores-chave, incluindo alguns que não estavam mais explicitamente ligados ao SDGCA.
Muito Bom	<p>Parecido com "Excelente", mas com pelo menos uma das limitações menores listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um número menor de redes (seis ou sete) conseguiu criar um número expressivo de novas articulações e esforços de mobilização em torno de questões relevantes relacionadas à promoção, defesa e garantia dos direitos das crianças e adolescentes; • Todas as redes conseguiram criar novas articulações e esforços de mobilização, mas foram ligeiramente menos bem estruturadas, ativas e/ou eficazes, sendo seus momentos não tão adequados; • Um número menor de atores-chave esteve envolvido na criação de novas articulações e esforços de mobilização, ainda incluindo alguns que não estavam mais explicitamente ligados ao SDGCA.
Bom	<p>Parecido com "Muito bom", mas com pelo menos uma das limitações listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Três ou quatro redes não conseguiram criar um expressivo número de novas articulações e esforços de mobilização em torno de questões relevantes relacionadas com a promoção, defesa e garantia dos direitos das crianças e adolescentes; • Cinco ou seis redes conseguiram criar novas articulações e esforços de mobilização, mas foram menos bem estruturadas, ativas e/ou eficazes, sendo seus momentos não tão adequados; • Um bom número de atores-chave esteve envolvido na criação de novas articulações e esforços de mobilização, mas não incluíram atores que não estavam mais explicitamente ligados ao SGDCA.

Regular	<p>Parecido com "Bom", mas com até pelo menos uma das limitações mais sérias listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Somente três redes conseguiram criar novas articulações e esforços de mobilização em torno de temas relevantes do campo da promoção, defesa e garantia dos direitos das crianças e adolescentes; • Quatro a cinco redes conseguiram criar novas articulações e esforços de mobilização, mas foram menos bem estruturadas, ativas e/ou eficazes, sendo seus momentos não tão adequados; • Um pequeno número de atores-chave esteve envolvido na criação de novas articulações e esforços de mobilização; não incluiu atores não explicitamente ligados ao SGDCA.
Insuficiente	<p>Pelo menos uma das limitações muito sérias listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menos de três redes conseguiram criar novas articulações e esforços de mobilização em torno de questões relevantes no campo da promoção, defesa e garantia dos direitos das crianças e adolescentes; ou • Quatro a cinco redes conseguiram criar novas articulações e esforços de mobilização, mas estavam menos bem estruturadas, ativas e / ou eficazes; ou apenas incluiu articulações e esforços de mobilização - não criação de novos grupos; ou • Poucos atores chave estiveram envolvidos na criação de novas articulações e esforços de mobilização, e não incluíram alguns que não estavam mais explicitamente ligados ao SGDCA.

Resultado intermediário (iii): **As redes fortalecidas inspiraram novas ações para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação, em seus próprios territórios e / ou ampliar suas ações para novos territórios.**

Excelente	<p>As redes apoiadas pelo Programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilizaram uma ampla gama de interessados para promover e agir em favor dos direitos das crianças e adolescentes; • Multiplicaram e ampliaram seus esforços para promover a causa e influenciar a qualificação de políticas e programas para garantir os direitos das crianças e adolescentes; • Tiveram a sua relevância política e social reconhecida publicamente (por exemplo, prêmios, cobertura mediática espontânea, ser consultado pelos principais atores da SGDCA antes de decidir questões importantes).
Muito Bom	<p>Parecido com "Excelente", mas até três redes apresentaram até duas das limitações listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não conseguiram mobilizar uma ampla gama de interessados para promover e agir em favor dos direitos das crianças e adolescentes; • Não foram bem sucedidos em multiplicar e ampliar seus esforços para promover a causa e influenciar a qualificação de políticas e programas para garantir os direitos das crianças e adolescentes; • Não tiveram a sua relevância política e social reconhecida publicamente (por exemplo, prêmios, cobertura mediática espontânea, ser consultado pelos principais atores da SGDCA antes de decidir questões importantes).

Bom	<ul style="list-style-type: none"> • Até três redes apresentaram mais de duas das limitações listadas acima. Ou • Quatro ou cinco redes apresentaram até duas das limitações listadas acima.
Regular	<ul style="list-style-type: none"> • Quatro ou cinco redes apresentaram mais de duas das limitações listadas acima. Ou • Até seis redes apresentaram até duas das limitações listadas acima.
Insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Mais de cinco redes apresentaram mais de duas das limitações listadas acima. Ou • Mais de seis redes apresentaram até duas das limitações listadas acima.

Resultado intermediário (iv): **Redes fortalecidas e eficientes com capital humano comprometido e capacitado (técnico e político) e recursos financeiros sustentáveis para garantir seu trabalho contínuo para garantir os direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação**

Excelente	<p>As principais organizações de sete ou oito redes apoiadas pelo Programa têm:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membros com capacidade técnica e disposição para projetar e implementar ações novas e efetivas; • Líderes / catalisadores com grande capacidade política e vontade de estabelecer parcerias eficazes e criar oportunidades para promover a causa; e • Fontes de financiamento de diferentes doadores e estratégias de geração de renda que garantam a sustentabilidade do trabalho das redes a médio prazo (1,5 a 2 anos).
Muito Bom	<p>Parecido com “Excelente”, mas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cinco ou seis redes têm organizações líderes com alta capacidade técnica e disponibilidade, bem como líderes / catalisadores com capacidade política para promover a causa e também têm fontes de financiamento diversificadas para garantir a sustentabilidade do trabalho das redes a médio prazo (1,5 a 2 anos); <p>Ou, o Programa apresenta uma das limitações menores listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A capacidade técnica e a vontade de conceber e implementar ações novas e eficazes de até três organizações líderes de redes não são muito elevadas; • A capacidade política e a vontade dos líderes / catalisadores em promover a causa de até três organizações líderes de redes não são muito altas; • Até três organizações líderes de redes não têm financiamento bastante diversificado para garantir a sustentabilidade do trabalho a médio prazo (1,5 a 2 anos).
Bom	<p>Parecido com “Muito bom”, mas apresenta mais de uma das limitações menores listadas acima.</p>
Regular	<p>Parecido com “bom”, mas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Somente três ou quatro redes têm organizações líderes com alta capacidade técnica e disposição, bem como líderes / catalisadores com capacidade política para promover a causa e também têm diversificado fontes de financiamento para garantir a sustentabilidade do trabalho das redes a médio prazo (1,5 a 2 anos); <p>Ou, apresenta uma das limitações mais graves listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A capacidade técnica e a vontade de conceber e implementar ações novas e

	<p>eficazes de mais de três (mas não mais de cinco) organizações líderes de redes não são muito elevadas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A capacidade política e a vontade dos líderes / catalisadores em promover a causa de mais de três (mas não mais de cinco) organizações líderes de redes não são muito altas; • Mais de três (mas não mais de cinco) organizações líderes de redes não dispõem de financiamento diversificado suficiente para garantir a sustentabilidade do trabalho a médio prazo (1,5 a 2 anos).
Insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de três redes têm organizações líderes com alta capacidade técnica e disposição, bem como líderes / catalisadores com capacidade política para promover a causa e também têm diversificado fontes de financiamento para garantir a sustentabilidade do trabalho das redes a médio prazo (1,5 a 2 anos); <p>Ou,</p> <ul style="list-style-type: none"> • A capacidade técnica e a vontade de conceber e implementar ações novas e eficazes de mais de cinco organizações líderes de redes não são muito elevadas; • A capacidade política e a vontade dos líderes / catalisadores em promover a causa de mais de cinco organizações líderes de redes não são muito altas; • Mais de cinco organizações líderes de redes não dispõem de financiamento diversificado suficiente para garantir a sustentabilidade do trabalho a médio prazo (1,5 a 2 anos).

