

# Manual de Gestão da Rede no SGDCA

# Manual de Gestão da Rede no SGDCA

## Projetos co-autores





## Sumário

### Prefácio

As Redes e o Cio da Terra – Dalberto Adulis .....	5
---	---

<b>Apresentação</b> .....	7
---------------------------	---

### Introdução

O ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente .....	13
--	----

Histórico das Redes do SGDCA no Brasil .....	14
--	----

Comentário de Edson Sêda .....	15
--------------------------------	----

#### ► **Capítulo relacionado**

A Rede no contexto do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente .....	48
---	----

### Redes Sociais

Os oito municípios e a Fundação Telefônica:

Uma nova proposta .....	18
-------------------------	----

Como mobilizar e manter uma Rede no SGDCA? .....	19
--	----

Gestão de uma Rede no SGDCA .....	21
-----------------------------------	----

Comentário de Alexandre Nascimento .....	22
--	----

#### ► **Capítulos relacionados**

História da Rede das Redes: para além do ponto de equilíbrio .....	58
---	----

Formar, manter e mobilizar a rede local de proteção à infância e adolescência .....	72
--	----

Gestão da Rede no SGDCA: estruturas, atribuições, perfis e habilidades das lideranças .....	100
--	-----



## **Rede Eletrônica**

O que é uma Rede Eletrônica e como se relaciona  
com o SGDCA? ..... 26

O REDECA: Sistema de Informação das Redes pelo ECA ..... 27

Ética profissional na Rede: o papel dos acordos e das regras ..... 29

Comentário de Sérgio Amadeu da Silveira ..... 31

### **► Capítulos relacionados**

O que é e como funciona a rede eletrônica no SGDCA .... 108

A ética profissional na Rede dentro do SGDCA:  
o papel dos acordos e das regras ..... 130

**Considerações finais** ..... 33

Comentário de Cássio Martinho ..... 37

**Cases: relatos das experiências em oito municípios** ..... 139

**Referências bibliográficas** ..... 178



## Prefácio

### As Redes e o Cio da Terra

**Dalberto Adulis**

Coordenador Executivo da ABDL – Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças.

As redes exercem um fascínio crescente nos dias de hoje, despertando o interesse e a atenção de diferentes públicos, por razões distintas. Inicialmente a noção de redes se referia à interligação entre pontos que permitiam a construção de estruturas de transporte e de comunicação. Depois, passou-se a utilizar a idéia de rede para pensar na conexão entre computadores, sistemas e a própria Internet. Mais recentemente, o conceito de rede passou a ser utilizado para se designar novas formas de organização, que fogem aos modelos tradicionais, baseados na hierarquia e na autoridade formal.

No campo social, as redes podem ser compreendidas como uma forma de articulação de atores sociais autônomos em torno de objetivos comuns, baseada na noção de horizontalidade, participação e colaboração. O mais interessante nas redes é que elas permitem a superação de barreiras, tanto das impostas pelo tempo e pelo espaço, através da comunicação e colaboração em tempo real, como daquelas mantidas pelas burocracias e estruturas de poder, tão comuns na nossa sociedade.

Porém, é importante compreender que as redes, assim como as tecnologias, são apenas um meio através do qual os indivíduos podem promover as transformações que, contudo, só correm quando os atores se apropriam das tecnologias, em um caso, e da própria rede, em outro. E este processo pode ser mais complexo do que se imagina. Para se promover a apropriação social das tecnologias, é necessário assegurar as condições de acesso e, em seguida, estimular o uso das ferramentas para, finalmente, fomentar a apropriação social.

No caso das redes, o passo inicial geralmente é a definição do propósito da própria rede, que deve ser compartilhado por todos. Em seguida, procura-se identificar princípios e valores comuns, assim como definir as ações prioritárias que serão desenvolvidas no âmbito da rede. E, finalmente, chega-se ao maior desafio, que é a adoção, por indivíduos e organizações, da



prática do trabalho em rede. Ao aceitar este desafio, os integrantes da rede dão início a processos de mudança e se entusiasma com os princípios da autonomia e da horizontalidade, vivenciam a colaboração e se encantam com o potencial de transformação, levando a semente do trabalho em rede para outros espaços e organizações.

Este processo contínuo de transformação das organizações que nos cercam é que nos permite pensar na construção de uma sociedade em rede. E o lançamento deste livro ilustra bem o potencial e os desafios desta empreitada. De um lado, os manuais e o software são o resultado do trabalho de organizações diversas, empenhadas na construção de redes para atender melhor às crianças e aos adolescentes. Organizações que acreditaram na força das redes e investiram energia, tempo e esperanças em um processo de construção coletiva. De outro lado, este lançamento indica o início de uma nova fase, marcada por novos desafios, como a adoção e o uso do software e o processo de transformação das próprias organizações que integram as redes.

Este Manual, que é um dos frutos do trabalho desenvolvido pela Fundação Telefônica e os oito municípios que participaram do projeto, nos últimos anos, pode servir de alimento para todos que estão envolvidos na construção e fortalecimento das redes de atenção à criança e ao adolescente. Em outras palavras, é um momento de colheita, em que podemos nos fartar de pão, para depois, novamente, afagar a terra e fecundar o chão, dando continuidade ao processo de transformação da nossa sociedade.

## O Cio da Terra (Milton Nascimento e Chico Buarque)

*Debulhar o trigo  
Recolher cada bago do trigo  
Forjar no trigo o milagre do pão  
E se fartar de pão  
Decepar a cana  
Recolher a garapa da cana  
Roubar da cana a doçura do mel  
Se lambuzar de mel  
Afagar a terra  
Conhecer os desejos da terra  
Cio da terra, a propícia estação  
E fecundar o chão*



## Apresentação

Após 1988, as políticas de proteção à criança e ao adolescente no Brasil foram ampliadas, para garantir direitos historicamente conquistados. O Estatuto da Criança e do Adolescente, como uma das mais avançadas legislações nessa área, tem produzido inúmeras mudanças nas formas de agir da família, da sociedade e do Estado, no sentido da garantia dos direitos às crianças e aos adolescentes. As comunidades locais compõem esse novo cenário de garantia de direitos, responsáveis que são, em larga medida pela proteção integral e pelo comando do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, por meio da família, do Estado e da sociedade. Proteção que vem demandando trabalho em rede: forma de organização coletiva e horizontal em que os inúmeros atores compartilham responsabilidades e dividem competências. Desse modo, formular e implementar políticas de proteção da infância e adolescência é, antes de tudo, organizar trabalho em rede.

Em 2008, o ECA completou sua maioridade. Muito já foi feito, mas várias diretrizes que ali se encontram ainda dependem de uma longa jornada para se concretizar – o trabalho em rede, nesta área da infância e juventude, é uma delas. Sabemos que há poucas sistematizações de experiências sobre este tema, algumas redes no país completaram apenas dez anos de atuação, ainda são crianças! Por esse motivo, o intuito do texto que se segue é o de dar mais um passo na caminhada do trabalho em rede para o desenvolvimento local e fortalecimento das políticas públicas voltadas à infância e adolescência.

Seguem aqui descritos os processos vividos por 8 municípios paulistas apoiados pela Fundação Telefônica e que desejam partilhar suas experiências. A pretensão deste texto é colaborar com as cidades que vêm se perguntando como potencializar, organizar e dar eficácia às inúmeras iniciativas que desenvolvem na área de infância e adolescência em suas cidades. O apoio da Fundação Telefônica permitiu que isso acontecesse.

Elegendo o trabalho em rede na gestão do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente – SGDCA como um dos focos de suas ações, a Fundação Telefônica passou a investir em redes de proteção integral há cerca de 9 anos. Até 2004, colaborou técnica e financeiramente para



a implantação de 9 projetos de rede em cidades de 5 estados brasileiros: Vitória da Conquista e Salvador (BA); Vitória e Vila Velha (ES); Caxias do Sul, Novo Hamburgo e Santo Ângelo (RS); Barueri (SP) e Aracaju (SE).

Em 2005, realizou uma avaliação externa, em 4 das 9 redes anteriormente apoiadas, em diferentes estágios de desenvolvimento e com estratégias de trabalho diversas. Foram realizadas entrevistas com vários atores do SGDCA e grupos focais; foram respondidos 86 questionários pelas organizações participantes das redes (75,5% de um universo de 114 organizações pesquisadas), levando em conta um conjunto de 11 indicadores (quali e quantitativos), que deram origem à uma publicação “Desafio do Nosso Tempo – a atuação em rede no Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente”, disponibilizada em anexo.

Em 2006 o Professor Antonio Carlos, nesse mesmo trabalho publicado pela Fundação Telefônica, dizia que uma iniciativa assim “exige compromisso com o médio e longo prazos, coesão de distintos segmentos e muita constância de propósito”<sup>1</sup>. Havia então se encerrado um seminário com a presença de várias cidades, representadas por presidentes de CMDCA, gestores de projetos e conselheiros. Uma das conclusões desse encontro foi a de que ainda havia muito a ser feito. Considerou-se especialmente o fato de que “o desenvolvimento, uso e integração de sistema de informação é um desafio importante para as redes e para o SGDCA”, pois:

*[...] é difícil promover ações integrais de atenção à criança e ao adolescente sem que as diversas organizações envolvidas na cadeia progressiva de cuidados [...] comuniquem-se entre si e tenham acesso, de maneira permanente, a um documento que registre a história de atendimento das crianças e adolescentes no município.*

A idéia de uma rede eletrônica municipal ganhava importância, ao mesmo tempo em que vulnerabilidades eram constatadas em projetos anteriores, da mesma natureza, envolvendo desde conexões muito lentas com a Internet até pessoas com baixíssima familiaridade com o uso de softwares. Os desafios eram:

---

<sup>1</sup> Em: “Desafio do nosso tempo: a atuação em rede no Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. Resultados e reflexões da avaliação do Programa Pró-Direitos”. Fundação Telefônica, 2006.



- Integração com softwares do governo federal;
- Integração de diferentes bancos de dados escritos em diferentes linguagens e com lógicas distintas, como os prontuários da área da saúde e da educação;
- Definição de parâmetros de sigilo de informações;
- Disponibilidade de recursos financeiros para investimentos em software e hardware;
- Capacitação dos profissionais das organizações;
- Estrutura para atualização contínua das informações.

Todos os indicadores apontavam para desempenhos entre os níveis médio e alto, ressaltando a relevância social desta linha de apoio. Resumidamente, tivemos como pontos fortes apontados: o fortalecimento do CMDCA, a melhor articulação entre as organizações, influências das redes em políticas públicas, a melhoria da capacidade de gestão das organizações. Como um dos principais pontos fracos, apareceu a implantação de redes eletrônicas nas cidades como um importante instrumento de comunicação da rede social. A implantação das redes eletrônicas era então foi marcada por: alto custo para a criação do software, projetos reféns de empresas de tecnologia, pouca sinergia entre rede social e rede eletrônica, pouca apropriação do desenvolvimento do software pelos atores locais, infra-estrutura tecnológica frágil.

No mesmo ano, a Fundação passou a atuar somente no Estado de São Paulo, pois a empresa restringiu seus negócios a essa região. Dessa maneira, por meio de uma convocatória de projetos enviada aos 200 Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente das cidades de maior população do Estado de São Paulo, foram selecionados 8 projetos – respectivamente das cidades de Araçatuba, Bebedouro, Diadema, Guarujá, Itapeerica da Serra, Mogi das Cruzes, São Carlos e Várzea Paulista.

Com a avaliação dos projetos anteriores e iniciando uma nova etapa em 8 cidades, a Fundação Telefônica também refletia sobre seu papel no apoio à formação de redes e se perguntava:

- Que papel exercer para fortalecer o desenvolvimento dos softwares nas cidades apoiadas, a fim de que ganhem mais eficiência e eficácia?
- Como colaborar para que esses projetos locais operem como multiplicadores regionais?



- Como auxiliar na criação de ferramentas que possam, numa perspectiva regional, promover a interligação entre diferentes bancos de dados?
- Como auxiliar na criação de sistemas de informações que efetivamente se transformem em instrumentos de gestão do SGDCA?

Se um dos principais desafios encontrados no processo de avaliação havia sido a implantação de redes eletrônicas, esse era, então, o ponto que demandava, uma revisão, por parte da Fundação Telefônica. Assim, foi proposta uma nova estratégia de atuação, acordada com os 8 municípios que iniciavam seus trabalhos: construir de forma coletiva um software e criar parâmetros para a implantação de redes eletrônicas de suporte à articulação do SGDCA. Construir um módulo básico, comum a todas as cidades, mas que, em seu formato modular, permitisse que cada município pudesse acrescentar elementos próprios, para atender também suas particularidades. Um belo desafio!

Para dar início a este processo, foram contratadas 3 consultorias: [WebUse](#), especializada em processos de comunicação e de aprendizagem formal e não-formal, semi-presenciais e a distância; [Instituto Fonte](#), especializado em gestão do terceiro setor e processos de desenvolvimento individuais e de organizações; [W3S Solutions](#), especializada em mercado de TI – desenvolve soluções baseadas em tecnologias que utilizam o modelo Open Source ou Software Livre cujo código fonte é aberto a quem se interessar, podendo ser estudado, modificado, aperfeiçoado e distribuído gratuitamente.

Entre 2006 e 2008, o principal investimento da Fundação Telefônica foi direcionado para essa linha de apoio. Até a conclusão do software, foram mais dois anos de trabalho, em que ocorreram diversos encontros presenciais e virtuais entre coordenadores dos projetos e técnicos envolvidos. Estes eram sempre eventos marcados pela preocupação de aproximar as demandas da área tecnológica, com as necessidades efetivas da área social, diálogo imprescindível para o sucesso da ferramenta que estava sendo produzida.

O caminho traçado durante o processo de trabalho coletivo dos 8 parceiros foi desenvolver uma visão geral do software, a partir dos interesses e interessados, um levantamento minucioso da infra-estrutura tecnológica desses municípios, assim como de suas demandas sociais locais. A partir daí, cada cidade pôde desenvolver seu “documento visão” (relato detalhado do sistema local de garantia, principais problemas e fluxos de atendimento),



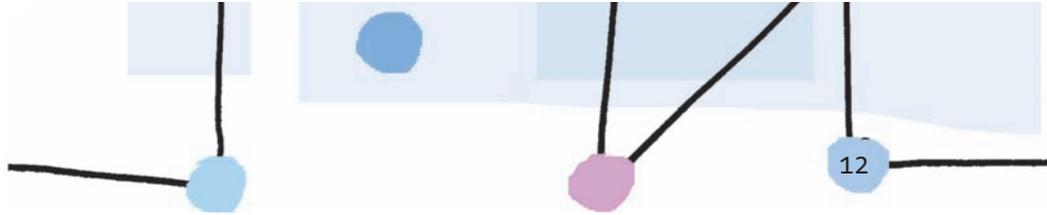
a partir do qual criou-se um guia de boas práticas para a infra-estrutura tecnológica adequada na implantação, disponibilizado em anexo. Afinal, os grupos das 8 cidades precisavam descobrir a que perguntas esse software deveria responder. Neste processo, foram realizados diversos estudos de caso (redes que obtiveram algum êxito e outras insucesso na implantação da rede eletrônica). A intenção desses estudos, era clara: trocar aprendizados, assim como identificar a possibilidade de fortalecer iniciativas já existentes, para não reinventar a roda.

Ao longo desses dois anos de trabalho conjunto, descobrimos que esses momentos tornaram-se importantes espaços de formação para essas lideranças locais. Manifestou-se, assim, a intenção de sistematizar esse conhecimento, como uma base para ser futuramente revista, modificada, de acordo com as demandas sociais, em situação de impermanência. A gestão desse conhecimento passou, pois, a ser também fundamental.