Resultado intermediário (v): **Melhoria da efetividade das comunicações internas e externas das redes e do Programa para influenciar a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes, especialmente à educação.**

Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • As comunicações internas no âmbito do Programa e em todas as oito redes foram em tempo adequado e eficazes, facilitando consideravelmente a gestão ea governança; • As comunicações externas do Programa (através da área de comunicação do Instituto C&A) e das redes foram adequadas e resultaram num aumento significativo da circulação de informação e difusão de ideias sobre a promoção e garantia dos direitos das crianças e adolescentes, especialmente à educação; • Todas as redes desenvolveram posições públicas, envolvendo uma ampla gama de atores interessados, sobre questões relevantes para a causa que têm sido amplamente divulgadas e reconhecidas por seus membros como de alta qualidade e importância.
Muito Bom	<p>Parecido com “Excelente”, mas apresentando até três das limitações menores listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma ou duas redes não tiveram comunicações internas muito eficazes e / ou em tempo adequados; • As comunicações internas do Programa tiveram algumas questões menores que dificultaram ligeiramente a gestão e / ou a governança; • Problemas menores com as estratégias de comunicação externa do Programa (por meio da área de comunicação do Instituto C&A) afetaram ligeiramente a circulação de informações e disseminação de ideias sobre a causa; • Uma ou duas redes não possuíam estratégias de comunicação externa muito eficazes (através da área de comunicação do Instituto C&A);

	<ul style="list-style-type: none"> • Até duas redes não desenvolveram posições públicas, de forma participativa, sobre questões relevantes para a causa; • Algumas das posições públicas produzidas não foram adequadamente divulgadas; • Algumas das posições públicas produzidas não foram reconhecidas pelos membros como tendo alta qualidade ou importância.
Bom	Parecido com “Muito bom”, mas apresenta mais de três das limitações menores listadas acima.
Regular	<p>Parecido com "Bom", mas com até pelo menos uma das limitações mais sérias listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre três e cinco redes não dispunham de estratégias de comunicação interna eficazes e / ou em tempos adequados; • As comunicações internas do Programa tiveram algumas questões que impediram a gestão e / ou a governança; • Algumas das estratégias de comunicação externa do Programa (através da área de comunicação Instituto C&A) tiveram algumas questões mais importantes que afetam a circulação de informações e a disseminação de ideias sobre a causa; • Três a cinco redes não tinham estratégias de comunicação externa muito eficazes (através da área de comunicação Instituto C&A); • Três a cinco redes não desenvolveram posições públicas, de forma participativa, sobre questões relevantes para a causa.
Insuficiente	<p>Pelo menos uma das limitações sérias listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mais de cinco redes não tinham estratégias eficazes de comunicação interna. • As comunicações internas do Programa tinham várias questões que dificultavam consideravelmente a gestão e / ou a governança; • Várias das estratégias de comunicação externa do Programa (através da área de comunicação Instituto C&A) tiveram importantes questões que afetaram a circulação de informações e a disseminação de ideias sobre a causa; • Mais de cinco redes não desenvolveram posições públicas, de forma participativa, sobre questões relevantes para a causa; • Várias das posições políticas produzidas não foram adequadamente disseminadas e / ou reconhecidas pelos membros como tendo alta qualidade ou importância.

Resultado intermediário (vi). **Produção e disseminação efetiva e oportuna de pesquisas relevantes, publicações e sistematizações de experiências sobre cultura colaborativa e metodologias para gerenciar e operar redes que contribuam para a promoção de melhores processos de rede no Brasil.**

Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • O Instituto C&A e as oito redes produziram e / ou sistematizaram em tempo hábil os conhecimentos relevantes para o Programa, especialmente sobre a cultura colaborativa e as metodologias para gerenciar e operar as redes, (por exemplo, publicações, pesquisas, eventos de treinamento, reuniões, sistematização, análise de especialistas, etc.). • Tal conhecimento é fortemente disseminado entre as redes (internamente), bem como para indivíduos e organizações que não são membros das redes (externamente). • É considerado de alta qualidade e útil pelos membros das redes e por outros especialistas / líderes no campo.
-----------	---

Muito Bom	<p>Parecido com “Excelente”, mas apresentando até uma das limitações menores listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma ou duas redes não fizeram um trabalho muito bom na produção ou sistematização de conhecimento relevante para o Programa. • Uma ou duas redes não fizeram um bom trabalho na disseminação do conhecimento produzido ou sistematizado internamente e externamente. • Alguns membros da rede e outros especialistas / líderes no campo não consideraram o conhecimento produzido / sistematizado de alta qualidade e / ou útil.
Bom	<p>Parecido com “Muito bom”, mas com mais de uma limitação menor listada acima ou uma das limitações a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Instituto C&A teve alguns pequenos problemas que limitaram ligeiramente sua capacidade de produzir, sistematizar ou disseminar conhecimentos relevantes para o Programa. • Três ou quatro redes não fizeram um trabalho muito bom na produção ou sistematização de conhecimento relevante para o Programa. • Três ou quatro redes não fizeram um bom trabalho na disseminação do conhecimento produzido ou sistematizado internamente e externamente. • Alguns membros da rede e outros especialistas / líderes no campo não consideraram o conhecimento produzido / sistematizado de alta qualidade e / ou útil.
Regular	<p>Parecido com “Bom”, mas com mais de uma limitação das listada acima ou uma das limitações mais sérias listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Instituto C&A teve problemas e fez apenas um trabalho razoável na produção, sistematização e divulgação de conhecimento relevante para o Programa. • Cinco ou seis redes não fizeram um trabalho muito bom na produção ou sistematização de conhecimento relevante para o Programa. • Cinco ou seis redes não fizeram um bom trabalho na disseminação do conhecimento produzido ou sistematizado internamente e externamente.
Insuficiente	<p>Parecido com “Regular”, mas com mais de uma limitação mais séria listada acima ou pelo menos uma das limitações extremamente sérias listadas abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Instituto C&A fez um trabalho deficiente na produção, sistematização ou disseminação de conhecimento relevante para o Programa. • Mais de seis redes não fizeram um trabalho muito bom na produção ou sistematização de conhecimento relevante para o Programa. • Mais de seis redes não fizeram um bom trabalho na disseminação do conhecimento produzido ou sistematizado internamente e externamente. • A maioria dos membros da rede e outros especialistas / líderes no campo não consideraram o conhecimento produzido/sistematizado de alta qualidade e/ou útil.

Anexo 12. Lista de documentos revisados pela equipe de avaliação

Documentos gerais do Programa

1. 221020105842_estudodecenarioredesealiancas.pdf
2. REDES E ALIANÇAS iceaprapresumoexecutivo agosto 2014 - 2015.pdf
3. carta_Portal_Sispart_Edital_PDI_19 09 2013 (2).docx
4. Dicas de _Dicas_de_preenchimento_para editoração_16_09_2013.docx
5. Cronograma Edital PRA -2012 2013- 2015.xlsx
6. CEA_EditalRedesAliancas.pdf
7. R&A_MapasEstrat+®gico para Oficina 5 de Maio.pdf
8. Proposta agenda oficina 05 de maio_Recife.docx
9. Matriz de Resultados Críticos.docx
10. Síntese Processo de Escuta IC&A PRA 130502.pdf
11. Roteiro para entrevistas Programa Redes e Alianças.docx
12. Análise_do_PRA_-_versão_1.doc
13. Análise_do_PRA_-_resumo_executivo.doc
14. Proposta_Macrodeseño_C&A_agosto 2013.pdf
15. AVALIACAO 3º encontro.docx
16. Sistematizac__a__o 4__ Encontro PRA Maio 2015 150920.docx
17. Sistematização 1º Encontro maio 2013 branco.pdf
18. Sistematização 2º Encontro PRA novembro 2013.pdf
19. Sistematização 3º Encontro PRA Setembro 2014 141204.pdf
20. Sistematizac--a--o 5-- encontro setembro 2015 (1).docx
21. Relação de Projetos apoiados 2015 - PRA.docx
22. Cópia de ICA BENEFICIÁRIOS 2015 DIC.xlsx
23. 01 - PRA_Análise 1o Relatório 2013_jun13.docx
24. 02 - PRA_Análise 2o Relatório 2013 +Plano de Ação14_jan14.docx
25. 03 - PRA_Análise 1o Relatório 2014_jul14.docx
26. 04 - PRA_Análise 2o Relatório 2014 e Planos de Ação 2015_jan15.docx
27. Parecer_Relatorios Finais_PRA_2015 _abr16.docx
28. Sistema de monitoramento e avaliação do PRA - ICA.doc
29. Análise_VisitasTécnicas_PRA 2015.docx
30. PRA_Análises_visita técnica_2014.docx
31. PRA_Análises_visitas técnicas_2013.docx
32. síntese Principais resultados _PRA_nov2015.docx
33. Roteiro de visitas_semi finalistas.doc
34. Indeferido Instituto Nacional de Direitos Humanos.pdf
35. Indeferido Fundação Casa Grande.pdf
36. Indeferido CEATs FIA SPXX.pdf
37. Indeferido CDECS Brasília XX.pdf
38. Indeferido Casa das Artes Ed. E Cultura.pdf
39. Indeferido Geração de um ovo mundo.pdf

Documentos sobre/das redes apoiadas

Para cada uma das oito redes apoiadas, os avaliadores analisaram cerca de 27 documentos - 9 por ano (2013, 2014 e 2015). Os documentos analisados anualmente foram:

1. Formulário de apresentação do projeto
2. Orçamento anual
3. Plano de ação para o ano
4. Primeiro relatório técnico-financeiro semestral
5. Segundo relatório técnico-financeiro semestral
6. Plano de ação para o ano seguinte
7. Análise do relatório técnico-financeiro e do plano de ação
8. Análise da visita técnica
9. *Feedback* da visita técnica

Mais de 240 documentos foram revistos. Além disso, foram analisadas várias outras referências relacionadas à implementação do trabalho pelas redes, incluindo websites, brochuras e vídeos.

Anexo 13. Lista de entrevistados

Lideranças e equipe do Instituto C&A e consultores do Programa

1. Giuliana Ortega, Diretora Executiva
2. Paulo Castro, ex-Diretor Executivo (Diretor Executivo à época do Programa Redes e Alianças)
3. Janaína Jatobá, Gerente de Programa / Desenvolvimento Institucional e Comunitário
4. Patrícia Lacerda, Gerente de Programa / Educação
5. Alaís Ávila, Assessora Técnica do Instituto C&A(Gestora de Conhecimento à época do Programa)
6. Sandra Mara Costa, Assessora de Comunicação
7. Cristiane Félix, Especialista em Desenvolvimento e Redes (à época, coordenadora do Programa Redes e Alianças e do Programa Desenvolvimento Institucional)
8. George Stein, Consultor do Programa Redes e Alianças para a estratégia de formação
9. Cássio Martinho, consultor do Programa Redes e Alianças para o tema redes
10. Adriano Guerra, Assessor de Monitoramento do Programa Redes e Alianças

Fórum das Juventudes da Grande BH (Belo Horizonte)

Nome	Organização	Cargo
1. Viviane Coelho Moreira	Secretaria Executiva (SE) do Fórum	Coordenadora Geral
2. Bárbara Pansardi	Secretaria Executiva do Fórum	Coord. da frente de comunicação
3. Rafaela Lima	Associação Imagem Comunitária e Grupo Gestor (GG) do Fórum	Diretora Geral
4. Áurea Carolina	Câmara Municipal de Belo Horizonte	Ativista autônoma e Vereadora
5. Bin Oyoko	Nosso Sarau e GG do Fórum	não informado
6. Ana Beatriz Duarte Almada	Instituto Tucum e GG do Fórum	não informado
7. Florence Pozanski	Internet sem Fronteiras e GG do Fórum	não informado
8. Karla Patrícia Vital Damiani	Associação Imagem Comunitária e Grupo Gestor (GG) do Fórum	não informado
9. Kelli Cristina de Oliveira	Coletivo Na Raça e Grupo Gestor (GG) do Fórum	não informado
10. Isabela Regina Pereira Melo	Brigadas Populares e Grupo Gestor (GG) do Fórum	não informado
11. Fabiola de Lourdes Rabelo	Ativista autônoma	não informado
12. Luiz Carlos R. Parreira	Governo do Estado de Minas Gerais	Gerente do Programa Fica Vivo
13. Mauro Costa Rodrigues	Prefeitura de Belo Horizonte	Gerente do Centro de Referência em Juventude
14. Allif Dutra Gonçalves		jovem morador de Sarzedo
15. Eduarda Rocha Ribeiro		jovem moradora de Sarzedo
16. Daniella F. Chaves		jovem moradora de Sarzedo

17.Allan Dutra Gonçalves		jovem morador de Sarzedo
18.Ticiane Silva Gonçalves		jovem moradora de Sarzedo
19.Lucas Henrique T. Gomes		jovem morador de Sarzedo
20.Diego Zamini de Miranda		jovem morador de Sarzedo
21.Márcio Rogério de Oliveira	Ministério Público de Minas Gerais	Promotor de Justiça da Infância e Juventude
22.Juarez T. Dayreef	Universidade Federal de Minas Gerais	Professor e pesquisador do Observatório da Juventude
23.SâmiaBechalane		Ativista autônoma
24.Amanda Reis de Carvalho	SE Fórum e Instituto Tucum	estagiária da SE
25.Kate A. Rocha Lacuda	Instituto Tucum	não informado
26.Flávio da Silva Paiva (Russo)	Terra Firme	coordenador
27.Paola Abreu	SE Fórum	
28.Sebastião Everton	Ativista autônomo	