À medida que os estudos avançavam, mais e mais os 8 parceiros se convenceram de que fora adequada a decisão de construir um software comum. Esse era um fato inédito na história do SGDCA, uma solução tecnológica construída de baixo para cima. Do dia-a-dia do SGDCA nas 8 localidades, para uma solução de tecnologia que atendesse a todos – esse trajeto seria uma tarefa árdua, com muitos obstáculos, mas necessária.

Identificado o escopo do módulo básico, os grupos puderam, então, entrar numa outra etapa de detalhamento do software, um trabalho de muita concentração e responsabilidade, pois, estavam sendo produzidos os documentos que subsidiariam a fabricação do software pela empresa especializada (w3s). O que estava descrito ali seria utilizado pela empresa na fabricação, codificação, sistematização e, por fim, na elaboração de manuais técnicos destinados aos usuários e gestores das redes locais. Esta segunda etapa, a especificação técnica dos requisitos do software, foi desenvolvida por um GT, um Grupo de Trabalho, composto por 4 representantes das 8 cidades (sempre com a interação e o diálogo com os problemas da realidade social).

O software, concebido para apoiar a rede de proteção integral, desenvolvido em código livre para favorecer a troca de informações, a colaboração e a incorporação de melhorias no futuro, foi fabricado em formato modular e flexível, com a finalidade de se ajustar às demandas sociais dinâmicas por natureza e a realidades heterogêneas das localidades. Elaboração e aprendizado interdisciplinar fizeram parte da concepção do processo,



uma vez que identificaram o modelo espiral de desenvolvimento para construção do software e dos parâmetros para a rede eletrônica (uma evolução em ciclos contínuos de colaboração, em que os documentos são produzidos de forma paralela e crescente e não em cascata, ou seja, um após o outro).

Como a rede é processo social e não tecnologia, o software sempre foi compreendido pelos 8 parceiros e pela Fundação Telefônica como uma etapa importante e necessária na formação da mesma, porém, não suficiente para o sucesso de sua implementação local. Sem a articulação da rede social e um amplo debate de como os aspectos políticos, sociais e econômicos interferem na dinâmica local, não haveria ferramenta tecnologicamente adequada capaz de fazer operar o SGDCA por meio do trabalho em rede. O processo caminhava e, cada vez mais, o grupo identificava a necessidade de explicar e, compartilhar suas experiências, para formar, manter e mobilizar suas redes locais.

Os manuais técnicos destinados a apoiar os usuários na compreensão e implantação do software, são uma das ferramentas que colaboram para a formação, manutenção e mobilização das redes locais. Sozinhos, porém, não se concretizam de fato, como meio de colaboração. Essa constatação motivou uma nova frente de trabalho: sistematizar um outro material, um “manual de gestão da rede”, que contasse o que havia de comum entre a maneira como as 8 cidades estavam trabalhando na implementação das suas redes sociais. O presente texto é o resultado dessa decisão.

Neste ano de 2008, os primeiros resultados do trabalho até aqui desenvolvido começam a aparecer: o software – módulo básico está pronto para operar nas localidades e já pode aceitar novos módulos e aportes, no <http://redec.sourceforge.net> por meio da comunidade virtual do software livre. Os manuais (Manual Técnico de Instalação do Software; Manual do Usuário do Software e Manual de Gestão da Rede) elaborados para apoiar as localidades que desejam formar suas redes também estão disponíveis<sup>2</sup>. Os próximos desafios passam a ser o acompanhamento dessa implantação, assim como a ampliação da comunidade, a partir dos 8 municípios pioneiros, no intuito de agregar novos atores em prol desta colaboração. No fundo, este é o convite e esta, somente uma primeira etapa.

---

<sup>2</sup> Todos os manuais e acesso à comunidade do Software Livre REDECA – Sistema de Informação das Redes pelo ECA podem ser encontrados no [Portal Pró-Menino](#), na seção “Trabalhando em Rede”.



## Introdução

O texto a seguir é uma versão on-line resumida do “Manual de Gestão da Rede”, realizado por Redes de Atenção à Criança e ao Adolescente de oito municípios do Estado de São Paulo, que trabalharam em parceria com a Fundação Telefônica. O documento relata as experiências vividas por este grupo: Araçatuba, Bebedouro, Diadema, Guarujá, Itapeverica da Serra, Mogi das Cruzes, São Carlos e Várzea Paulista. Ao longo de dois anos, debates sistemáticos entre protagonistas dessas cidades permitiram a criação de alguns produtos: um software (REDECA – Sistema de Informação das Redes pelo ECA); parâmetros para implantação da rede eletrônica; manuais que contribuem, tanto para a mobilização social, quanto para instalação e utilização do REDECA. A versão integral dos sete capítulos que formam o Manual está disponível ao final de cada resumo incluído neste arquivo. Lembramos ainda que além do “Manual de Gestão da Rede”, há uma outra publicação sobre este processo: “Tecnologia a Serviço das Redes Sociais” que pode ser encontrada para download no Portal Pró-Menino, na seção “Trabalhando em Rede”. Desejamos que vocês, leitores, aproveitem as informações aqui contidas!

## O ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

*Toda criança e todo adolescente serão atendidos por organizações da sociedade civil e pelos governos de sua cidade, estado e país; e por todos os adultos que se unirão para que tenham seus direitos garantidos pela lei.*

Após a nova Constituição de 1988, as políticas de proteção à criança e ao adolescente no Brasil foram ampliadas para garantir direitos historicamente conquistados. O ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente – surge como uma das mais avançadas legislações nessa área e tem sido responsável por uma série de mudanças na forma como a família, a sociedade e o Estado se mobilizam para garantir direitos às crianças e aos adolescentes brasileiros.

O ECA apresenta um novo cenário em que a sociedade envolve-se efetivamente no sentido de garantir esses direitos, por meio do fortalecimento de cada comunidade que, organizada horizontal e coletivamente, passa a ser um agente efetivo na defesa de crianças e adolescentes em situações de



risco, por meio da implementação de políticas e entidades de atendimento, assim como dos direitos fundamentais.

Dessa nova possibilidade de organização, nascem as Redes Sociais, que unem diversos atores como a família, o Estado e a sociedade, e cuja organização e divisão de responsabilidades agem em prol de um objetivo comum. As crianças e os adolescentes passam a ser vistos como sujeitos de direitos. E a visão do trabalho em rede agrega-se ao conceito da incompletude institucional, em que cada organização não precisa ser responsável por todos os atendimentos necessários para garantir a proteção integral.

## Histórico das Redes do SGDCA no Brasil

O Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e Adolescente (SGDCA) foi projetado nos limites de um novo Estado Democrático de Direito, cujo marco legal é a Constituição de 1988. Em 1990, o Estatuto da Criança e do Adolescente ratifica e sistematiza os novos direitos conquistados. Na Constituição de 1988 foram produzidas as mudanças institucionais necessárias para garantir efetividade aos direitos sociais em nível local. Não por acaso, o Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e Adolescente é eminentemente local e envolve toda a comunidade. Dessa forma, proteger crianças e adolescentes no Brasil é tarefa de cada uma das comunidades locais, nos municípios brasileiros. Mas essa proteção integral só será possível se realizada por meio do trabalho em Rede.

O artigo 86 do ECA determina que *“a política de atendimento dos direitos da criança e do adolescente far-se-á através de um conjunto articulado de ações governamentais e não-governamentais, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios”*.

Ao longo de 18 anos, a criação e articulação de Redes de Atenção no Brasil passou por uma longa trajetória, cujos resultados podem ser sentidos atualmente, apesar de ainda existir muito trabalho a ser feito. Entender como se formaram essas redes no país e seguir seu processo histórico significa aprimorar o presente e assim melhorar o futuro.

**Saiba mais** Conheça mais sobre o histórico das Redes de Proteção à Criança e o Adolescente no Brasil no link para o capítulo [A Rede no contexto do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente](#).

## Comentário Edson Sêda

Procurador federal, membro da Comissão redatora do Estatuto da Criança e do Adolescente, Prêmio Criança e Paz do UNICEF, 1995, consultor internacional de Direitos Humanos.

Tais experiências de rede na proteção integral da criança e do adolescente operam na essência dos valores que caracterizam o início do Século XXI: a construção da dimensão ética da cidadania. Como todos sabemos, ou intuímos, a cidadania constitui um conjunto de forças, algumas das quais emanam e se exercem no íntimo das pessoas (vêm de dentro de cada um de nós), e outras se efetivam na esfera das ações públicas, no exercício dos governos, no conjunto dos órgãos do Estado.

Em outras palavras, a cidadania consiste no equilíbrio entre o conjunto de forças que realizam o bem comum (aquilo que é bom... para todos) e das que asseguram os direitos de cada pessoa, de cada... cidadão (aquilo que é do interesse... individual). A criança e o adolescente nascem, desenvolvem-se e vivem... no permeio desses dois conjuntos de forças. Uma rede de proteção integral é, portanto, um apanhado de intervenções pessoais, comunitárias e estatais que efetivam os mais avançados valores humanos. Os valores das pessoas e os valores do meio em que vivem as pessoas.

As experiências aqui relatadas mostram a iniciativa da Fundação Telefônica que põe, à disposição das pessoas, das comunidades e dos operadores do Estado, a mais avançada tecnologia de ponta, a serviço dos direitos humanos, com prioridade absoluta para a criança e o adolescente. A História já nos mostrou que, nas conquistas das dimensões civil (século XVIII) e política (século XIX) dos direitos humanos, a criança era invisível. Ninguém pensava em igualdade, liberdade e fraternidade ou em política pública... para crianças. Só no Século XX, com a visibilidade do sofrimento de crianças e adolescentes, quando das duas mais horrorosas guerras da humanidade, começaram-se a perceber os... direitos humanos infanto-juvenis.

Foi aí que se deu (depois das dimensões civil e política) a conquista da dimensão social desses direitos. E a percepção pelas esferas mais sensíveis e sensatas do povo e dos governantes, de que há cuidados... sociais a serem garantidos, com prioridade absoluta para as crianças e os adolescentes, ao lado dos cuidados... civis e... políticos. Trata-se de ter como viver com dignidade, com bons hábitos, bons usos, bons costumes, sem violência, agressividade, criminalidade e terror. Ter como aprender o respeito e a empatia com os semelhantes, no ambiente em que se vive. A criança passa, nesse contexto, a não ser mais percebida como o cidadão do futuro, mas sim, como o adulto do futuro e... cidadão do presente.

É a serviço desse presente que a Telefônica põe a mais avançada tecnologia de ponta, no início do terceiro milênio. Ao serviço da dimensão ética do nosso pensar, sentir, querer e

agir. Como o Brasil partiu antes de todos os outros países para a efetivação dos direitos de crianças e adolescentes, também agora nós, brasileiros, passamos a fazer experiências de ponta na criação dos meios para a garantia de direitos... e de deveres.

Há uma frase tradicional, conhecida há muito pelas pessoas de bom senso, e muito usada pelos juristas, principalmente nos Tribunais: Quem não tem os meios não tem como alcançar os fins. Para fins eticamente avançados, no mundo complexo, conflitante, intensamente interativo e alterativo (transformador, mutável) da modernidade, nada como os mais avançados meios em tecnologia de ponta, da... rede eletrônica. Essa a importância das experiências que se fazem em Araçatuba, Bebedouro, Diadema, Guarujá, Itapeverica da Serra, Mogi das Cruzes, São Carlos e Várzea Paulista.

Ocorre, porém, que nós vivemos enredados em complicados conflitos, desentendimentos, dificuldades, maus hábitos, usos e costumes, seja na esfera pessoal de nossas vidas, seja no âmbito em que operam as políticas públicas, que deve servir... ao bem comum. Ninguém escapa a essa rede de virtudes e de vícios humanos que se entrecruzam. Nem idosos, adultos, adolescentes, ou crianças. Nem servidores públicos. Nem ONGs. Temos que aprender, continuamente, a fazer correções em nossos equívocos, nossos fracassos, nossos desvios de conduta.

Daí que, não apenas nessas oito cidades experimentais, mas no conjunto dos 5.560 municípios brasileiros, nos deparamos com uma luta contra a nefasta rede de burocracia (que incorpora os maus hábitos, usos e costumes históricos das fracassadas políticas do passado). E a favor da rede de cidadania pela qual se batem os operadores da rede fim que é a rede social de proteção integral a crianças e adolescentes e da rede meio que é a rede eletrônica, posta em dinâmica com o patrocínio da Fundação Telefônica.

Os fins (os juristas dizem: a teleologia) da rede social de garantia de direitos da criança e do adolescente, são a organização municipal tripartite do sistema de proteção integral (devido ao princípio constitucional da descentralização político-administrativa). Ela é composta da instância que delibera sobre a política local, que é o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, da instância que executa os programas de proteção, que é a Assistência Social, e a instância que controla a garantia dos direitos individuais, que é o Conselho Tutelar.

Assim deve ser, para que a criança viva em convivência familiar e comunitária. E viva com orientação e apoio sócio-familiar. E tenha meios mantidos pela organização político-administrativa local, com a participação comunitária em conselhos deliberativos e controladores das ações, para termos efetivados nossos direitos, quando estes forem ameaçados ou violados.

Em todos os municípios brasileiros temos muito a aprender, nessa luta em que muitas vezes os meios (a burocracia) se tornam ou se mantêm, historicamente, como mais impor-

tantes que os fins, os quais são as formas efetivas do cidadão ter como acessar serviços que lhe garantam o reconhecimento de ser cidadão. Ter reconhecida sua capacidade de formular juízos próprios e interferir, com efetividade, na garantia de seus direitos (direitos que são direitos por um lado e são deveres do outro lado da moeda).

Portanto, a rede de garantia de direitos, subsidiada por tecnologia de ponta (rede eletrônica) visa a corrigir a rede histórica de burocracia brasileira, nos oito, e em todos os 5.560 municípios brasileiros, para que ela seja meio da rede fim, que é a... rede de cidadania. Quanto ao instrumental do sistema assim organizado, ele se propõe a capacitar os operadores da rede de cidadania, para que aprendam a distinguir o que é burocracia e o que é cidadania.

Se reduzirmos progressivamente o tamanho da primeira, ela atingirá o grau exato para servir à cidadania infanto-juvenil. Para organizar o conjunto das ações da União, dos Estados e dos Municípios. Para que se logre a confluência de todos os recursos humanos, técnicos, materiais e financeiros em direção às comunidades onde vivemos nós, idosos e adultos. E onde vivem os adolescentes e as crianças. É aí que se constrói o bem comum. Ou a agressividade, a violência, a criminalidade e o terror. Tudo depende de aprendermos a corrigir ou não nossos desvios. O essencial da rede de proteção integral, servida pela rede eletrônica, é preparar crianças e adolescentes para a... cidadania do presente.

A Constituição brasileira (1988) incluiu a criança no mundo da efetivação dos direitos humanos, e no mundo da cidadania, um ano antes da Convenção dos Direitos da Criança da ONU (1989). Nós, brasileiros, estávamos determinados a entrar no Século XXI, já no ano de 1989.

Quem fala em direitos, fala automaticamente em deveres, porque os direitos de cada pessoa – idosa, adulta, adolescente ou criança – terminam onde começam os deveres de cada um de nós para com os familiares, os vizinhos, os amigos, os estranhos, os professores, as autoridades em geral.

É assim, leitor, porque não vivemos nem no âmbito da União, administrada pelo Governo Federal, nem na esfera do Estado, mas, sim, no município, com suas comunidades, suas vizinhanças, suas peculiaridades locais, suas aspirações humanas.