Rede Maranhense de Justiça Juvenil (Maranhão)

Nome	Organização	Cargo
29.Silen Oliveira Ribeiro	Agência de Notícias da Infância Matraca - Grupo gestor	Coordenadora do projeto Medidas de Paz
30.Elizabeth Maria de F. Ramos	Instituto Brasileiro de Práticas Restaurativas (IBPR) - Grupo gestor	Não informado
31.Maria Ribeiro da Conceição	Centro de Defesa Padre Marcos Passerini - Grupo gestor	Não informado
32.Quesia Barros Madeira	Pastoral do Menor - Grupo gestor	Não informado
33.Cintia Machado	Agência de Notícias da Infância Matraca	Coordenadora
34.IlvaneideKeyla Carvalho	IBPR/Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA)	Não informado
35.Kennia do Socorro Ferreira Brito	Centro Educacional Professor Ferreira (escola comunitária)	Professora
36.Catarina Ferreira Brito	Centro Educacional Professor Ferreira (escola comunitária)	Professora
37.Leir Caldas da Silva	Centro Educacional Professor Ferreira (escola comunitária)	Coordenadora pedagógica
38.Elcarlos Regis Sousa Lopes	Centro Educacional Professor Ferreira (escola comunitária)	Professor
39.Carla Critina Pinheiro da Silva	UEB Ensino Fundamental Henrique de La Roque Almeida (escola pública)	Vice-diretora
40.Mariana Santos Pereira	Centro Educacional Professor Ferreira (escola comunitária)	Adolescente (aluna)
41.Ketily Araújo	Centro Educacional Professor Ferreira (escola comunitária)	Adolescente (aluna)

42.Joisiely	Centro Educacional Professor Ferreira (escola comunitária)	Adolescente (ex-aluna)
43.Lisandra Leite	UNICEF (ex-Matraca)	Não informado
44.Marcelo Amorim	Ministério Público (ex-Matraca)	Técnico de comunicação
45.Paulo Henrique		Ex-aluno do Colégio Santa Teresa
46.Solange Castro Cordeiro	Secretaria Municipal de Educação (SEMED)	Coordenadora do projeto Operários da Paz
47.Thyago de Oliveira Moraes	Secretaria Municipal de Educação (SEMED)	Técnico de informação
48.Arsenia Formiga	Secretaria Municipal de Educação (SEMED)	Superintendência da Área de Ensino Fundamental
49.Maria de Jesus Gaspar Leite	Secretaria Municipal de Educação (SEMED)	Secretária Adjunta
50.Matheus	Universidade Federal do Maranhão	Estudante universitário (de comunicação)
51.Osmilde	Universidade Federal do Maranhão	Estudante universitário (de comunicação)
52.Andreia Verton	Secretaria Municipal de Criança e Assistência Social	Secretária
53.Raimunda Vilma Oliveira	Secretaria Municipal de Criança e Assistência Social	Superintendente de Proteção Social de Média Complexidade
54.Elisângela Cardoso	Fundação da Criança e do Adolescente (FUNAC)	Presidente
55.Ivana Braga	Secretaria Estadual de Direitos Humanos e Participação Popular	Supervisora de educação
56.Maria Neuza da Silva Ribeiro	CMDCA/SEMED/Instituto Mães Mariana	Vice-presidente
57.Deilson Botão	CMDCA	Secretário executivo

Rede Nacional de Jovens Comunicadores (São Paulo)

Nome	Organização	Cargo
58.Vânia A. Araújo Correia	Viração	Coordenadora de Projeto
59.Buno De Oliveira Ferreira	Viração	Assistente de Projeto
60.Elisangela Nunes Coordeira	Viração	Educadora
61.Aysha Maria Rodrigues	Escola SudMenucci - SP	Estudante
62.IsabellaYasmin A de Souza	Escola SudMenucci - SP	Estudante
63.GabrielliFaustin Pereira	Escola SudMenucci - SP	Estudante
64.Larissa Alves Arruda	Escola SudMenucci - SP	Estudante
65.Stefanie Nascimento Lima	Escola SudMenucci - SP	Estudante

66.Sabrina Lima Vieira da Silva	Escola SudMenucci - SP	Estudante
67.Eduarda Martins Alves	Escola SudMenucci - SP	Estudante
68.Brenda Rebeca Oliani	Escola SudMenucci - SP	Estudante
69.Bruno Samuel P. de Moura	Escola SudMenucci - SP	Estudante
70.Deividi Gomes F Alves	Escola SudMenucci - SP	Estudante
71.Ana Paula Maia Silva	Escola SudMenucci - SP	Professor
72.Michael P. de O. Fernandes	Escola SudMenucci - SP	Professor
73.RodriNasca	Renajoc	ex-Facilitador Nacional da Renajoc
74.Bia Barbosa	Intervezes / Frente Com	
75.Liliam Romão	ex Diretora Executiva da Viração	
76.Jhony Abreu	IDESCA / Renajoc	Diretor Presidente
Belém		
77.Diego Teófilo	Unipop - Renajoc	Educador social e articulador regional
78.Letícia Brito	Escola Florestan Fernades	Estudantes
Niterói		
79.Ana Paula Silva		ex-Monitora MaisEducomunicação
80.Flaviane da Silva		Jovem comunicador
81.João Victor Falcão de Souza		Jovem comunicador
82.Yagolnoscêncio Rosa		Jovem comunicador
83.Carlos Alberto dos Santos		Jovem comunicador
84.Bruno Mauza		Jovem comunicador

Rede Informal pela Primeira Infância (Nova Iguaçu)

Nome	Organização	Cargo
85.Edson Cordeiro	Solid. França Brasil	Gerente de Programas
86.Andréa de Oliveira	Solid. França Brasil	Coord. de campo
87.PascaleFabart	Solid. França Brasil	Diretora executiva
88.Enir de Oliveira	SEMED	não informado
89.Maria Cristina Penna	SSCM	não informado
90.Luiz Carlos da Silva	SEMUS	não informado
91.Alessandra Maia	SEMED	não informado
92.Rodrigo Lima	SEMEL	não informado
93.Nair Rabelo Chagas	CMDCA	não informado
94.Maria Nilza Dutra	Espaço Progredir	não informado

95.Meri da Silva	CT	não informado
96.Adriana Adão	CT	não informado
97.Ilma Gomes	IADEF	não informado
98.Leidi Vieira	Cs. do Menor D Johanna	não informado
99.Rejane Silva	CT	não informado
100.Joseni da Silva	NUCREP	não informado
101.Marinez Simões	NUCREP	não informado
102.Zélia Veronese	CMDCA	não informado
103.Leci Carvalho	Vereadora	não informado
104.Carlos Ferreira	Vereador	não informado
105.Andressa dos Santos	SEMAS	não informado
106.Maurício José Correa	Lar Fabiano de Cristo	não informado
107.Vera Cristina Gomes	Casa Abrigo Beija Flor	não informado
108.Andrea Barcelos	CECOM Vila Cava	não informado
109.Marcia Conceição	CC Jóias de Cristo	não informado
110.AlcyMahioni	Cons. Mun Educação	não informado
111.Renato Santana	CT	não informado
112.Érica Evangelista	UFRRJ	não informado
113.Leobaldo Vitorino	CT	não informado
114.Dayse Marcello	SEMAS	não informado
115.Marcio Nunes da Rocha	CT	não informado
116.Isabel Abelson	UNICEF	não informado
117.Mariana Kouri	CECIP	não informado

Observatório da Criança e do Adolescente (Brasília)

Nome	Organização	Cargo
118.Marcia Hora Acioli	INESC	Pesquisadora
119.NathalieBeghin	INESC	Pesquisadora
120.Cleomar Manhas	INESC	Pesquisadora e Coord Projeto OCA
121.Dyarley Viana	INESC	Articulação Política
122.Natália Dantas Gouveia	Coletivo da Cidade	Psicóloga
123.Fátima Correia Lopes	Coletivo da Cidade	Educadora
124.Marcus Vinícius Vilarim	Coletivo da Cidade	Voluntário
125.Diego Mendoza	Coletivo da Cidade	Comunicação
126.Sallinson Lopes de Souza	Coletivo da Cidade	Educador
127.Larrissa Barros	Coletivo da Cidade	Coordenadora Pedagógica
128.Ternison da Silva Sonhos	Estudante	

129.SellingthonLivino Costa	Estudante	
130.Vinícius Moreira	INESC	Estagiário
131.Andréia Crispin	Coletivo da Cidade	Coordenadora Institucional
132.Andréia Portugal Dourado	Secretaria de Limpeza Urbana do Governo Distrital	Funcionária pública
133.Israel Victo de Melo	Inesc e voluntário do Coletivo	Assessor de projetos
134.Renata Florentino	Rodas da Paz	Voluntária

Campanha Ana (Fortaleza)

Nome	Organização	Cargo
135.Brigitte Louchez	Associação Barraca da Amizade	Diretora
136.Ana Lídia Rodrigues	Associação Barraca da Amizade	Coordenadora do projeto
137.Labelle	Associação Barraca da Amizade	Assistente
138.Mara Carneiro	CEDECA- CE	
139.Ana Cláudia Bezerra Ahus	Escola Municipal Osmírio Barreto	Coordenadora
140.Karen Pereira Marques	Escola Municipal Osmírio Barreto	Adolescente
141.Cleyson Coelho de Almeida	Escola Municipal Osmírio Barreto	Adolescente
142.Robério da Silva Queiroz	Escola Municipal Osmírio Barreto	Adolescente
143.João Costa da Silva	Escola Municipal Osmírio Barreto	Adolescente
144.Francisca de Fátima de Souza	Escola Municipal Irene de Souza	Orientadora
145.Antônio César Cunha	Escola Municipal Irene de Souza	Professor
146.Matheus Alexandre da Costa	Escola Municipal Irene de Souza	Adolescente
147.Antônio Silson Brito Queiroz Filho	Escola Municipal Irene de Souza	Adolescente
148.Maycon Henrique de Souza Oliveira	Escola Municipal Irene de Souza	Adolescente
149.José Igor Capistrano	Escola Municipal Irene de Souza	Adolescente
150.Carlos Davi Santos da Costa	Escola Municipal Irene de Souza	Adolescente
151.Amanda Cristina	Instituto de Assistência à Criança e ao Adolescente Santo Antônio - IACAS (Manaus)/ Rede ECPAT	
152.Karina Figueiredo	Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual contra Criança e Adolescente	
153.SâmiaBechelane	Fórum de Juventude de BH	
154.Rosana França	Associação Barraca da Amizade	Integrante da equipe em Recife
155.Rodrigo Correa	Associação Barraca da Amizade	Integrante da equipe em Belo Horizonte
156.Anna Flora Serneck	Childhood Brasil	
157.Manoel Torquato	CONANDA/ Criança não é de Rua	

158.Alicia Teixeira da Silva	Plan (RN)	Adolescente
159.Rafael Pereira de Sousa	Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual contra Criança e Adolescente - Região Sul (Curitiba)	Jovem
160.Lucas Silva	ONG Adolescer (Recife)	Adolescente
161.Rafael Pereira de Sousa	Vale do Jequitinhonha (MG)	Adolescente

Mobiliza pela Educação (Chapada Diamantina)

Nome	Organização	Cargo
162.Cybele Amado	Instituto Chapada Educação e Pesquisa	Diretora Executiva
163.Gisele Pereira de Eça	CAAFE Marcionílio Souza	Estudante
164.Flávia de Oliveira Medrado Cabral	CAAFE Marcionílio Souza - Secretaria Municipal de Educação e Colégio Municipal Margarida	Técnica da secretaria e professora
165.Zildinéia Rodrigues de Oliveira	CAAFE Marcionílio Souza - Colégio Municipal Tamburi	Professora
166.Magno Braga	Secretaria Municipal de Educação de Marcionílio Souza	Secretário
167.Carla Brandão Lopes	CAAFE Seabra -Colégio Jorge Amado	Professora do Educação de Jovens e Adultos e Ensino Fundamental 2
168.Lucélia Ferreira Noronha	CAAFE Seabra - Secretaria Municipal de Educação	Técnica da Secretaria
169.Janara Luiza P. B. Oliveira	CAAFE Seabra - Secretaria Municipal de Educação	Coordenadora pedagógica da educação
170.Isabel Sêneca Ribeiro dos Santos Macedo	CAAFE Piatã - Escola municipal	professora Ensino Fundamental 1 e Ensino Médio
171.Gislainy Araújo Xavier de Andrade	Instituto Chapada Educação e Pesquisa	Coordenadora pedagógica
172.Elina Muricy	Instituto Chapada Educação e Pesquisa	Diretora jurídica
173.Claudilson Souza dos Santos	Secretaria Municipal de Educação de Seabra	Secretário e formador do ICEP
174.Reinaldo Vieira	Instituto Chapada Educação e Pesquisa	Agente Mobiliza - Formador
175.Roberta Mendes Nunes	CAAFE Piritiba	Professora do Ensino Fundamental II/Sindicato
176.Eucleide Nascimento Lima	CAAFE Piritiba	Sindicato
177.Everilda Gomes Sena de Oliveira	CAAFE Piritiba	Professora do Ensino Fundamental II