## Redes Sociais

### Os oito municípios e a Fundação Telefônica: uma nova proposta

Em 2008, o ECA completou sua maioria. Muito já foi feito, mas várias diretrizes ainda dependem de uma longa jornada para se concretizar. Justamente o trabalho em rede, nesta área da infância e juventude, é uma delas. Ao eleger o trabalho em rede na implantação do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, como um dos focos de suas ações, a Fundação Telefônica passou a investir na idéia de redes e proteção integral há cerca de nove anos.

Desenvolvido por oito municípios em parceria com a Fundação Telefônica, este material reúne experiências acumuladas, nessas localidades, durante dois anos. Assim, esses oito grupos encontraram, na tecnologia, um caminho para fortalecer suas Redes Sociais de proteção. As cidades envolvidas nesse processo são Araçatuba, Bebedouro, Diadema, Guarujá, Itapeverica da Serra, Mogi das Cruzes, São Carlos e Várzea Paulista.

Com base nos resultados verificados nas redes anteriormente apoiadas pela Fundação Telefônica e nos desafios comuns entre esses oito novos municípios, foi proposta uma nova estratégia de atuação: criar, de forma coletiva, um software e criar parâmetros para a implantação de redes eletrônicas de suporte à articulação do SGDCA. Era necessário construir um módulo básico, comum a todas as cidades, mas cujo formato permitisse que cada município pudesse acrescentar elementos próprios, para atender também suas particularidades. A Fundação Telefônica esteve presente em todas as etapas de criação, apoiando e financiando seu desenvolvimento. Todos os envolvidos são co-autores deste processo, denominado grupo Rede das Redes.

De saída, foram contratadas três consultorias: WebUse, especializada em processos de comunicação e de aprendizagem formal e não-formal, semi-presenciais e à distância; Instituto Fonte, especializado em gestão do Terceiro Setor e em processos de desenvolvimento individuais e de organizações; W3S, especializada em mercado de TI – que desenvolve soluções baseadas em tecnologias que utilizam o modelo Open Source ou Software



Livre, cujo código fonte é aberto, podendo ser estudado, modificado, aperfeiçoado e distribuído gratuitamente.

Entre 2006 e 2008, esse foi o principal investimento da Fundação Telefônica nessa linha de apoio. Diversos encontros presenciais e virtuais com coordenadores dos projetos e técnicos envolvidos foram necessários. Os eventos eram sempre marcados pela preocupação de aproximar as demandas da área tecnológica com as necessidades efetivas da área social.

Em 2008, os primeiros resultados do trabalho desenvolvido começaram a aparecer: o software livre REDECA – Sistema de Informação das Redes pelo ECA (módulo básico) está pronto para operar nas localidades, e já pode aceitar novos módulos e aportes. Os manuais, elaborados para apoiar os municípios que desejam formar suas redes, também estão disponíveis.

O objetivo agora é acompanhar a implantação dessa Rede Eletrônica e ampliar a comunidade Rede das Redes.

**Saiba mais** Conheça como foi esse processo, do primeiro encontro à concretização do software, no link para o capítulo [História da Rede das Redes: para além do ponto de equilíbrio](#).

## Como mobilizar e manter uma Rede no SGDCA?

O ECA completou sua maioria, 18 anos, em 2008. É ainda uma legislação jovem, cuja trajetória, até o presente, aponta para um futuro promissor. Se o tema da garantia dos direitos de crianças e adolescentes é novo no país, não é de se estranhar que muitas redes sociais voltadas a essa finalidade tenham apenas uma década de existência! Os desafios são muitos, mas as experiências daqueles que já estão à frente neste longo caminho em prol de uma infância e uma juventude brasileiras mais protegidas, ajudam a guiar as redes que acabaram de nascer, as que estão por surgir ou ainda as que têm mais bagagem, mas que precisam se fortalecer.

Sem a pretensão de produzir um receituário, mas levando em conta sua história, as oito cidades se sentem à vontade para afirmar que alguns passos são indispensáveis e que percorrê-los ajuda efetivamente na estruturação das Redes locais.

O esforço de sistematização das experiências acontece no sentido de identificar o que existiu em comum entre as oito cidades e também de res-



saltar as etapas que julgamos essenciais para o fortalecimento de uma rede. Nossa intenção é compartilhar os aprendizados e desafios observados ao longo do processo.

O debate central nos vários encontros do grupo Rede das Redes ocorreu, durante dois anos, em torno de um fazer que pudesse auxiliar na superação das ações fragmentadas de proteção de crianças e adolescentes. Independentemente do tamanho, da característica econômica e social e das peculiaridades de cada um dos oito municípios, as etapas descritas foram consideradas necessárias, tendo sido sempre norteadas pela busca da proteção integral de crianças e adolescentes.

Conheça um pouco das etapas propostas pelo grupo, detalhadas no capítulo a seguir:

- Objetivos comuns e lideranças comunitárias: a articulação necessária para a construção da Rede
- Mapeamento
- Como identificar parceiros e alianças estratégicas
- Como propor a formação da Rede
- Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente: como participar
- Registros no CMDCA e CMAS
- Leis Municipais
- Capacitação: formação de lideranças e meio de mobilização
- Construindo uma agenda comum
- Diagnósticos
- Plano de ação da Rede
- A Rede eletrônica
- Manter e mobilizar
- Sustentabilidade da Rede
- Ações de fomento
- Conectividade
- Comunicação
- Lições aprendidas

**Saiba mais** Os temas acima relacionados fazem parte do capítulo *Formar, manter e mobilizar a rede local de proteção à infância e adolescência*.



## Gestão de uma Rede no SGDCA

O termo “gerir a rede” cria controvérsias. Rede tem gestor? Esse é um assunto que causa insegurança em quem está formando uma Rede Social. Como será o comando ou a inexistência dele?

De maneira geral, as organizações têm estrutura hierárquica de comando. São dirigidas por pessoas em cargos de gerência, com atribuições de liderar equipes de trabalho, dividir, organizar e controlar as tarefas dos outros. Já quando se pensa em rede, a estrutura é horizontal, caracterizada pela ausência do mando hierárquico. Atribui-se às lideranças um papel agregador na formação e na condução da rede. Fala-se em múltiplos centros de comando: dividido, colegiado, cuja auto-gestão é feita pelos membros da rede.

As atividades próprias de uma Rede Social de Proteção à Infância e Adolescência demandam formas horizontais de organização, em que os membros da rede decidem e operacionalizam, cada qual, sua parcela de competências. No entanto, algumas ações podem ter caráter verticalizado do ponto de vista da operacionalização das decisões colegiadas.

O capítulo *Gestão da Rede* propõe-se a pensar estruturas para se organizar e gerir uma Rede no SGDCA:

Assembléia Geral

Núcleo Gestor

Gestor da Rede

Perfil do Gestor da Rede

Habilidades do Gestor da Rede:

Aplicar conhecimento/habilidade/técnica

Definir Metas (relacionar tarefas e planejar execução)

Delegar Tarefas

Articular e envolver a equipe

Monitorar Resultados

Manter a qualidade e otimizar recursos

Cumprir o Regimento da Rede aprovado por sua comunidade

**Saiba mais** Conheça esta proposta na íntegra no link para o capítulo [Gestão da Rede no SGDCA: estruturas, atribuições, perfis e habilidades das lideranças](#).

## Comentário Alexandre Nascimento

Educador socioambiental e psicólogo, Mestre em Estudos da Subjetividade pelo Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense. Há vinte anos desenvolve projetos voltados à infância e juventude, nas áreas de educação, assistência social, meio ambiente e direitos humanos. Atua como consultor em avaliação, pesquisador, professor e assessor em atendimento dos direitos humanos infanto-juvenis – em projetos sociais, órgãos de governo, movimentos sociais e instituições de ensino e pesquisa: Rede Municipal de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente de Niterói; Núcleo Especial de Atenção à Criança e ao Adolescente Vítimas de Violência Doméstica e Sexual de São Gonçalo / MMSG; Sub-Secretaria de Infância e Adolescência – Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos; Comissão de Direitos Humanos do Conselho Regional de Psicologia / RJ e CLAVES – Centro Latino Americano de Pesquisas sobre Violência e Saúde da FIOCRUZ.

### Sobre formar, manter e mobilizar redes sociais: redes de vida, redes de fazer viver

A aventura dessas oito cidades paulistas e da Fundação Telefônica em traçar coletivamente um caminho e percorrê-lo passo-a-passo – vivenciando toda a densidade dos debates em busca por consensos, em torno de questões tão complexas como as que envolvem a garantia dos direitos da criança e do adolescente no âmbito local – reflete, em si mesma, uma experiência exitosa.

O êxito está no processo de construção de um ambiente de colaboração em torno do objetivo comum, de elaboração do software e das suas ferramentas de operacionalização. Independente de se chegar ao resultado final esperado, a caminhada, é, em si, o que destaca como inovação criativa desse empreendimento. Mas isso não é tão óbvio!

Saberíamos de imediato identificar o marco final de sucesso desse projeto? De certo, poderíamos dizer que a finalidade é chegarmos ao pleno uso de fato do software, sendo este incorporado no cotidiano das entidades de atendimento que compõem essas redes, claro que como meio para se alcançar a proteção integral dos direitos infanto-juvenis. Mas logo poderíamos identificar, também, que o uso dessa ferramenta eletrônica irá produzir novas demandas e questões para serem atendidas, até que se alcance o objetivo final.

Assim, posso dizer que a incompletude compõe o processo. Ou melhor, que o ato de tecer a rede é a própria completude presente em exercício, que não se esgota, que está sempre em constante mutação e produção de novos fazeres. Uma rede emerge quando há ambiente favorável, e se mantém quando é capaz de gerar movimento. Então concluo: o êxito da caminhada está na produção do caminho!

O processo de tessitura da Rede das Redes é uma experiência exemplar de animação de rede. Segue princípios que podem retroalimentar as redes partícipes, bem como inspirar

outros movimentos de redes. A busca por aquilo que é padrão nas oito redes, para compor o conjunto de referências expressas neste “manual”, revela o próprio padrão de organização da vida. O padrão em rede é comum a todas as formas de vida, segundo Fritjof Capra (2005): “Onde quer que haja vida, há redes”.

Tratamos, então, de redes vivas ou de vida nas redes. Ou ainda, de redes de vidas ou redes de gestão da vida. E, ao adentrarmos na lógica da vida, nos deparamos com os seus processos intrínsecos de mudança. “A vida é a maior mestra da mudança”<sup>1</sup>. Na concepção sistêmica da vida, as redes criam-se e recriam-se continuamente, sejam através da transformação mútua dos seus componentes ou da substituição dos mesmos. A “concepção e a compreensão das organizações humanas como sistemas vivos é um dos maiores desafios da nossa época”.

A aplicação do conceito de rede no campo social é, portanto, a aplicação do conhecimento dos padrões e princípios básicos de organização da vida à realidade social. Animar redes sociais é, sobretudo, gerir relações vivas ou gerir vidas. É nesse lugar que atuamos, quando buscamos garantir a proteção integral dos direitos humanos de crianças e adolescentes. Sob o signo da “situação de risco”, da “ameaça à vida”, é que somos chamados a intervir. Sob a crença na “proteção” é que investimos nos cuidados necessários para que aquela criança e aquele adolescente, violados em seus direitos, possam responder com o poder da vida, com sua biopotência.

Assim, tomamos aqui a rede como um dispositivo de gestão de política pública e todos os seus operadores, como gestores. Gestor aqui deixa de ser um posto de poder hierárquico, para assumir um lugar de poder que se concretiza nas relações cotidianas, no fazer do profissional em campo, na lida com as situações de sofrimento humano de crianças, adolescentes e famílias que são atendidas pelos órgãos e serviços que compõem a rede.

A rede, vista dessa forma, afirma a indissociabilidade existente entre gestão e assistência: somos todos operadores e, portanto, gestores dessa máquina que tem o poder de segregar e de incluir. O poder aqui está disseminado nas micro-ações, tal como diz Foucault, é um poder microfísico presente nas relações. Ou como Deleuze explicita, é um poder sobre a vida – biopoder. Ou ainda como Pelbart anuncia, é a vida como alvo supremo do capital – a vida capital. As organizações sociais podem ser vistas como sistemas vivos de distribuição de poder.

Nesse lugar de gestor da vida, posto que o poder está disseminado indistintamente sobre todos os planos do viver, é que fazemos operar esse dispositivo chamado rede. Rede de vidas, rede de fazer viver, assim podemos dizer quando, em nossas ações, exercemos nosso

<sup>1</sup> Nas palavras de Margareth Wheatley e Myron Kellner-Rogers, teóricos da organização. (Capra, 2005)

poder de intervenção sobre a vida do outro – alvo de nossa atuação profissional. Podemos visualizar então, o modo de organização em rede como método de gestão da vida na sociedade contemporânea do capitalismo globalizado – que se sustenta na criatividade e inovação; na flexibilidade e adaptabilidade e na globalização e concentração descentralizada. Para Castells, a própria contemporaneidade pode ser definida por “estar em rede”.

As redes sociais são, intrinsecamente, redes de comunicação, “que envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais, as relações de poder” (CAPRA, 2006). Nas palavras de Welman: “Os processos que sustentam a rede social são processos de comunicação, que geram um corpo comum de significados e regras de comportamento (a cultura da rede) e um corpo comum de conhecimentos” (1999). Para Maturana, a comunicação não é mera transmissão de informações, mas antes, uma coordenação de comportamentos entre organismos vivos, onde a linguagem ocorre no fluxo de interações e relações de convivência (1980).

Nesse sentido, promover redes sociais é fomentar a comunicação, já que esta potencializa-se com uso das novas tecnologias. A construção de uma linguagem comum para ser utilizada no software da rede eletrônica foi, sobretudo, um processo de aprendizagem, em que foi preciso rever os fluxos e as interações das redes envolvidas. E agora, com a colocação em uso do software, se abrirá um novo campo de possibilidades, fato inexorável nestes tempos de informatização. E se é esse o caminho que devemos percorrer, que seja, desde já, um processo de valorização da diversidade, onde cada elemento é nodo de sustentação dessa rede, na qual o grupo se auto-regula, se retro-alimenta e se auto-controla por parâmetros éticos próprios.

Esse aprendizado, sim, se constitui no capital social produzido na prática, formando o que podemos chamar de formação de uma “comunidade de prática”, se usamos o conceito cunhado pelo teórico da comunicação Etienne Wenger (1996) para definir o produto das relações estabelecidas por um determinado período, por um grupo com objetivos comuns. Esse mesmo autor aponta três características principais da comunidade de prática: um compromisso assumido entre os membros, um empreendimento comum e um “repertório” comum de rotinas, conhecimentos e regras tácitas de conduta construídas com o tempo.

A prática resultante torna-se o elo que liga visivelmente as pessoas envolvidas. A produção de um contexto comum de significados, de conhecimentos e de regras de relacionamento cria o sentimento de pertencimento, uma certa identidade de grupo, característica que define a comunidade. Capra vai dizer que “a vida de uma organização – sua flexibilidade, seu potencial criativo, sua capacidade de aprendizado – reside em suas comunidades informais de prática” (2006). E que, “o meio mais eficaz para intensificar o potencial de criatividade e aprendizado de uma organização, o melhor meio para mantê-la sempre viva e vibrante, consiste em apoiar e fortalecer as suas comunidades de prática”.

Esse é o mérito que destaco desse empreendimento catalisado pela Fundação Telefônica, a metodologia de construção coletiva do conhecimento que tornou esse processo de mudança significativo para as pessoas e organizações envolvidas, assegurou-lhes a participação e um ambiente fecundo à criatividade. Chegar à produção desse manual, ora apresentado publicamente, é um marco a ser comemorado. Ao se deparar com esse produto, o leitor deve imaginar como deve ter sido a construção de cada conceito, idéia e imagem nele expostos, representações de um ideário perseguido por um grupo, mas que representa fielmente os anseios de todos, nós que lutamos pela proteção integral dos direitos humanos das crianças e adolescentes de nosso país.

## Referências bibliográficas

- CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas – Ciência para uma vida Sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede – A Era da Informação**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- DELEUZE, G. **O que é um dispositivo?** In Michel Foucault, *Philosophe Rencontre International*, Paris: Deux Travaux Seuil, 1988.
- FOULCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco. **Autopoiesis and Cognition: the realization of the living**. Boston: D. Reidel Publishing Company, 1980.
- WENGER, Etienne. **Communities of Practice**. In *Healthcare Forum Journal*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- WELMAN, Barry (org). **Networks in the Global Village**. Colorado: Westview Press, Boulder, 1999.
- PASSOS, Eduardo e BARROS, Regina Benevides. **Clinica, política e as modulações do capitalismo**. Revista Lugar Comum. Rio de Janeiro: Revan, 2004.
- PELBART, Peter Pál. **Vida Capital**. In *Ensaio de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2003.



## Rede eletrônica

### O que é uma Rede Eletrônica e como se relaciona com o SGDCA?

Não importa de onde venha a criança e o adolescente. Eles precisam de pronto-atendimento, precisam que seus direitos sejam rapidamente garantidos. Mas como fugir da burocracia que acompanha esses trâmites, fazer com que as informações sejam transmitidas com segurança e oferecer um acompanhamento ágil?

Uma das soluções encontradas pela comunidade Rede das Redes foi o fortalecimento da Rede Eletrônica com a finalidade de estreitar e aumentar o fluxo de comunicação entre os atores envolvidos em cada Rede Social.

Definiu-se, ao longo de dois anos de trabalho, que a Rede Eletrônica seria dividida em três eixos, para auxiliar na garantia integral dos direitos da infância e adolescência:

- Site: para circular todas as informações das entidades e das ações da rede, servindo também como pontos de pesquisas sobre o tema.
- Software (sistema de informação): para agilizar os atendimentos de forma conectada entre todos da Rede, manter dados e histórico dessas crianças atualizados, assim como das entidades que as atendem (etapa conhecida também por cadastro eletrônico).
- Diagnóstico: com informações sobre a situação da infância e juventude no município, para subsidiar o CMDCA na estruturação de melhores políticas públicas voltadas à infância e juventude.

### Pré-requisitos para que a Rede Eletrônica saia do papel

Para a Rede Eletrônica funcionar devidamente, é preciso que esteja em sintonia com as ações de mobilização e sensibilização dos atores da Rede Social. Dessa forma, é preciso investir nas capacitações para uso do software, do site e para elaborar o diagnóstico. A construção coletiva e apropriação desses conceitos pelos atores locais do SGDCA é fundamental para que a ação tenha sustentabilidade.



Para viabilizar a Rede Eletrônica, é preciso uma boa infra-estrutura tecnológica no município, que conte com computadores adequados, equipados com hardware e software e servidor local. Além disso, são necessárias também uma estrutura mobiliária, de segurança para essas máquinas, bem como uma equipe de tecnologia especializada, para apoiar essas ações. Cursos básicos de inclusão digital são muito bem-vindos no início do processo.

Muitos foram os desafios encontrados para viabilizar essas ações. E todos os desafios e soluções encontradas pelo grupo estão compartilhados na parte do capítulo que pode ser acessada na íntegra logo abaixo.

## O REDECA: Sistema de Informação das Redes pelo ECA

### Como funciona esse software (sistema de informação)?

Entre os três eixos que formam a Rede Eletrônica a serviço do SGDCA, destaca-se o software (sistema de informação). Batizado de REDECA, o sistema surge como uma resposta aos problemas levantados pelos membros dos oito municípios que participaram de seu desenvolvimento (foram ouvidas demandas de 400 entidades de naturezas distintas). A necessidade desse sistema de informação, onde todos os atores da Rede pudessem acessar informações sobre as crianças e os adolescentes atendidos, foi uma das origens do REDECA.

Isso só foi possível graças aos encontros que colocaram lado a lado profissionais que dificilmente se encontrariam: agentes sociais e especialistas em tecnologia. Do diálogo entre ambos, chegou-se a um consenso, que definiu algumas características fundamentais do REDECA.

O REDECA (sistema de informação) é um software:

- gratuito, pois foi desenvolvido a partir de código aberto (software livre)
- que pode ser facilmente instalado em qualquer município, desde que sejam seguidas à risca as recomendações e seja mantido constante o diálogo com equipe de tecnologia no município.

O REDECA pode ser acessado para download por meio do Portal Pró-Menino, na seção “Trabalhando em Rede”.



## Condições básicas para implantação e especificações técnicas

- É preciso ter conexão de Internet banda larga.
- Para uma cidade de 100 mil habitantes, é necessário um servidor local com 1Gb RAM ECC, Xeon ou Opteron com dois ou quatro núcleos e 2 HDs SAS (73Gb ou maior) em RAID 1 e mínimo de 2Ghz de clock real.
- Deve haver computadores em cada ponto da rede
- É imprescindível que haja uma equipe de tecnologia, para apoio na implantação e entendimento das soluções.
- É preciso existir uma articulação constante da Rede Eletrônica com as necessidades da Rede Social.

Instalado o software, que não ocupa nem 1GB, todos os atores da rede podem acessá-lo via web a partir de um computador (as especificações mínimas podem ser lidas, na íntegra, nos arquivos abaixo indicados). O REDECA roda nos sistemas operacionais Windows e Linux e em navegadores Firefox e Internet Explorer.

Mais informações sobre especificações técnicas estão no Manual Técnico de Instalação do Software, no Manual do Usuário do Software e no Guia de Boas Práticas de Infra-Estrutura Tecnológica, disponibilizados em anexo.

## Alguns desafios

Ter sucesso na implementação da Rede Eletrônica: este era o desafio posto para as oito cidades e a Fundação Telefônica. Durante o processo de desenvolvimento do REDECA, experiências de sistemas de outros municípios foram estudadas, e revelavam fragilidades estruturais consideráveis, que as impediram de conseguir uma solução abrangente. Essa foi uma preocupação do grupo que, todo o tempo, motivou um cuidado redobrado para que houvesse, na solução tecnológica, um diálogo permanente entre a Rede Eletrônica e Rede Social. Criou-se então, na comunidade Rede das Redes, uma disposição de todos para superar as barreiras entre os técnicos que formulavam as soluções para o software e os coordenadores das áreas sociais, responsáveis pela mobilização da Rede Social. Cada qual precisou superar obstáculos de natureza pessoal. Os técnicos de informática participaram de debates intermináveis sobre questões jurídicas, políticas e de ação social. O pessoal da



área social teve que compreender que não é só pedindo para fazer “do jeito que a gente quer” que o computador “automaticamente” resolve. Não é por acaso que muitos sistemas acabam sendo insuficientes. Inúmeras iniciativas governamentais e não governamentais na criação de sistemas de informações nas áreas sociais têm sofrido percalços na implantação.

A Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente estará on-line, em tempo integral, atendendo pessoas e fazendo fluir as informações. Não se trata, porém, de um simples cadastro eletrônico, a ser preenchido fora do contexto do atendimento. A Rede Eletrônica muda a forma de atendimento. É um processo de longo prazo, que demanda muita energia e capacitação contínua sobre o assunto. Estamos vivendo agora esse processo de amadurecimento.

**Saiba mais** A experiência do grupo na construção e desenvolvimento desta Rede Eletrônica – de seus três eixos – as especificidades do software, as estratégias de implantação e mobilização, o contexto das ferramentas de comunicação na história da humanidade, o que é um software livre e detalhes sobre o REDECA – estão no capítulo *O que é e como funciona a Rede Eletrônica no SGDCA*.

## Ética profissional na Rede: o papel dos acordos e das regras

*“Quando o outro entra em cena, nasce a ética”*  
(Umberto Eco)

A ética no comportamento profissional dos membros da rede de proteção foi um tema recorrente nos debates das oito cidades, ao longo dos dois anos de desenvolvimento do projeto. As perguntas mais frequentes diziam respeito a quem teria acesso ao banco de dados? Como seriam os controles para acessar a rede eletrônica? Quais os riscos que um sistema dessa natureza poderia trazer?

Nas reflexões, ouvia-se uma voz comum: por mais segurança que o sistema eletrônico ofereça, e ele oferece, ainda assim, a questão da ética dos profissionais que operam a rede eletrônica é elemento fundamental para a segurança e o correto funcionamento do sistema de informações.

O risco concreto que todos temiam era o de expor as crianças e os adolescentes, pelo uso indevido das informações. Para ajudar a entender a



importância conceitual dessa ética, o grupo propôs-se a responder três perguntas que ajudaram a nortear o código:

- O que é um código de ética?
- Por que um código de ética?
- Para quem o código de ética?

As diretrizes criadas pelo grupo seguem um roteiro, como o listado abaixo:

- Implantação e Manutenção
- Acompanhamento
- Usuários
- Respeito ao usuário
- Segurança ao usuário
- Valorização da diversidade
- Sigilo e privacidade
- Operadores
- Relacionamento entre os profissionais da rede
- Relações hierárquicas
- Relações institucionais
- Regras de acesso à rede eletrônica com descrição de acesso e perfil do operador
- É vedado ao operador
- Punições
- A importância da capacitação

**Saiba mais** Aprofunde-se neste importante capítulo [A ética profissional na rede dentro do SGDCA: o papel dos acordos e das regras](#).

## Comentário Sérgio Amadeu da Silveira

### Redes livres e inteligência colaborativa

McLuhan afirmou que os meios de comunicação são extensões do homem. De certo modo, os meios ampliam alguns de nossos sentidos. Mas o que a Internet ampliou? Certamente nossa inteligência, nossa capacidade de armazenar, processar e distribuir informações. A rede mundial de computadores é um arranjo comunicacional que permitiu a expansão de nossa inteligência coletiva.

Redes são formas antigas de comunicação e também de organização. Com a emergência das tecnologias digitais, a comunicação em rede adquiriu grande relevância e importância, por viabilizar a produção colaborativa entre pessoas distantes e por superar as distâncias pela velocidade dos fluxos informacionais. Assim, os computadores, criados como máquinas de processar e calcular, foram se transformando em máquinas de comunicação, que permitem a troca de imagens, sons e textos em um único canal. Como bem apontou o sociólogo Manuel Castells, “os sistemas tecnológicos são socialmente produzidos”. Sim, eles podem ser retrabalhados e reconfigurados pela cultura de seus usuários. As redes são constantemente reconfiguradas. A Internet, que surgiu de um projeto militar, tornou-se muito mais importante para melhorar as condições de vida de milhares de pessoas.

Aqui se coloca a seguinte questão: como a Internet pode expandir e melhorar a ação de nossas instituições, entidades e organizações que trabalham com a proteção e apoio as crianças e adolescentes? Como a rede eletrônica pode expandir nossas redes sociais? Como os contatos virtuais podem reforçar as ações presenciais das redes locais que trabalham os diversos aspectos da infância e adolescência? Como podemos fazer nosso trabalho ser mais eficaz?

Muitos afirmam que as redes são ferramentas. Sem dúvida, mas são de tipo bem diferente de um martelo ou uma máquina qualquer. Redes podem ser entendidas como instrumentos que ampliam nossa inteligência, que podem ser constantemente reconfiguradas por ela, mas que também atuam sobre ela, modificando o comportamento de seus usuários. Redes digitais podem alterar nossa cognição, nossa capacidade e forma de aprender e de encontrar soluções. Redes digitais estimulam práticas recombinantes.

O grupo Rede das Redes, envolvendo oito municípios mais Fundação Telefônica e se baseando em experiências concretas, desenvolveu um sistema de informação que utiliza tecnologias livres e poderá ser alimentado e acessado pela web, seguindo padrões abertos

que podem ser aprimorados e adequados à realidade de cada usuário. Desenvolvido em PHP e MySQL, soluções do mundo do software livre, o sistema e seu software poderá ser constantemente melhorado, sem incompatibilidade com versões anteriores.

A licença de software livre permitirá que todo município possa utilizá-lo sem o pagamento de royalties. O mais importante é que a licença livre e o código-fonte aberto permitirão que todos os usuários do software possam analisá-lo, sem restrições de acesso as rotinas de seu funcionamento, e também colaborar com a sua melhoria. Tecnologias são criações coletivas e devem ser apropriadas pelas comunidades que a utilizam. Tecnologias digitais abertas podem fomentar uma grande comunidade de desenvolvedores ao seu redor. Podem estimular os coletivos a que aproveitem o potencial da inteligência distribuída presente entre os diversos agentes e ativistas na rede.

Colaborar é mais eficiente que trabalhar isoladamente. Esse sistema poderá ser instalado em qualquer município onde existam redes de proteção a criança e a adolescência. Poderá ser acessado 24 horas por dia, sete dias por semana. Permitirá que nenhuma informação relevante seja desperdiçada. Poderá garantir que a rede social coopere com maior precisão e democratize muito mais as informações e as possibilidades de atendimento às necessidades da infância e da adolescência de cada localidade.

Assim poderemos levar muito mais a sério o provérbio africano de que “é preciso uma aldeia inteira para cuidar de uma criança”. Uma aldeia que agora estará conectada em padrões abertos, com softwares livres, que é capaz de aumentar sua inteligência cooperativa, recombinaando as melhores experiências em soluções criativas e adequadas a cada realidade.



## Considerações finais

A essência deste trabalho foi aprender com os problemas do dia-a-dia que nos apareceram como oportunidades de criarmos algo novo – necessitávamos desta solução, era algo latente. Essa mesma essência tem a ver com o diálogo, conversa entre pessoas, e aprender com a nossa prática. De respeitar os processos, as etapas de cada fase: planejamento dos encontros, gestão das expectativas, paradas para avaliação e realinhamentos, momentos específicos de GTs (Grupos de Trabalhos), consensos, abertura para discussão de questões individuais de cada município. De navegarmos a partir da nau mais lenta. A vontade de trabalhar em prol de uma causa maior, ir além do previsto, da jornada estrita de trabalho. A colaboração, respeito, dignidade, modéstia, responsabilidade, vontade de dar certo, o fato de termos menos consciência do EU e mais do COLETIVO.

A sistematização do conhecimento para consolidar alguns aprendizados, dificuldades e desafios do grupo também foi fundamental – e este material ajudará na disseminação da experiência. Neste trabalho, pudemos otimizar os recursos, compreender o que cada um podia dar em cada momento para beneficiar o produto final almejado, pois afinal temos habilidades diferenciadas. Essa perspectiva do pensar sistemicamente faz lembrar – novamente – Capra:

*“Isso significará a formulação gradual de uma rede de conceitos e modelos interligados e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de organizações sociais correspondentes [...] Do mesmo modo, nenhuma das novas instituições sociais será superior ou mais importante do que qualquer uma das outras, e todas elas terão que estar conscientes umas das outras e se comunicar e cooperar entre si” (CAPRA, 1982, p.244).*

Pudemos evitar armadilhas em que, sozinhos, teríamos caído: como diz o velho ditado, dez cabeças pensam melhor que uma. E assim aprimoramos o produto final a partir de todos esses olhares, respaldados numa credibilidade entre os municípios, uma vez que esta solução foi desenvolvida com base na realidade de diversas regiões, com realidades sócio- econômicas, culturais, de atendimento e maturação da rede diferenciadas. A partir dos encontros, pudemos agregar valor às ações locais: a cada novo encontro,



novas idéias. Respostas que buscávamos entender, para nos aproximarmos das realidades locais. A oportunidade de rever a própria prática e aprender com a do outro; alinhar escolhas a partir dos estudos de caso... Todos esses foram fatores e características que beneficiaram este processo. Lidamos muito com dois dilemas principais, encontrados em processos de trabalho em rede: coordenação x participação e resultados x processos. A base metodológica foi baseada nas concepções de software livre e web 2.0, bem explicitadas durante o capítulo da rede eletrônica, do ponto de vista conceitual.