178. Deborah Praxidia Arcanjo Lima	CAAFE Piritiba/ ICEP	Agente de Mobilização do ICEP e Professora
179. Rosana de Almeida Souza	CAAFE Tapiramutá - Escola	Diretora de escola
180. Elenildes Oliveira Costa	CAAFE Tapiramutá - Secretaria Municipal de Educação	Secretária
181. Rosa Leoria Cavalcante Neves Barbosa	CAAFE América Dourada	Representante de pais
182. Luciene Bispo de Souza	CAAFE América Dourada	Consultora da Natura
183. Kymura Dourado Yoshida	CAAFE América Dourada	Vereador
184. Samuel Santos de Oliveira	CAAFE América Dourada	Aluno
185. Binho Marques	Secretaria de Articulação do Sistema de Ensino/ MEC	Ex-Secretário

Rede Escola Cidadã (Belém)

Nome	Organização	Cargo
186. Claudio Roberto Rodrigues Cruz	UNAMA	Professor e Coordenador do Projeto
187. Maria Lúcia Dias Gaspar	UNAMA	Professora e Coordenadora do Projeto
188. Erick do Socorro Moraes Gomes	EEEF Paulo Maranhão	Professor
189. Maria Rosenila da C. Miranda	EEEF Anibal Duarte	Diretora
190. Odília Sá Malheiros	USE 07 - SEDUC	Coordenadora
191. Mariana Pinto Cuns	USE 07 - SEDUC	Psicóloga
192. Edilene da Silva Barbosa	Lar de Maria	Coordenadora Pedagógica
193. Edimilson Assis Santos	Lar de Maria	Educador
194. Maria Elizabeth Lima	Lar de Maria	Estudante
195. Emanuelle de Souza	Lar de Maria	Estudante
196. Jessica Emily Nazaré Silva	Lar de Maria	Estudante
197. Célia Regina Lima Andrade	Lar de Maria	Estudante
198. Lucas Araújo da Conceição	Lar de Maria	Estudante
199. Edilce do Socorro S de Almeida	Fidesa	Gerente financeiro
200. Zilda P. Lucena	Fidesa	Gerente financeiro
201. Maria Betânia	Fidesa / Unama	Reitora
202. Daniela P. Costa	Unama	Aluna
203. Michelle do Vale Oliveira	Unama	ex-Aluna
204. Carolina Messenger Z.	Unama	Aluna
205. Bianca R. oCejos Montenegro	Unama	ex-aluna

206.Hieres Rodrigues Vilhena	Unama	ex-Aluna
207.Eliane da Silva Pinto	Unama	ex-Aluna
208.George H. M. Pontes	Unama	ex-Aluno
209.Marcelha Cabral Vaz	Unama	ex-Aluno
210.Mônica Freire	Ministério Público do Pará	Promotora de Justiça da Infância e Juventude
211.Lúcia das Graças S. Silva	Museu Goeldi	Coordenadora da área de educação
212.Rosimar Aparecida M Baena	Museu Goeldi	Assistente
213.Luan Enrique	Museu Goeldi	Estagiário de ensino médio
214.Luzinete M. Silva	Cras Guamá	Assistente Social
215.Débora Pedroso	Lar Fabiano de Cristo	Coordenadora
216.José Messiano Trindade Ramos	EEEM Zacarias de Assunção	Professor

Projeto não apoiado – Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente – DF

Nome	Organização	Cargo
217.Marcia Guedes Vieira	CEDECA-DF	Apoiadora voluntária
218.Coracy Coelho Chamante	CEDECA-DF	Apoiador voluntário
219.Perla Ribeiro	CEDECA-DF	Apoiadora voluntária

Projeto não apoiado – Fundação Casa Grande

Nome	Organização	Cargo
220.Fabiana Barbosa	Fundação Casa Grande	Membro do Conselho Cultural
221.Aécio Diniz	Fundação Casa Grande	Membro do Conselho Cultural
222.Elisah	Rede Coletivo	Apoiadora voluntária

Anexo 14. Roteiros de entrevista

A seguir os roteiros de perguntas para guiar os avaliadores na realização de entrevistas individuais ou grupos focais com diferentes partes interessadas para esta avaliação. Nem todas as perguntas listadas foram solicitadas a todos os entrevistados. As questões foram adaptadas e/ou complementadas dependendo do nível de conhecimento e experiência de cada entrevistado com o Programa. Perguntas adicionais foram produzidas à medida que novas partes interessadas foram identificadas durante as visitas de campo e entrevistas contínuas com informantes-chave.

Durante a coleta de dados, os avaliadores seguiram todos os procedimentos éticos que regem estudos avaliativos desta natureza. Todos os participantes das entrevistas e grupos focais foram informados de que a participação no processo de avaliação era opcional, que mesmo que concordassem em participar, eles eram livres para deixar o processo a qualquer momento e que as suas declarações não seriam identificadas individualmente. Os avaliadores solicitaram permissão para fazer gravações das entrevistas e grupos focais.

A. Equipe do Instituto C&A e consultores

Introdução:

1. Como foi o seu envolvimento com o Programa Redes e Alianças?
2. Por que o Instituto C&A decidiu criar o Programa Redes e Alianças?
3. Qual eram as principais lacunas que o Instituto C&A quis preencher com a implementação do Programa Redes e Alianças?

Resultados do Programa e das Redes:

4. Quais os resultados alcançados pelo Programa Redes e Alianças que você considera mais importantes e úteis? Por que?
 - a. Em que medida você acha que o Programa conseguiu atingir seus três principais objetivos: (i) aumentar e melhorar a conectividade entre os membros das redes e outros atores chave dos SGDCA, (ii) fortalecer as redes, principalmente em termos de capital humano, processos organizacionais e diversificação de financiamento; (iii) produzir com qualidade e disseminar amplamente conhecimentos sobre cultura colaborativa e metodologias para gerenciar e operar o trabalho em rede que sejam úteis para promover conectividade e fortalecer redes que atuam na área da promoção, defesa e controle social dos direitos das crianças e adolescentes?;
 - b. Explorar resultados nos níveis individual, organizacional e para além das pessoas e organizações tradicionalmente impactadas. As redes ganharam escala quanto à quantidade de pessoas atingidas por suas ações ou em relação à quantidade de processo e ações em que estão envolvidas?;
 - c. Explorar o grau de influência em iniciativas sociais privadas e políticas públicas
 - d. Explorar a criação de novos grupos, articulações e mobilizações (somente Cris, Adriano, Cássio e Janaína);

5. A implantação do Programa Redes e Alianças é o único fator que explica essas mudanças? Se não, quais foram os outros fatores? Que fatores explicam esses resultados? O quanto esses fatores contribuíram para as mudanças quando comparados com o Programa Redes e Alianças?
6. Houve resultados não esperados produzidos pelo Programa Redes e Alianças? Tanto positivos, como negativos? Tanto para os participantes do Programa Redes e Alianças quanto para aqueles não necessariamente vistos como público direto do Programa (explorar o poder de multiplicação)?