O desafio, então, é continuarmos olhando para a prática; investirmos na implantação; continuarmos na produção coletiva, agregando conhecimentos de outros atores que não somente destes oito municípios. Investir no desenvolvimento humano, como explora Pierry Lévy:

*“O meu objetivo, então, não é a inteligência artificial, é a inteligência ampliada, essa inteligência pessoal e coletiva aumentada, porque tudo isso são ferramentas que são compartilhadas. Temos que lembrar que a inteligência coletiva é o motor do desenvolvimento humano, então ganhamos em todos os aspectos, ao mesmo tempo aumentando as capacidades das ciências sociais e humanas, dando a elas uma linguagem para poder resolver o significado e, ao mesmo tempo, diretamente aumenta-se a inteligência coletiva. Isso não vai suprimir nem a morte, nem o sofrimento, nem os conflitos. Mas se já houve progressos na história humana, por que não haveria mais agora?”<sup>1</sup>.*

Como vimos, a formação de redes de proteção aos direitos da criança e adolescente são mecanismos sociais novos ante a história da humanidade. Há uma lenda do açaí que conta a estória de uma tribo que, por falta de comida, teve seus recém-nascidos mortos para evitar que todos perecessem. Até que a filha do cacique, laçá (ou laçã), teve uma filha morta. Triste, ela rezava a Tupã por um jeito de acabar com o assassinato dos pequenos. Uma noite, ela viu a imagem da sua filha aos pés de uma árvore. laçá foi até sua filha e, ao vê-la desaparecer, acabou por morrer com um estranho sorriso nos lábios. A árvore estava carregada de frutos, que foram distribuídos à tribo. Assim foi suspensa a ordem de matar os recém-nascidos. Os frutos foram chamados de açaí, em homenagem à filha do cacique.

---

<sup>1</sup> *Universo do Conhecimento – Universidade São Marcos – palestra de Pierre Lévy – 19/09/2005 – “Desenvolvimento Humano e Unidade das Ciências”.*



O cuidado com as crianças e adolescentes se refletirá na sociedade de amanhã, com eles como adultos, pais e mães de família. A construção de um grupo unido sob a diversidade de características representa a realização total da democracia, pois cada qual terá direito ao seu espaço e não se omitirá das decisões importantes que fazem parte de sua vida. Cada pessoa não temerá pela sua vida, sua família ou sua segurança. Essa sociedade futura representará um marco na história, onde cada um verá o outro como seu semelhante e companheiro e toda desigualdade será extinta, assim como tudo necessário à sobrevivência humana será provido por esse organismo coletivo, onde cada qual encontra seu espaço para contribuição.

Toda grande transformação é lenta, se comparada com outras, aplicadas a um contexto mais homogêneo de indivíduos, contudo ela se torna irreversível na marcha da humanidade. A criação do ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente representou um marco, na história brasileira, de garantia dos direitos como mecanismo para alcançar tal harmonia social ao criar diversos mecanismos sócio-educativos que fossem eficazes na transformação de crianças em homens e mulheres de bem.

As redes sociais são mais um grande mecanismo para transformar a sociedade. Também demandam grande esforço na sua concretização, já que o principal trabalho é agregar pessoas imersas em contextos individuais ou restritos de uma entidade, e transpô-las para um contexto de maior amplitude, envolvendo várias entidades e pessoas distintas, todas em sintonia, criando uma estrutura única que visa reeducar e auxiliar a criança, o adolescente e a sua família, que é o ambiente de referência deles. Essa formação espontânea e desejada por cada um desta rede é o que a fortalece pois, em um ambiente ditatorial, a coesão se dá pela força, porque vem de fora para dentro. Em um ambiente democrático, a coesão, por mais difícil que seja, provoca uma movimentação mais forte, pois nasce de dentro para fora.

A partir deste contexto, surgem as redes eletrônicas, da união de vários aparatos tecnológicos usados para dar sustentação à rede social. A rede eletrônica pode ser um fator que auxilie na coesão social, mas nunca a substituirá, pois seu papel é de ser um facilitador e auxiliador na tomada de decisões, otimizando o tempo de cada um.

Como pode-se acompanhar no capítulo da rede eletrônica, a expansão do uso de computadores e Internet por um maior número de usuários fez crescer a colaboração e os meios de interação entre as pessoas, utilizando as



ferramentas tecnológicas para beneficiar as ações do dia-a-dia. Baseando-se nas premissas expostas por Pierry Lévy e Fritjof Capra, acima citados, este é o mesmo princípio que gostaríamos de incentivar para as ações em rede dentro do SGDCA. Quanto mais pessoas pensarem, desenvolverem redes para beneficiar as políticas da infância e juventude em seu município, mais teremos conhecimento para compartilhar. Dessa forma, beneficiaremos a qualidade das políticas públicas na área, assim como a qualidade dos atendimentos prestados a esses jovens, crianças e famílias. Ainda há muito o que fazer!

## Comentário Cássio Martinho

Professor, consultor e especialista em processos de rede e dinâmicas de colaboração horizontal no âmbito da sociedade civil.

### Cooperar no lugar de gerir

#### Notas sobre os desafios de rede e uma surpresa

É importante trabalhar junto? A essa pergunta, praticamente qualquer um de nós, diante dos desafios sociais brasileiros, responderia com um sonoro e imperturbável “sim”. Governos, organizações da sociedade civil, empresas, cidadãos, por mais meios de que disponham, não têm a capacidade de resolver sozinhos os problemas da desigualdade, da miséria, do racismo, da violência, da degradação ambiental, da solidão urbana, etc (a lista das mazelas contemporâneas é extensa). Por isso, é necessário que os atores sociais busquem combinar esforços, somar recursos e capacidades; numa palavra, ganhar potência: para confrontar os desafios e superá-los. É importante trabalhar junto? Certamente. Aqui já se responde por quê.

Esta obviedade – como costuma ocorrer com a maior parte do que se toma, tacitamente, por premissa – esconde problemas mais difíceis. O que seria, exatamente, esse “trabalhar junto”? E, ainda, a questão que tem tirado o sono de gerações e gerações de militantes sociais: como gerenciar e operar o trabalho coletivo?

Não tem sido fácil construir respostas a essa segunda questão, de caráter metodológico. Técnicas organizacionais, jeitos de fazer, processos operacionais diversos, um amplo leque de modelos e receitas estão à disposição nos supermercados metodológicos da atualidade. Muitas dessas técnicas – as chamadas “ferramentas” – funcionam; outras não. Todas elas dependem da configuração específica de cada caso, do contexto histórico, das características do desafio e da natureza dos atores envolvidos. Em suma, nada é certo.

De todo modo, o problema metodológico expresso na pergunta sobre como trabalhar junto só pode ser solucionado se, antes, for claramente respondida a questão anterior. Em verdade, definir primeiro qual é a natureza do trabalho conjunto pretendido – o que é trabalhar junto – condiciona a busca pelas soluções de método e de operação (o “como fazer”).

Por que é importante trabalhar junto? O que é trabalhar junto? Como trabalhar junto? Essas são as questões que o Manual de Gestão da Rede suscita após uma leitura atenta. Se o documento não tem a intenção estrita de debater tais questões numa perspectiva conceitual, coloca-as sob exame indiretamente ao buscar ou apontar caminhos (metodológicos, práticos) como soluções possíveis para esses problemas. O documento afirma

(e indica) algumas formas de fazer: propõe técnicas, apresenta métodos de organização de redes locais, descreve em detalhes a operação de um sistema de informação. As alternativas apresentadas podem ser pertinentes ou não, corretas ou equivocadas, viáveis ou de difícil execução, de todo modo sempre discutíveis – mas isso é o que importa menos. O importante é que o Manual de Gestão da Rede estabelece uma “pauta de discussão”. Todas as questões teóricas e metodológicas acerca do trabalho colaborativo e da ação em rede encontram-se ali. O objetivo deste artigo é expor e discutir, de forma breve, algumas delas.

## Trabalhar junto não é o mesmo que trabalhar em rede

Todo o trabalho desenvolvido pelo projeto da Fundação Telefônica, em parceria com as redes de oito municípios (Araçatuba, Bebedouro, Diadema, Guarujá, Itapeperica da Serra, Mogi das Cruzes, São Carlos, Várzea Paulista), baseia-se na premissa da sinergia e do aumento da capacidade de ação. O Manual é a expressão desse projeto sinérgico:

“Ao invés de cada cidade fazer o seu próprio trabalho, o convite era para somarem recursos, esforços e talentos para construir um núcleo que servisse para todas [as cidades], que pudesse ser expandido (...) e, ainda, que pudesse também ser utilizado por outras cidades do país (...)”<sup>1</sup>.

Tal premissa é, fundamentalmente, correta. Poucos objetariam quanto à necessidade efetiva da combinação de esforços para o enfrentamento dos desafios sociais, em especial, no caso em tela, da defesa e garantia dos direitos da criança e do adolescente. Como o documento expressa de forma explícita,

“Ter no país um amplo e complexo Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente é um passo importante em direção à proteção integral, porém, a efetividade desses direitos demanda luta constante e capacidade de articulação das forças sociais que militam na área de infância e adolescência.”<sup>2</sup>

Desse modo, o documento expõe, de forma clara, a motivação do trabalho conjunto (aqui entendido como o significado do termo “articulação” empregado no texto).

Em outros trechos, há um mesmo e reiterado apelo aos esforços combinados. Mas, desta vez, é a expressão “rede” que ganha defesa enfática: “protegeremos a criança e o adolescente somente se trabalharmos em rede”, “proteger crianças no Brasil é tarefa de cada comunidade por meio do trabalho em rede”, “se a responsabilidade é de todos, a solução envolve a todos, envolve trabalho conjunto por meio de rede”, e assim por diante.

<sup>1</sup> Manual de Gestão da Rede.

<sup>2</sup> Idem.

Como se pode perceber pelos exemplos acima, no documento faz-se uma associação direta entre a noção de trabalho conjunto e a idéia de rede. Se tal associação procede, no entanto ela não é assim tão automática. Trabalhar junto não é o mesmo que trabalhar em rede. Se toda ação em rede pressupõe a existência de algum nível de ação conjunta, nem todo trabalho conjunto faz rede. Aqui é importante ressaltar que, apesar das muitas e possíveis semelhanças, trabalho conjunto e rede são fenômenos estruturalmente diferentes. Trabalhar junto é uma operação; rede é uma forma de organização. Para sermos mais precisos: rede é uma forma de organização que configura, de modo específico, a operação de colaborar<sup>3</sup>.

O trabalho conjunto pode tomar a forma de uma colaboração transitória e fugaz ou regular e duradoura; pode ser instrumental e manifestar-se como serviço, numa relação do tipo cliente/fornecedor; pode caracterizar-se pela reciprocidade ou pela complementaridade, naquilo que se costuma chamar comumente de “parceria”; pode ter caráter espontâneo e emergir tão somente pela sociabilidade; pode ser institucional e mediado por estruturas burocráticas; pode estabelecer-se por meio e em função de relações de subordinação, baseadas em hierarquia; pode realizar-se de modo horizontal e não-hierárquico; pode orientar-se pela perspectiva da união, da fusão, ou da unidade; pode orientar-se pela perspectiva de uma certa conectividade autonomista. Não há dúvida de que há trabalho conjunto tanto num exército quanto num grupo de amigos; há colaboração tanto entre amantes quanto entre um escravo e seu senhor.

A passagem da idéia de trabalho conjunto para a noção de rede exige uma mudança de nível; requer o recurso a um projeto de organização. É justamente aí onde o debate e a prática de rede encontram seu maior desafio. Organização é ordem.

## A horizontalidade não é uma questão pacífica

A popularização vertiginosa da idéia de rede – em função, entre outros fatores, da onda da Internet – tornou freqüente a formulação de discursos pró-rede sem a necessária menção aos seus atributos organizacionais distintivos – como se rede fosse um conceito nulo, oco, preenchível com substância de qualquer tipo. Se existe alguma novidade – melhor, relevância – no conceito de rede é justamente o fato de apontar uma perspectiva organizacional distinta dos outros formatos existentes. Se organização é ordem, como mencionado acima, então rede sinaliza um modelo de ordem outro, que se distingue dos modelos conhecidos; representa uma experiência organizativa de outra ordem, não se trata de uma nova roupagem (mais contemporânea ou tecnológica) de um velho padrão, não se trata de mais do mesmo (pelo menos é o que gostaríamos de crer).

---

**3** Colaborar, co-laborar, co-trabalhar: trabalhar em conjunto, trabalhar junto.

As teorias de rede existentes (bastante divulgadas já no país) apontam alguns traços constitutivos desse padrão organizacional: o fenômeno se conforma com base em processos de conexão não-lineares, capazes de espraiamento e recursividade (retroalimentação), portanto de auto-regulação; as dinâmicas de redes são instáveis e plásticas, os fluxos têm primazia sobre as “estruturas” fixas; redes são formas descentradas, ou, no mínimo, possuem um centro móvel, também ele instável e impermanente (um anti-centro); o fenômeno opera numa perspectiva de desfecho aberto, poderíamos dizer, de finalidade indefinida ou sempre-a-definir; a ordem é decorrência dos processos agenciados pela rede, numa palavra: uma emergência.

Na acepção concernente aos processos de organização e mobilização da sociedade civil, as chamadas “redes sociais” ou “redes organizacionais” também possuem uma bem recortada especificidade conceitual. São formas de organização baseadas em pactuação e compartilhamento de objetivos, princípios e métodos de ação e, especialmente, em horizontalidade (ou seja, na existência de uma coordenação destituída de hierarquia).

Tanto num caso quanto noutro, o conceito de rede não quer dizer qualquer coisa. Ao contrário, situa-se, na constelação das teorias organizacionais, na extremidade do espectro, justamente pelo seu teor radical. “Rede é um fenômeno organizacional, capaz de auto-regulação, produzido por uma dinâmica de conectividade”. Ou: “rede é um padrão de organização constituído por atores sociais autônomos que, de forma horizontal, co-operam entre si”<sup>4</sup>. Não estamos acostumados com ordem emergente, num caso, nem com ausência de hierarquia, no outro. Estas ainda nos soam como idéias demasiadamente estranhas.

No que se refere, em específico, às lutas sociais ou às políticas públicas, a noção de horizontalidade nunca foi uma questão pacífica, e permanece sendo objeto e motor de intermináveis querelas e contendas. A proposição de uma coordenação não-hierárquica dos processos colaborativos é uma espécie de nervo exposto. Constitui aquilo que grande parte dos adeptos (sinceros ou não) das redes não consegue ou não pode assumir. É curioso como a atratividade da idéia de rede esbarra neste ônus quase insuportável da mudança do habitus político: não haver sentido em comandar (ou em ser comandado). Pois, nos organogramas tradicionais, a noção de comando e de subordinação é o componente nuclear de toda a estrutura. Subtrair o comando e a subordinação da estrutura organizacional equivale a desorganizar a estrutura, a desestruturá-la, quer dizer, a destruir a organização.

Não é à toa que, num número bastante elevado de projetos de “rede social”, os organogramas e correspondentes “estruturas de gestão” sejam concebidos à imagem e seme-

---

<sup>4</sup> Conceitos formulados pelo autor.

lhança das organizações hierárquicas, algumas vezes de forma acintosamente concentradora (como no caso das redes com “presidência”), outras vezes de modo mais brando e plano (como nas diretorias colegiadas ou nos conselhos de gestão). Superar a barreira da hierarquia – suplantando a hierarquia por meio do desenvolvimento de uma ordem sem chefe é a revolução copernicana aninhada na noção de rede – é uma idéia assustadora. É assustadora porque, na superfície, tal idéia significa abolir a própria ordem.

É aqui que a leitura cuidadosa das teorias de rede pode produzir um certo alento: não é a ordem que se esboroa com a rede, mas tão-somente uma determinada forma de organização.

## Rede não se administra

Um equívoco freqüente nos processos concretos de constituição de redes (sociais ou organizacionais) é o entendimento de que a organização chamada “rede” é algum tipo de instituição. As organizações coletivas – como associações, federações, confederações, grupos, etc – são não apenas necessárias como representam um sinal importante do grau de democratização de uma sociedade. Contudo, em que pese o papel vital da representação institucional das organizações coletivas democráticas, redes não são institucionalidades, em função das características estruturais acima apresentadas. A fluidez e a plasticidade das dinâmicas de conectividade, a condição aberta e a topologia sem centro ou periferia da rede fazem dela a antípoda de uma forma institucional.

Como se trata de uma não-institucionalidade, redes não são administráveis. Acredita-se que seja possível agir sobre elas, mas não administrá-las; operar com elas, mas não gerir-las. Fica a pergunta: como seria possível gerenciar um conjunto multifacetado de relações sociais, que se multiplica de forma não-linear e do qual não se conhece muito bem onde começa e onde termina? Por outro lado, uma instituição (como uma empresa, uma ONG, um órgão estatal) se administra, com muita eficiência (no caso de uma boa gestão) ou nenhuma. É esse tipo de organização que foi e é objeto das teorias da administração – não redes.

Os clássicos manuais de gestão derivam da tradição gerencialista. O documento analisado aqui é, certamente, tributário dessa tradição: chega a descrever as competências e habilidades de um gestor, com base num presumido caráter institucional da rede. Trata-se, decerto, da decorrência de uma avaliação contextual: o documento trata de redes de organizações locais de atendimento à criança e ao adolescente, vinculadas a instâncias públicas de deliberação (conselhos de direitos) – todos entes de inelutável configuração institucional. A opção por uma abordagem gerencialista da rede justifica-se pelas condições concretas da ação coletiva. Contudo, tal opção não deixa de ser, também, a reiteração de um antigo paradigma.

## É a produção de sentido social que viabiliza os sistemas de informação

Nesse sentido, o documento é a expressão fiel dos dilemas, das contradições e dos desafios presentes na experiência concreta de quem tenta, busca e batalha por fazer rede no Brasil. De um lado, estamos às voltas com os modelos prontos (insistentemente testados e estudados) da eficiência gerencial (notadamente empresarial, nunca é demais esclarecer) e seu extenso rol de ferramentas dos mais variados matizes metodológicos. O arsenal da gestão é repleto de instrumentos. De outro lado, o documento evidencia a compreensão de um outro horizonte de possibilidades organizacionais novas para os atores sociais envolvidos. O discurso da autonomia, da cooperação, da horizontalidade – em suma, o discurso da rede – é enunciado pelo texto, mesmo que de forma tímida ou imprecisa, primeiro como aceitável, depois como desejável, por fim como exequível.

O projeto da chamada “rede eletrônica”, sistema de informações desenvolvido de forma coletiva pelos integrantes das redes dos oito municípios, é também o signo dessa ambivalência paradigmática. Primeiro, e de maneira enfática, diz o documento: “a rede eletrônica não é uma solução por si só e sim uma ferramenta”. O sistema de cadastro eletrônico é apenas a ponta do iceberg do processo de colaboração entre os atores da rede local. Em seguida: “Rede é processo social e não tecnologia”, afirma o texto. O alerta é útil.

Embora tenham sido feitas as devidas ressalvas acerca do aspecto subsidiário da ferramenta eletrônica em relação às dinâmicas vivas de comunicação e troca de informação entre os agentes concretos participantes da rede, a “rede eletrônica” muitas vezes parece ser o elemento estratégico do projeto. Decerto vem a sê-lo na exata circunstância histórica caracterizada pela ausência de um sistema de informação, cuja necessidade é evidente. Talvez se trate apenas de uma ênfase tática. Talvez se trate de uma apreciação excessiva da eficiência instrumental. Os integrantes da rede parecem ter alguma ciência dos riscos de um certo fetichismo da tecnologia. De todo modo, é prudente precaver-se contra o canto de sereia da técnica como panacéia para os males da incomunicação. É a produção de sentido social que viabiliza os “sistemas de informação” e não são as ferramentas os elementos capazes de produzir esse sentido.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Há um exemplo emblemático de produção de sentido social exibido no documento como uma falha da apropriação humana da tecnologia. Trata-se de um comportamento redundante: dar um telefonema para avisar que um e-mail foi enviado. Na perspectiva do aparato técnico, uma conduta tipicamente disfuncional e anti-econômica. Do ponto de vista da sociabilidade, talvez a confirmação do vínculo: aquilo que o lingüista russo Roman Jakobson classificou como a função fática da linguagem, a certificação, com efeito eminentemente simbólico, de que a conversa ocorre. Tecnicamente desprezível, porque ineficiente, a redundância do “veja, estamos conversando!” pode ser essencial para a consolidação dos vínculos entre os atores da rede.

É preciso demarcar a zona de risco do fetichismo da técnica. Nunca é demais alertar para as armadilhas do caminho. Diz, noutra passagem, o documento:

“A mudança tecnológica introduz mudança no padrão de trabalho, muda a organização do trabalho e tudo no entorno se altera. Estamos falando de uma nova maneira de produzir trabalho social, uma nova divisão das funções, mediada pela tecnologia.”

Ora, numa outra perspectiva, será também válido afirmar: é a mudança do paradigma organizacional que fará tudo no entorno se alterar. Em outras palavras, é a mudança do sentido social da ordem que produzirá outra ordem do trabalho, sim, potencializada pela tecnologia que, hoje, certamente, talvez não antes, é capaz de dar conta de operacionalizar o novo modelo. Não é a tecnologia, repita-se, mas a forma de organização – esta que somente é concebida pela interlocução e pelo pacto coletivo dos atores – que constrói a experiência da rede. A tecnologia, pelo menos neste caso, contudo, pode fornecer condições plenas de exercício do novo formato de ordem.

Neste ponto da argumentação, será necessário recorrer a um exemplo concreto para a demonstração das potencialidades da forma horizontal da rede, de seus desdobramentos e implicações para o “trabalho social”. Como não poderia deixar de ser, este exemplo vem do documento. Na verdade, é o próprio documento.

## O intenso manuseio faz um manual

O texto relata como se deu o processo de construção do sistema de informação (a rede eletrônica) e do próprio Manual de Gestão da Rede. Ambos são resultado direto de um longo ciclo de colaboração, de caráter coletivo e horizontal. Um rápido exame da experiência pode apresentar algumas lições e, talvez, recolocar, em chave nova, alguns dilemas da prática de rede mencionados aqui.

A tecnologia teve papel relevante na construção do Manual: uma ferramenta de compartilhamento da edição de texto (wiki), baseada na Internet, permitiu concretizar a operação de trabalhar em conjunto. O processo aberto, participativo e democrático da redação a 18 mãos pôde ocorrer por meio de uma solução tecnológica, que o traduziu. A ferramenta wiki deu expressão operacional à lógica de trabalho e de organização previamente adotada. Pelo menos neste caso, não foi a tecnologia que engendrou o método, mas a aposta num método que buscou e encontrou a tecnologia que o pudesse executar. O sentido social precedeu e produziu a opção técnica.

Outro aspecto importante, de cunho metodológico: o processo, ao que tudo indica, gerou ele próprio o método de operação que o delineou. A definição do modo de trabalhar em rede foi produzida pelo modo de trabalhar. Em outras palavras (e não é sem motivo que se trata de um processo emergente): o modo de fazer foi criado pelo modo de fazer; foi

auto-gerado; criou-se a si próprio, ao se fazer, enquanto se fez. Trata-se de uma ocorrência comum nas dinâmicas coletivas de caráter aberto: num primeiro momento, não há nada ali; no instante seguinte, eis que algo surge.

No que se refere ao exercício da horizontalidade, o documento, pelas informações que expressa, é o exemplo claro e bem-sucedido da capacidade organizativa e operacional de um modelo não-hierárquico. Trata-se efetivamente de uma “obra coletiva. Todos opinaram sobre o conteúdo, todos ajudaram a organizar a forma de apresentação, todos produziram textos de temas específicos, todos opinaram em todos os temas.”. Ora, se todos trabalharam, o fizeram de modo organizado. O texto não especifica qual (ou se houve) procedimento de divisão de tarefas usado no processo de elaboração do Manual. De todo modo, é necessário reconhecer, tendo havido ou não divisão do trabalho: funcionou. O Manual é um produto concreto, palpável, “pronto”. O documento é uma comprovação de que a eficácia não é prerrogativa de formas tradicionais de organização do trabalho; outros formatos organizacionais podem produzir seus próprios caminhos para a eficiência e a eficácia, seja isso o que for.

A eficácia, segundo os ditames da racionalidade técnica, tem sido a medida pela qual se pode avaliar a qualidade dos processos. Mas, vejamos, no nosso caso específico, qual a medida de eficácia da rede? Quando se poderá dizer “pronto, terminou, o objetivo foi alcançado”? Qual a finalidade total que pode tornar-se parâmetro para a leitura da eficácia da rede? Ao que parece, mais do que instrumento, a rede é fim em si mesma. Uma sociedade democrática, profunda e universalmente democrática, por suposto igualitária, o será na medida em que propiciar, favorecer e garantir a própria colaboração (livre) entre os atores sociais. O trabalho conjunto é uma finalidade das democracias. A rede é um projeto radical de exercício das faculdades democráticas. Nesse sentido, é finalidade, sem mediação. E é um processo que não tem fim<sup>6</sup>.

A opção horizontal de produção do documento, isto é, o processo de trabalho coletivo de muitas mãos, imprimiu marcas nítidas no resultado “final”. O Manual é um produto inacabado. Segundo determinados critérios, não está pronto. Efetivamente, a depender dos critérios utilizados, não está pronto e jamais estará. O Manual é também um produto imperfeito. As imperfeições manifestam-se pela heterogeneidade estilística, por uma certa descontinuidade no tratamento dos assuntos, pela repetição dos temas, pela imprecisão na abordagem conceitual, pela ausência de padrão na apresentação das experiências. Segun-

---

<sup>6</sup> O Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente, da mesma forma, parece ser um projeto sem fim. O objetivo é claro, as metas postas sinalizam o horizonte da ação; mas o processo não termina, não terminará nunca, porque não pode terminar.

do determinados critérios, não passaria num exame de controle de qualidade. O documento deixa entrever nele a existência de muitas vozes – e que não cantam em uníssono. Efetivamente, a depender dos critérios de qualidade, assim como ocorre com as redes, jamais seria aprovado.

Neste ponto, fica evidente que o paradigma da colaboração horizontal solicita outros critérios de avaliação, que sejam compatíveis com os seus princípios e com o seu projeto. Resultado de um intenso manuseio, as imperfeições do Manual são, ao contrário de defeitos de montagem, os signos do sucesso do modo horizontal de co-operar. As marcas de muitas vozes e de muitas mãos são os sinais de uma qualidade de rede (como naqueles tipos de selo que se cola nos produtos de modo a indicar inspeção, encontram-se no documento: contradição, OK; diversidade, OK; falta de padrão, OK). Na perspectiva das redes, está OK.

## A rede existe como “rede expandida”

Tomando como parâmetro a mesma perspectiva de rede, seria um outro equívoco conferir especial importância ao documento do Manual de Gestão da Rede ou ao sistema informático da “rede eletrônica”. Como fatos ou produtos, eles não são relevantes; o são, sim, os processos e fluxos que eles promovem ou agenciam. Por isso, as análises sobre o documento do Manual, que encontram-se na origem e conformam este artigo, não são importantes. O que deve merecer atenção é o processo, não o documento; é o agenciamento da ação, não o resultado dela.

Nesse sentido, há um aspecto crucial das dinâmicas de rede, presente aqui, que não pode passar sem menção explícita e sem uma consideração enfática de sua vasta potencialidade. O processo de 18 mãos que resultou no Manual é o mesmo fluxo que agencia a produção deste artigo e a sua leitura. Fazemos parte – o texto, o autor, o leitor – da mesma dinâmica iniciada em 2006 com o pretexto de formatar um software para uso das entidades participantes do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente em oito municípios paulistas (aliás, dinâmicas deflagradas certamente muito tempo antes). Este artigo é uma demanda dos atores da rede que produziu o software e o Manual; torna-se assim parte integrante dessa rede e do que ela faz. A leitura deste texto (esta que ocorre agora) é um agenciamento da rede, portanto, constitui-se como componente do próprio processo de construção (incessante, que nunca termina) dessa mesma rede.

Tal processo continua. Neste exato instante, continua. Em seu ritmo de fluxo, segue em frente. Essa dinâmica de rede é, fundamentalmente, inclusiva. Desde que foi iniciada, agregou, por conectividade, atores os mais diversos, desde aqueles “mais de dentro”, militantes e profissionais dos direitos da criança e do adolescente, até agentes mais periféricos,

de vínculos fracos com a causa – e permanecerá na mesma toada se o projeto persistir. Tais dinâmicas de conectividade fazem da rede uma configuração mais ampla e compreensiva do que se costuma admitir. Redes extravasam seus próprios limites (redes não são institucionalidades, são fluxos de colaboração).

É desse modo que se pode compreender que as fronteiras aplicadas às redes são arbitrárias e não necessárias, e que, de fato, esta ou aquela rede específica, propriamente, não existe. O processo se alimenta das contribuições novas provenientes tanto de dentro quanto de fora, dos membros e dos “não-membros”, estejam onde estiverem, desde que conectados. Desde fora ou desde dentro, quando conectados, membros ou “não-membros” compõem o mesmo tipo de forma plástica, a mesma “matéria viva”. A rede sempre se manifesta como “rede expandida”<sup>7</sup>. Conectar é juntar e estender.

## O que colocar no lugar

Falar de gestão de rede parece ser, diante do que foi exposto, uma tentativa arriscada. A não ser que por gestão se entenda um projeto que não pressuponha controle, que, ao contrário, prescindia do controle em nome de uma aposta na capacidade criadora de um coletivo difuso, que fabrica organização na medida em que pratica a ação. Falar de gestão de rede talvez não seja apropriado, devido à não-institucionalidade das redes, ao seu dinamismo e à sua inquietante fluidez. O que colocar no lugar? Talvez a própria operação.

Se existe algum fundamento no significado de ordem emergente e se há alguma prova de êxito das dinâmicas de colaboração não-hierárquicas (parece que a experiência da “rede de redes” é uma delas), então talvez seja válido levar adiante o raciocínio. Se redes são dinâmicas produtoras de ordem, processos efetivos de auto-organização dos atores sociais, então torna-se plausível efetuar a troca: no lugar da gestão, co-operação. É importante frisar: não se trata do abandono da prática do zelo da ação, do cuidado. A troca é de quadro de referência: no caso das redes, a substituição da administração pela pura ação conjunta.