Estratégias do Programa e das Redes:

7. O Programa Redes e Alianças tinha várias estratégias de implementação. Quais delas você acha que foram mais efetivas para produzir os resultados que você descreveu? (ex: visitas técnicas, encontros anuais, processo de monitoramento, comunicação externa, publicação de livros).
 - a. Qual a sua avaliação do processo de seleção das oito redes que receberam apoio do Instituto C&A entre 2013 e 2015? (elaboração do edital, divulgação do edital, seleção dos finalistas, visitas aos finalistas e escolha dos projetos apoiados)
 - b. Como a produção e o compartilhamento de documentos internos do Programa Redes e Alianças e das redes contribuíram para potencializar e/ou dificultar os resultados do Programa Redes e Alianças?
 - c. Qual a sua avaliação a respeito da comunicação interna do Programa Redes e Alianças e das redes? Quais os seus principais méritos e desafios? (explorar estratégias virtuais e presenciais).
 - d. E em relação à comunicação externa? Quais os seus principais méritos e desafios? (explorar estratégias virtuais e presenciais).
 - e. Em que medida o apoio do Programa Redes e Alianças influenciou a capacidade técnica e o poder de articulação com parceiros e outros atores estratégicos de cada uma das redes? Como?
 - f. Como você avalia o monitoramento do Programa Redes e Alianças realizado pelo Instituto C&A? Houve aprendizados que surgiram no decorrer do processo?
 - g. Qual a sua avaliação do apoio oferecido pelo Instituto C&A às redes através de consultores e apoiadores ao longo da implementação do Programa? Por quê?
 - h. Quão útil foi o processo de formação promovido pelo Programa Redes e Alianças para o fortalecimento dos agentes catalisadores e lideranças das redes?
 - i. Como você avalia a qualidade e a quantidade de participação dos atores chave dos SGDCA e outros stakeholders no Programa Redes e Alianças e nas atividades das redes?
8. Ao longo do processo de implementação do Programa, em que medida o Instituto C&A foi capaz de identificar precocemente e dar conta/atender às demandas e necessidades apresentadas pelas redes apoiadas?
9. Qual a sua avaliação sobre o timing das atividades do Programa? Como o cronograma potencializou e/ou dificultou melhores resultados para o Programa Redes e Alianças?
10. Ao longo desses três anos, o Instituto C&A teve alguma dificuldade em utilizar os recursos financeiros destinados ao Programa Redes e Alianças (ex. quantidade, fluxo, forma, rubricas orçamentárias)? Por quê?

Sustentabilidade:

11. Como você vê a possibilidade de continuidade das ações das redes no médio-prazo? Em que medida você acha que as redes possuem a) atores capacitados, b) lideranças fortalecidas, c) intervenções diversificadas e fortalecidas, d) novas parcerias estabelecidas e f) ampliação da captação de recursos? Por quê?

Aprendizados:

12. Quais os principais fatores que possibilitaram o sucesso do Programa? Por quê?
13. Quais os principais desafios encontrados para a implementação do Programa Redes e Alianças?
14. Que estratégias poderiam ter sido implementadas de forma diferente para que o Programa fosse mais efetivo?
15. Quais os principais aprendizados que o Instituto C&A teve com a implementação do PRA? Por quê?
16. Em que medida esses aprendizados do PRA podem contribuir para investimentos sociais futuros do C&A Foundation/Instituto C&A no Brasil e no exterior?

Finalização:

17. Quais as principais mensagens que você gostaria de passar nesta avaliação sobre o PRA?
18. Teve algum aspecto do Programa Redes e Alianças que não conversamos hoje, mas que você gostaria de pontuar?
19. Com quem mais você acha importante eu conversar para entender ainda melhor os principais avanços, desafios e contribuições futuras sobre o Programa Redes e Alianças?

B. Organizações das oito redes incluindo as organizações interlocutoras do Instituto C&A

Introdução:

1. Qual foi o motivo da sua aproximação com a (*nome da rede*)?
2. Como foi/tem sido o seu envolvimento?
3. Por que e com que propósito a rede foi criada?
4. Por que a (*nome da rede*) solicitou o recurso via edital?

Resultados:

5. Quais os resultados e mudanças produzidas pelo Programa Redes e Alianças e pela rede (*nome da rede*) você considera mais importantes e úteis? Por que?
 - a. Em que medida você acha que o Programa conseguiu atingir seus três principais objetivos: (i) aumentar e melhorar a conectividade entre atores chave dos SGDCA, (ii) fortalecer as redes, principalmente em termos de capital humano, processos organizacionais e diversificação de financiamento; (iii) produzir com qualidade e disseminar amplamente conhecimentos sobre cultura colaborativa e metodologias para gerenciar e operar o trabalho em rede que sejam úteis para promover conectividade e fortalecer redes que atuam na área da promoção, defesa e controle social dos direitos das crianças e adolescentes?;
 - b. Explorar resultados nos níveis individual, organizacional e para além das pessoas e organizações tradicionalmente impactadas. O Programa ganhou escala quanto à quantidade de pessoas atingidas por suas ações ou em relação à quantidade de processo e ações em que estão envolvidas?;
 - c. Explorar grau de influência em iniciativas sociais privadas e políticas públicas.
 - d. Explorar a possível criação de novos grupos, articulações e mobilizações.
6. A implantação do Programa Redes e Alianças é o único fator que explica essas mudanças? Se não, quais foram os outros fatores? Que fatores explicam esses resultados? O quanto esses fatores contribuíram para as mudanças quando comparados com o Programa Redes e Alianças?
7. Houve resultados não esperados produzidos pelo Programa Redes e Alianças? Tanto positivos, como negativos? Tanto para os participantes do Programa Redes e Alianças quanto para aqueles não necessariamente vistos como público direto do Programa (explorar o poder de multiplicação)?
8. Vocês receberam algum prêmio ou reconhecimento publico que gostariam de compartilhar? Qual? Por quê?

Estratégias do Programa:

9. O Programa Redes e Alianças tinha várias estratégias para promover mudanças. Quais delas você acha que foram mais efetivas para produzir os resultados que você descreveu? Por quê? (ex: visitas técnicas, encontros anuais, processos de monitoramento, comunicação externa, publicação de livros).
 - a. Como a produção e o compartilhamento de documentos internos do Programa Redes e Alianças e das redes contribuíram para potencializar e/ou dificultar os resultados do Programa?