É fácil imaginar o alarido que essa proposição poderia produzir: “mas como fazer com que uma ação seja bem-sucedida?”. A resposta é uma só: cooperação. “Como administrar recursos escassos, distribuir as tarefas, dar coerência aos processos de trabalho?”. Cooperação. “E como conseguir que as pessoas cumpram prazos e compromissos?”. Ainda, cooperação. “Afinal, como fazer com que as pessoas efetivamente cooperem? Qual o método eficaz para

---

<sup>7</sup> É sintomático que o grupo que produziu o Manual tenha se autodenominado de “Rede das Redes”, posto que as dinâmicas das redes locais, provavelmente, já não cabiam em si mesmas.



produzir cooperação?”. Não há nada que indique que a resposta não possa ser a mesma.

O paradigma da cooperação é a assunção teórica, ética, política e metodológica de que os sujeitos são capazes, em processos coletivos de colaboração, de encontrar todas as soluções na medida mesma de suas necessidades e dos desafios que enfrentam.

Para muitos, esta ainda é a grande surpresa do trabalhar junto em rede: o fato de o processo de colaboração produzir resultados concretos, evidentes, verdadeiros. O Manual da “rede das redes” e a rede eletrônica são exemplos de surpresa. O efeito mais inusitado, contudo, da prática de rede, é a percepção, carregada de rara expressão política e estética, de que é possível, ao mesmo tempo e sem concessões, trabalhar junto e ser livre.

# A rede no contexto do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente

Afirmar que as comunidades reúnem, hoje, todas as condições necessárias para proteger suas crianças e adolescentes já não é utopia. As últimas duas décadas marcaram mudanças significativas na sociedade e na organização do Estado, no Brasil. A proposta de reconstruir o Estado de Direito no Brasil veio acompanhada de uma redefinição da intervenção do Estado nas áreas sociais, com ações programadas para execução nas localidades. Houve convergência de esforço, no sentido de descentralizar competências, atribuições e recursos. Norteou essa opção política a idéia de que, no nível local, são reais as possibilidades de se criar sistemas mais efetivos de democracia participativa, fundada na cidadania e, assim, garantir direitos sociais. O Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente foi projetado nos limites de um novo Estado Democrático de Direito, cujo marco legal é a Constituição de 1988. Em 1990, o Estatuto da Criança e do Adolescente ratifica e sistematiza os novos direitos conquistados.

Na Constituição de 1988 foram produzidas as mudanças institucionais necessárias para garantir efetividade aos direitos sociais, e essa garantia teve sua execução programada para o nível local. O Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente é eminentemente local e envolve toda a comunidade.

Assim, proteger crianças e adolescentes no Brasil de hoje é tarefa de cada uma das comunidades locais, nos municípios brasileiros. Proteção que só será possível e integral se feita por meio do trabalho em rede. Sem a integralidade das ações de proteção em todos os níveis de atenção, não há como dar efetividade à proteção. Se a responsabilidade é de todos, a solução envolve a todos, envolve trabalho conjunto por meio de rede. É o que se extrai do disposto no artigo 86 do ECA: *“A política de atendimento dos direitos da criança e do adolescente far-se-á através de um conjunto articulado de ações governamentais e não-governamentais, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios”*.

## História da infância e desafios contemporâneos

O espaço social que crianças e adolescentes ocupam na sociedade muda ao longo dos tempos e tem relação direta com contextos sociais, políticos, econômicos e culturais mais amplos. Todos os direitos garantidos para a criança e o adolescente são frutos do processo histórico, resultado da forma como a sociedade tem visto suas crianças, ao longo da história.

Desse modo, “cada época irá proferir o discurso que revela seus ideais e expectativas em relação às crianças, tendo estes discursos conseqüências constitutivas sobre o sujeito em formação” (SOUZA, 1998, p.3). A maneira como se conceitua a infância e a adolescência determina o modo de agir da sociedade com relação a ela. Conhecer a história da infância é deparar-se com contextos sociais onde pouca ou nenhuma importância lhe era dada. Crianças já foram consideradas seres descartáveis, e sua convivência com os pais nem sempre foi importante. Os índices elevados de mortalidade infantil na Idade Média são alarmantes, pois, afinal, morrer na infância era o normal, era o esperado. Crianças já foram consideradas seres imperfeitos, incompletos que precisavam, rapidamente, ser moldados aos padrões dos adultos. É só recordar que nossas bisavós e até mesmo avós freqüentemente casavam-se com 12 ou 13 anos.

Na modernidade, [...] “a preocupação com a criança e sua formação” (SOUZA, 1998, p.4) limita-se a transformar “seres imperfeitos, incompletos” em adultos capazes de produzir. Apresurar a fase de desenvolvimento é a tônica, pois quanto mais cedo essas crianças se transformarem em adultos produtivos, melhor. A valorização da infância só começa a ganhar importância quando a vida útil dos trabalhadores ganha relevância no processo de acumulação econômica.

O desenvolvimento das ciências humanas e, entre elas, as ciências sociais, a psicologia e a educação nos séculos XIX e XX, geraram novos conhecimentos sobre as características próprias da infância e do seu desenvolvimento. Foram ciências que lançaram luz sobre questões da infância, mas também serviram para delimitar normas de conduta para pais e educadores, classificando, formulando e padronizando conceitos muitas vezes idealizados.

*O que poderia ser compreendido como uma construção do sujeito mediada por sua inserção histórico-cultural, adultera-se num processo de “assujeitamento” da criança a um modelo de desenvolvimento cientificista, universalizante e a-histórico (SOUZA, 1998, p.6).*

Nas mudanças vertiginosas da pós-modernidade, pode-se identificar a separação, cada vez mais forte, entre o mundo da criança e o mundo do adulto.

*Se antes as crianças estavam misturadas com os adultos, e toda reunião para o trabalho, o passeio ou o jogo juntava crianças e adultos, hoje, como desde o fim do século XIX, percebemos a tendência crescente de separar o mundo das crianças do mundo dos adultos (SOUZA, 1998, p.11).*

A escola tem um papel fundamental no contexto desse afastamento entre o adulto e a criança. Para modelar, na infância, o adulto adequado para o mundo do trabalho, tem-se valorizado a educação formal perante qualquer outra forma de aprendizado que possa envolver a família.

Tal distanciamento se traduz numa separação física e espacial, também dentro de casa. Excesso de atividade na agenda da criança, a televisão com função educativa, pais que

trabalham fora ausentes da formação da criança, falta de diálogo em casa, o afeto transferido para o consumo, a Internet e o mundo virtual como um forte componente da vida na infância, a precocidade da sexualidade, a ampliação do individualismo são, atualmente, alguns dos elementos constitutivos do cotidiano de crianças e adolescentes.

A perplexidade, por parte do adulto, diante de uma infância que ele não reconhece, com a qual não sabe lidar, que não entende, enfim, são comuns em qualquer debate dos profissionais da área.

*Ao tomarmos consciência deste afastamento da criança nos deparamos com um novo sentimento em relação a ela. Se antes o adulto lhe inspirava respeito e era até temido por ela, hoje o quadro se inverte - somos nós que tememos nossas crianças (SOUZA, 1998, p.12).*

Na atualidade, a criança passou a ser valorizada, valorização essa que se materializa em direitos juridicamente protegidos. É o momento em que a criança é estimulada a se expressar, reivindicar, porém, é também o momento em que o adulto se ausenta.

*Se a criança passa a ser reconhecida como sujeito na época moderna e ganha um novo status sendo valorizada na sua capacidade de constituir diálogo, a ausência do interlocutor adulto faz com que ela seja condenada a um monólogo cujo desdobramento é a formação do gueto da infância (SOUZA, 1998, p.12).*

Se todos são responsáveis pelo sistema de garantia de direitos de crianças e adolescentes, não necessariamente essa responsabilização resulta em mais atenção às crianças e adolescentes. O desconforto e a perplexidade na família, na escola e na comunidade é comumente admitido por pais, professores e lideranças comunitárias. Um responsabiliza o outro pelas falhas. Quando os direitos em pauta são de adolescentes infratores, esse desconforto é ainda maior. Quando o debate é sobre o trabalho infantil, de novo emerge o desconforto.

Num contexto de direitos constituídos por meio de um amplo sistema de garantia de proteção das crianças e dos adolescentes, o restabelecimento do diálogo com o mundo da infância parece ser o grande desafio do nosso tempo!

## Noções básicas do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente

A afirmação de que, no Brasil, existe um complexo e bem estruturado sistema de garantias de direitos de crianças e adolescentes corresponde a outra, de que o país dispõe

de direitos juridicamente protegidos pela sua Constituição Federal, norma fundamental de onde emanam as diretrizes gerais de todas as outras normas que, em nosso país, regulamentam as questões da infância e da adolescência. Especificamente, o princípio da proteção integral está assegurado na Constituição de 1988 nos artigos 1º e 227.

Isso se dá a ver logo no artigo 1º, que trata da dignidade da pessoa humana como fundamento essencial na organização do Estado no Brasil e, no artigo 227, que determina que crianças e adolescentes têm “absoluta prioridade” nas ações implementadas pela família, pela sociedade e pelo Estado. Todos os outros dispositivos legais na área da infância e adolescência emanam desses princípios constitucionais e, no conjunto, dão corpo ao que se costuma chamar de Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA).

Dentre os muitos dispositivos legais “infra-constitucionais”, o Estatuto da Criança e do Adolescente é, sem dúvida, o de maior importância. É o artigo 227 da Constituição Federal que emite a “ordem” ao restante das outras normas do Sistema de Garantia, e que deve dar prioridade às ações de proteção a serem executadas pela família, pelas organizações da sociedade civil e pelo governo. Tais ações desenrolam-se em inúmeras áreas: proteção familiar, sustento, moradia, saúde, educação assistência social, afeto, lazer, cultura, etc.

Quando um direito está protegido pela Constituição, Lei Maior que informa todo ordenamento jurídico, ele não é sugerido como direito, mas é uma ordem no caso concreto. Se algo vai prejudicar a criança, o juiz é obrigado a decidir em favor dela, por isso ele determina inúmeras medidas à rede de serviços de atenção à infância e adolescência.

Quando a norma emite esse comando que exige múltiplas ações a serem realizadas por múltiplos atores, emite também uma outra diretriz: a de que a garantia de todos os direitos necessários para proteger a criança e o adolescente só se viabiliza por meio do trabalho em Rede. O Sistema de Garantia concretiza-se em proteção integral, se e somente se, houver, em dada comunidade, o envolvimento dos diferentes atores sociais na articulação do “trabalho em Rede”. No site da Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República, um texto didático conceitua o Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente como aquele:

*[...] constituído pela articulação e integração das instâncias públicas governamentais e da sociedade civil, na aplicação de instrumentos normativos e no funcionamento dos mecanismos de promoção, defesa e controle para a efetivação dos direitos da criança e do adolescente, nos níveis Federal, Estadual, Distrital e Municipal.*

O sistema de garantia não é só o sistema de atendimento imediato da criança que demanda proteção pontual específica, tais como as medidas sócio-educativas, o atendimento no Conselho Tutelar, o abrigo ou serviço semelhante, que são de atendimento

imediatos. O sistema é composto por uma teia muito mais ampla e complexa. Falar em SGDCA é pensar, também, na rede que envolve unidade de saúde, de educação, de assistência social, de desenvolvimento econômico, de habitação, de emprego, de política urbana, de esporte, de cultura, de lazer, de entidades sociais de interesse público, de família etc. Portanto somente poderemos proteger a criança e o adolescente se trabalharmos em rede.

Na definição de Sistema de Garantia, vem incluída a idéia de Rede por meio da articulação das instâncias públicas e privadas que atuam na proteção e incluem:

- No eixo da defesa de direitos os órgãos da justiça: Juizados da Infância e Ministério Público, das defensorias públicas, advocacia geral da união e procuradorias gerais dos estados.
- No eixo da promoção de direitos: a política de atendimento desenvolvida por órgãos públicos nas políticas públicas e prestação de serviços públicos; e nas atividades desenvolvidas pelas entidades sociais, nas medidas de proteção e sócio-educativas.
- No eixo do controle e efetivação dos direitos as instâncias públicas colegiadas, que deliberam e controlam a execução de políticas na área da infância, como conselhos dos direitos de crianças e adolescentes, conselhos setoriais de formulação e controle de políticas públicas, e órgãos de controle interno e externo.

Assim como os direitos fundamentais da pessoa humana, também o direito de crianças e adolescentes são construídos historicamente e derivam do processo de aprimoramento político da convivência do homem em sociedade. Bobbio defende que:

*[...] os direitos do homem, por mais fundamentais que sejam, são direitos históricos, ou seja, nascidos em certas circunstâncias, caracterizados por lutas em defesa de novas liberdades contra velhos poderes, e nascidos de modo gradual, não todos de uma vez e nem de uma vez por todas (2004, p. 25).*

Os direitos individuais, primeiros a serem reivindicados, partem da idéia de que o homem, enquanto tal, tem direitos por natureza, os quais nem mesmo o Estado pode lhe subtrair. Os direitos sociais surgem quando podem ser protegidos no âmbito do Estado que os reconhece. São direitos do cidadão, não mais do homem, e precisam da ação do Estado para serem realizados. É nesse contexto de direitos sociais que vamos encontrar a maioria dos direitos que compõem o Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA). A Declaração de 1948 torna esses direitos universais a todos os homens.

Quando reconhecidos pelas Constituições, positivados, esses direitos passam a ser protegidos judicialmente, ganhando força para sua efetivação. Quando alçados a um acordo da Comunidade Internacional, tem início um processo importante, que formará valores mundiais e exercerá influências, no sentido de garantir direitos para a vida humana no planeta.

Os direitos sociais, ligados diretamente às garantias de um Estado provedor do bem-estar social, cuja finalidade é melhorar a qualidade de vida dos menos favorecidos, têm enfrentado inúmeras barreiras para sua implementação nas nações menos desenvolvidas. Em muitos países, os direitos sociais, ainda que positivados, não são considerados como verdadeiros direitos fundamentais, concepção reforçada pelas teorias de aplicabilidade das normas constitucionais, onde os direitos sociais são meras normas programáticas, de eficácia contida, cuja aplicabilidade depende, em boa medida, da discricionariedade do administrador público.

Há uma grande distância entre direito reivindicado, direito reconhecido ou positivado e direito efetivamente protegido. Compreendê-los como expressão dos anseios e desejos humanos, como direitos de todos os homens e não de alguns, é reconhecer que eles estão postos nos fundamentos que criam e recriam, a todo o momento, o Estado de Direito. São expressões da luta de interesses que se trava na sociedade moderna.

Em um país como o Brasil, com toda a sua desigualdade social, concentração de renda e a dualidade econômica e social própria da sua trajetória de país subdesenvolvido, a pobreza nega acesso aos direitos fundamentais historicamente conquistados pela humanidade, dentre eles os de crianças e adolescentes. Ter no país um amplo e complexo Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente é um passo importante em direção à proteção integral. A efetividade desses direitos, porém, demanda luta constante e capacidade de articulação das forças sociais que militam na área de infância e adolescência. Foi o processo de universalização dos direitos humanos que permitiu a formação de um sistema normativo internacional de proteção da pessoa humana, do qual também derivam os princípios de proteção à infância.

A existência de direitos fundamentais positivos e universais ajuda a promover a consciência ética a ser difundida entre as diferentes nações, e cria condições para que se estabeleça o consenso entre os países signatários, do que vem a se constituir prioridade da humanidade. As metas do milênio da ONU são exemplos desse fenômeno. A proteção efetiva de direitos sociais demanda políticas não só universalistas, mas também específicas para grupos que vivem em risco social.

O processo que expande direitos é também o processo que reconhece grupos sociais mais vulneráveis à pobreza e exclusão social: crianças, mulheres, idosos, portadores de deficiência e outros. O Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente no Brasil foi influenciado, em larga medida, pelo sistema internacional de garantia de direitos fundamentais.