- b. Qual a sua avaliação a respeito da comunicação interna do Programa Redes e Alianças? Quais os seus principais méritos e dificuldades?
 - c. E em relação à comunicação externa? Quais os seus principais méritos e dificuldades?
 - d. Como o apoio do Programa Redes e Alianças influenciou na capacidade técnica e de articulação política da rede? Por quê?
 - e. Qual papel você atribui ao processo de monitoramento do Programa Redes e Alianças?
 - f. Qual a sua avaliação do envolvimento de consultores e apoiadores oferecidos pelo Programa Redes e Alianças às redes ao longo das atividades?
 - g. Quão importante foi o processo de formação promovido pelo Programa Redes e Alianças para o fortalecimento dos agentes catalisadores e lideranças das redes?
 - h. Qual a sua avaliação do processo seletivo do Programa Redes e Alianças? (divulgação do edital, seleção dos finalistas, visitas aos finalistas e escolha dos projetos apoiados)
10. O que você acha que a coordenação do Programa Redes e Alianças fez de mais efetivo para ajudar as redes a produzirem bons resultados? Por quê?
 11. O Instituto C&A foi capaz de captar e entender as demandas e as necessidades apresentadas pelas redes apoiadas?
 12. Qual a sua avaliação sobre o timing das atividades do Programa? Como o cronograma potencializou e/ou dificultou melhores resultados para o Programa Redes e Alianças?
 13. Ao longo desses três anos, houve alguma dificuldade em com relação aos recursos humanos ou financeiros destinados à rede? (ex. quantidade, fluxo, forma, rubricas orçamentárias)?
 14. A rede possui ou possuía encontros regulares? Quem participa ou participava desses encontros? Qual a frequência desses encontros?
 15. Como os processos internos da rede (fluxos e recursos) contribuíram e/ou dificultaram a operacionalização da rede? (explorar a forma como se dá a construção de posicionamentos na rede)
 - a. Qual a sua autoavaliação como organização coordenadora/mobilizadora da rede?
 16. Você considera que as suas opiniões são ouvidas na Rede?
 17. Como você avalia a distribuição de poder na tomada de decisões da rede?
 18. Quem são as principais lideranças da rede? Por quê?
 - a. De que forma o Programa Redes e Alianças contribuiu para a formação dessas lideranças?
 - b. De que forma a rede contribuiu para a formação dessas lideranças?

Sustentabilidade:

19. Qual o grau de mobilização atual da rede?
20. Como está se dando, para a continuidade das ações das redes,: a) a mobilização dos atores, b) o fortalecimento das lideranças, c) a diversificação de intervenções, d) o fortalecimento de intervenções existentes, e) o estabelecimento de novas parcerias e f) a captação de recursos?

Aprendizados:

21. Quais os principais fatores que possibilitaram o sucesso do Programa? Por quê?
22. Quais os principais desafios encontrados para a implementação do Programa Redes e Alianças?
23. Que estratégias poderiam ter sido implementadas de forma diferente para que o Programa fosse mais efetivo?
24. Quais os principais aprendizados que você e sua organização tiveram com a implementação do PRA?

Finalização:

25. Quais as principais mensagens que você gostaria de passar nesta avaliação sobre o PRA?
26. Teve algum aspecto do Programa Redes e Alianças que não conversamos hoje, mas que você gostaria de pontuar?
27. Com quem mais você acha importante eu conversar sobre a avaliação do Programa Redes e Alianças?

C. Usuários finais das redes e interface com usuários finais

Introdução:

1. De quais atividades da (*nome da rede*) você participou?
2. Quando foi a sua participação?
3. Quanto tempo durou sua participação?
4. O que você achou das atividades das quais participou?
 - a. O que você mais gostou? Por quê?
 - b. O que menos gostou? Por quê?
 - c. Você aprendeu alguma coisa interessante? O quê?
 - d. Você realizou alguma atividade significativa para você como consequência da sua participação? Por quê?
5. Essas atividades produziram algum resultado? O quê? Para quem?
6. O que poderia ter sido feito de forma diferente para alcançar melhores resultados?
7. Como você ficou sabendo da ação da rede?
8. Por que você resolveu participar dessa ação?
9. Qual foi a maior mudança que a (*nome da rede*) trouxe?

Sustentabilidade:

10. Você continua participando da rede/projeto? Por quê? Algum colega seu continua participando? Quantos? O que eles fazem?

Finalização:

11. Quais as principais mensagens que você gostaria de passar nesta avaliação sobre a (*nome da rede*)?
12. Teve algum aspecto do trabalho da (*nome da rede*) que não conversamos hoje? Qual? O que você gostaria de dizer sobre ele?
13. Com quem mais você acha importante eu conversar sobre a avaliação da (*nome da rede*)?

D. Especialista do campo

Introdução:

1. Você conhece o Programa ou a (*nome da rede*)?
2. Descreva a sua relação com o Programa ou com a (*nome da rede*).

Resultados:

3. Qual a importância você dá ao trabalho feito pelo Programa ou pela (*nome da rede*)? Por quê?
4. Quais as principais contribuições que o Programa ou a (*nome da rede*) trouxe a partir de 2013?
 - a. Explorar: (i) ajudou a aumentar a conectividade entre atores chaves da rede e dos SGDCA?, (ii) se fortaleceu mais em termos de capital humano, processos organizacionais, e diversificação de financiamento?, (iii) produziu e disseminou conhecimentos sobre cultura colaborativa e metodologias para gerenciar e operar o trabalho em rede que sejam úteis para promover conectividade e fortalecer redes que atuam na área da promoção, defesa e controle social dos direitos das crianças e adolescentes?;
 - b. Explorar resultados nos níveis individual, organizacional e para além das pessoas e organizações tradicionalmente impactadas. O Programa ganhou escala?;
 - c. Explorar grau de influência em iniciativas sociais privadas e políticas públicas.
 - d. Explorar a possível criação de novos grupos, articulações e mobilizações.
 - e. Explorar se o Programa Redes e Alianças e/ou a rede contribuiu para o fortalecimento dos líderes ou para o desenvolvimento de novas lideranças para advogar pela causa da criança e do adolescente.
5. A implantação do Programa Redes e Alianças é o único fator que explica essas mudanças? Se não, quais foram os outros fatores? Que fatores explicam esses resultados? O quanto esses fatores contribuíram para as mudanças quando comparados com o Programa Redes e Alianças?
6. Houve resultados não esperados produzidos pelo Programa Redes e Alianças? Tanto positivos, como negativos? Tanto para os participantes do Programa Redes e Alianças quanto para aqueles não necessariamente vistos como público direto do Programa (explorar o poder de multiplicação)?

Estratégias:

7. Você consegue identificar alguma estratégia do Programa Redes e Alianças que ajudou especialmente a (*nome da rede*) a chegar a resultados importantes? Como e por que você acha que essas estratégias foram úteis?
8. Como você avalia a qualidade e quantidade da participação dos atores chave do SGDCA e de outros indivíduos e organizações e outras redes nas atividades da (*nome da rede*)?
9. Se tiver conhecimento mais próximo (*nome da rede*), como você avalia o seu funcionamento? O que poderia ser realizado de forma diferente?
10. E qual a sua avaliação em relação à comunicação externa da(*nome da rede*)?Quais os seus principais méritos e dificuldades?

11. Que estratégias poderiam ter sido implementadas de forma diferente para que o projeto e a rede fossem mais efetivos?
12. Em que medida a rede foi/é capaz de responder adequadamente as questões que surgiram em seu contexto de atuação? Por quê?

Sustentabilidade:

13. Como você vê a sustentabilidade da *(nome da rede)*?
14. Como está se dando, para a continuidade das ações das redes: a) a mobilização dos atores, b) o fortalecimento das lideranças, c) a diversificação de intervenções, d) o fortalecimento de intervenções existentes, e) o estabelecimento de novas parcerias e f) a captação de recursos?

Finalização:

15. Quais as principais mensagens que você gostaria de passar nesta avaliação?
16. Teve algum aspecto do trabalho que você gostaria de comentar?
17. Com quem mais você acha importante eu conversar sobre a avaliação da *(nome da rede)*?