É de 1924 a primeira declaração da ONU com reconhecimento de direitos da criança. A devastação promovida pela 1ª Guerra Mundial impulsionou a Declaração que, pela

primeira vez, reconheceu o “interesse superior da criança”. A criação da ONU promoveu a fundação do UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância em 1947 e atribuiu a esse órgão as ações de defesa e promoção dos direitos de crianças.

Em 1959, uma nova Declaração foi aprovada na Assembleia Geral da ONU, e nela foram articulados dez princípios que buscavam ampliar e atualizar a proteção oferecida pela Declaração anterior, além de incorporar novos parâmetros de proteção dos direitos da infância e da juventude. Foram documentos importantes, mas que ainda demandavam reconhecimento dos Estados Membros.

Nesse sentido, em 1979, declarado o Ano Internacional da Criança pela ONU, ampliaram-se os debates políticos em direção à efetivação desses direitos, gerando um movimento que desembocou na Convenção sobre os Direitos da Criança, de 1989. O Brasil assinou a Convenção em 26 de janeiro de 1990. A ratificação foi feita pelo Congresso Nacional em 14.09.1990, por meio do Decreto Legislativo nº 28. Significativa foi a influência dos ideais da Convenção de 89 na formulação do Estatuto da Criança e do Adolescente. Com isso, o Brasil rapidamente pôde contar com uma moderna legislação em defesa da infância e adolescência.

Tal legislação encontraria um ambiente favorável de mudanças. O Brasil tinha uma imagem ruim no exterior, na área da infância, idéia que havia sido formada em torno de inúmeras denúncias de maus-tratos, abandono e exploração. Mudar radicalmente a forma de tratar nossas crianças e adolescentes era um desejo de parcela significativa da sociedade brasileira. Quando uma legislação é criada em ambiente democrático, ela tende a tratar dos problemas mais graves que afligem a sociedade e isso é feito de forma radical. São legislações fortes! Em 1988 e 1989, garantimos uma legislação extremamente avançada para tratar da situação dramática da infância e adolescência no país. Se houver maior interesse, é possível visualizar a linha do tempo do SGDCA por meio do Portal Pro-Menino.

O cenário político que cercou a formulação de todo o Sistema de Garantia foi também o cenário de grandes conquistas no campo da política e da garantia de direitos sociais no Brasil. Os processos econômicos, sociais e políticos das últimas três décadas determinaram profundas reformas estruturais no Estado Brasileiro. Costuma-se chamar de Reforma do Estado no Brasil a esse conjunto de mudanças nas instituições públicas que têm na Constituição de 1988 seu marco legal. O ambiente democrático que cercou a elaboração da Constituição de 1988 resultou em um texto constitucional avançado para o momento histórico, texto esse que, na sua totalidade, cria as condições formais necessárias para a superação de problemas sociais e políticos do país.

Quando o texto constitucional ficou pronto, o país pôde dispor de um norte para enfrentar seus problemas mais graves. Se, no Brasil, os direitos sociais foram fortemente

protegidos pela Constituição de 1988, sua efetivação segue delimitada por orçamentos e entraves administrativos, burocráticos e gerenciais. São direitos que, em larga medida, dependem da discricionariedade do administrador público, entre eles, os Prefeitos Municipais, agentes executores das principais políticas sociais do país. No Brasil pós 88, uma parcela significativa dos indicadores de desenvolvimento seriam produzidos pela ação direta dos governos locais.

A descentralização fez aproximar a agenda política do município da agenda política nacional. No plano político, a crise de autoridade do governo militar resultava da perda de credibilidade, à medida que os efeitos do milagre econômico diminuían. A década de 80 traria, para o campo político, o desafio de democratizar o Estado depois de 20 anos de ditadura, descentralizando recursos e competências, em contraposição ao modelo centralizador do governo militar. Esse foi o contexto em que nasceram as propostas de descentralização, fortalecendo na Federação os níveis locais de poder. A ditadura militar enfraquecida cedeu espaço aos movimentos sociais que haviam aliado suas lutas à redemocratização do país. Numa opção quase que unânime das forças políticas contrárias aos militares, elegeu-se a via democrática para a transição política, cujo marco legal viria a ser a nova Constituição.

Os males da Nação Brasileira demandavam superação. Uma nova arquitetura para o Estado deveria necessariamente enfrentá-los. Surgiam, em inúmeras áreas, diversas propostas de mudança: Reforma Sanitária para a saúde; Reforma Urbana para a cidade; Reforma do Ensino para a educação; Reforma Tributária compatível com um novo Pacto Federativo; Reforma Política para a democracia; Reforma Administrativa para a máquina pública e muitas outras.

O Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, formatado como parte das ações das políticas de assistência social, segue a mesma trajetória da descentralização – assim também os Conselhos Gestores de Políticas Públicas. Os Conselhos estão inscritos na Constituição de 1988 na qualidade de instrumentos de expressão, representação e participação da população. Quando superam a barreira da representação e da tutela do poder executivo local, conseguem dar efetividade à representação e expressar demandas populares na condução das políticas sociais. Quando operam como determina a Lei, tornam-se espaços de formação política das lideranças sociais, são estruturas de apoio e colaboração da sociedade civil para com o Estado. São canais efetivos, que ampliam formas de representação e organizam canais de expressão dos múltiplos interesses existentes na sociedade.

No final dos anos 1980 e durante parte dos anos 90, novos atores sociais entram em cena nas representações sociais: as Organizações Não Governamentais (ONGs), constituídas a partir de redes associativas e compostas por pessoas que anteriormente estiveram envolvidas com os movimentos populares. Os movimentos populares urbanos estiveram como

que paralisados por toda a década de 1990. Uma única exceção, nesse período, foi o Movimento dos Sem Terra. Nesse contexto de aparente crise e desmobilização, começam a operar novas formas de organizações, as organizações civis de interesse público. Com caráter propositivo, não negam o papel do Estado, mas se colocam como parceiras deste na execução das políticas públicas e no enfrentamento dos problemas sociais. Aproveitando as mudanças no cenário político da década de 90, vão participando da criação de novos espaços de articulação entre a sociedade civil e o governo. O contexto de ampliação da atuação da sociedade civil nas atividades típicas do Estado está também relacionado à Reforma do Estado e a opção pelo Estado Mínimo.

Em 1989, o primeiro processo nacional de descentralização das políticas sociais aconteceria com a criação do SUS – Sistema Único de Saúde, que municipaliza a Saúde. Desde então, todo o direcionamento das atividades prestacionais do Estado passam a seguir padrões de descentralização, como se pode depreender das políticas de Assistência Social, Educação, Política Urbana, Turismo, Segurança, Meio Ambiente etc.

## Principais papéis dentro de uma rede de proteção de direitos

Em todas as políticas que foram descentralizadas na forma da Lei, vamos encontrar quatro elementos comuns: Plano Municipal, que organiza as diretrizes da política no nível local; Fundo Municipal, com recursos vinculados à execução da política; Conselho Municipal, com representação paritária entre poder público e usuários e, por fim, Conferências Municipais periódicas.

A qualidade de vida que todos desejam é resultado, em parte, das políticas públicas nas áreas sociais e de infra-estrutura, e respondem por um desenvolvimento com menor exclusão social. Três eixos centrais sustentaram as mudanças na forma de condução das políticas públicas, à medida que foram descentralizadas.

A Professora Marta Farah (2002, p. 32) esclarece que o primeiro grande eixo foi o de novas políticas, que se sustentam na mudança de concepção sobre a natureza dos serviços prestados, por exemplo, a mudança de abordagem de medicina curativa para programas preventivos como o Programa de Saúde da Família; ou ações no sentido de trazer novas respostas para novos desafios, por exemplo, a universalização da oferta no ensino fundamental; ou ainda, implantação de programas de governo voltados para segmentos da população excluídos da ação do poder público, por exemplo, programas direcionados a idosos, deficientes, mulheres etc. As políticas de proteção à infância estão localizadas nesse eixo.

O segundo eixo constitui-se nas novas formas de gestão, com mudanças na relação entre Estado e Sociedade Civil, incluindo novos atores e entidades da sociedade civil: as organizações não governamentais, Organizações Sociais, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público etc. E há ainda a constituição de Conselhos Gestores de Políticas. O terceiro eixo emerge no sentido da modernização administrativa e na incorporação de novos instrumentos de gestão, do planejamento, do controle, de custos e das ferramentas de avaliação.

Muitas foram as mudanças trazidas pela Constituição para o fortalecimento da democracia e garantia de direitos sociais, entre elas a função que destinou ao Ministério Público para velar pela integridade da ordem democrática, da defesa, da ordem jurídica e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. O Ministério Público é canal direto de reivindicação e denúncia, disponível para toda a população.

O Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, ao mobilizar família, sociedade e governos no contexto da descentralização, pode ser acionado a partir de cada comunidade. Proteger crianças no Brasil é, pois, tarefa de cada comunidade, que se efetiva por meio do trabalho em rede.

[< sumário >](#)

# História da Rede das Redes: para além do ponto de equilíbrio

## Que história é essa?<sup>1</sup>

Quando o pequeno grupo formado por atores de redes sociais de oito cidades paulistas aceitou o desafio da Fundação Telefônica de buscar novas formas de trabalho na área da infância e adolescência, por meio da incorporação de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), teve início um trabalho inovador. Os resultados já podem ser vistos: um software livre (REDECA – Sistema de Informação das Redes pelo ECA), que permite a integração entre múltiplas organizações do SGDCA e uma plataforma colaborativa, para apoio ao desenvolvimento do software. Essa “ferramenta eletrônica” já está sendo implantada, com apoio das redes locais. Contamos aqui a história de como foi essa construção.

## Convite

Como já foi mencionado, em 2006, ao consolidar um processo cuidadoso de avaliação, a Fundação Telefônica convidou oito cidades que tinham seus projetos recém-aprovados, a trabalharem juntas na construção de um software livre, para uso nas suas redes de proteção. Ao invés de cada cidade fazer o seu próprio trabalho, o convite era para que todas somassem recursos, esforços e talentos no sentido de construir um núcleo que servisse para igualmente todas, que pudesse ser expandido conforme a necessidade de cada uma e, ainda, que pudesse também ser utilizado por outras cidades do país, eventualmente interessadas.

O primeiro encontro dessa etapa aconteceu em junho de 2006, em São Paulo, e o ponto de partida foi averiguar, em conjunto, o que já havia sido feito em cada cidade, que visões cada uma delas tinha de resultados, no período de um ano, e o que se pretendia aprender. Muitas perguntas surgiam entre as lideranças das cidades, tais como:

- Qual será a linha de trabalho da Rede das Redes? Qual o modelo de software?
- Como conseguir articular o cronograma entre os oito municípios?
- Como será o desenvolvimento do banco de dados? Onde hospedá-lo?
- Como deve ser o servidor?

---

<sup>1</sup> Todas as frases entre aspas são anotações dos comentários dos membros da comunidade Rede das Redes, feitos durante os encontros que realizaram.

- Como unificar os cadastros de todas as entidades da rede?
- Como incluir tantas crianças no banco de dados? Como manter o cadastro atualizado e evitar re-trabalho?
- Como será a restrição e distribuição de acesso? E a segurança? E os relatórios?
- Como conciliar capacitação da rede local e elaboração do software para chegarem juntos?
- Quem vai cuidar da rede? Como dar sustentabilidade à rede?
- Este software é para quem?

Decidiu-se então realizar uma série de encontros com pelo menos dois dias de duração, idealmente cada um em uma cidade diferente, com intervalo de cerca de dois meses entre eles. Foram contratadas duas consultorias para apoiar o grupo, sendo uma tecnológica, para orientar a construção do software, e outra, processual, para facilitar a aprendizagem do grupo. Ficou claro, naquele momento, que era preciso conhecer em detalhes os recursos tecnológicos de cada cidade, determinar os principais interessados na implantação da rede eletrônica e seus interesses e garantir que todas as perguntas seriam tratadas nos encontros. Paralelamente, acertou-se que o grupo utilizaria um espaço virtual colaborativo na Internet para se comunicar, como primeiro exercício de rede eletrônica.

## Empreender aprendendo...

O primeiro encontro da Rede das Redes, como se auto-denominam os parceiros desse projeto, aconteceu em julho de 2006, em Mogi das Cruzes. Fez-se um estudo de caso da experiência de Barueri ([www.redecrianca.barueri.sp.gov.br](http://www.redecrianca.barueri.sp.gov.br)), com base num detalhado e vivo depoimento das lideranças do projeto de rede eletrônica desenvolvido naquela cidade. Barueri já vivia um processo de rede há vários anos, o qual se baseava em três pilares: um diagnóstico social da área da criança e do adolescente ([www.kairos.srv.br/dpibarueri/index.html](http://www.kairos.srv.br/dpibarueri/index.html)), o site da rede (Rede Criança) e um banco de dados (com limitações de acesso). Barueri colocou um sistema no ar, mas viveu uma crise importante, porque o sistema se tornou instável e isolado:

*“O Japão inventou um lema: é mais fácil copiar as boas ações do que inventar as boas ações.”*

*“[...] Ficamos bastante tempo trabalhando o ECA, foram seis encontros de capacitação e foi tratado o tema da proteção integral. [...] O grande mérito foi ter colocado esse tema na agenda da cidade”.*

Com base na experiência de Barueri, ficou evidente a importância de haver um trabalho de articulação e capacitação anterior à implantação de um sistema, num espírito de construção coletiva, pois a existência de uma rede social é pré-requisito para a existência de

uma rede eletrônica. Manter um sistema no ar é bem mais fácil do que manter uma rede social ativa, uma rede de proteção por meio da qual se articulam atores e recursos locais, sob uma visão mais ou menos comum. Na rede social, o processo de mobilização tende a ser permanente. É um desafio que demanda tempo e investimento contínuo.

*“Há possibilidade de errar se o diálogo entre sistema social e tecnológico não estiver bem construído.”*

*“A rede sobrevive pelos pontos de encontro.”*

Um levantamento de interessados no SGDCA revelou um grande número de atores, com diversos interesses: promotor, entidades culturais e esportivas, entidades assistenciais, Conselho Tutelar, empresários, CMDCA, Poder Público (saúde, educação, assistência, cultura, esportes), Juizado da Infância e Juventude, entidades de atendimento, Escola, Família, Ministério Público, Poder Judiciário, Guarda Municipal/ Polícia Militar, Delegacia da Mulher, ONGs/ Creche e outros como o NAI (Núcleo de Atendimento Integrado). Ao organizar os interesses desses atores em perguntas, chegou-se à conclusão de que a rede eletrônica deveria ajudar a respondê-las:

- Como garantir sustentabilidade para a rede?
- Como melhorar a ação com as famílias no município?
- Como potencializar programas de educação dentro do SGDCA?
- Como estão os serviços que temos a disposição no município?
- Qual é a condição de vida de crianças e adolescentes que vivem no município?
- Como potencializar programas de saúde dentro do SGDCA?
- Como melhorar a eficiência do Conselho Tutelar?
- Como a rede pode contribuir para o cumprimento do ECA?

Como combinado, a cidade que sediou o encontro – no caso, Mogi das Cruzes – também apresentou o trabalho que serviu de caso para a aprendizagem dos participantes. A mobilização da rede local ([Rede Mogi da Criança e do Adolescente](#)), que foi iniciada em 2001 e lançada formalmente em 2006, tinha como base quatro grupos de trabalho (visibilidade das ações da Rede, capacitação, fluxo de atendimento e primazia dos direitos). Enquanto acontecia a reformatação do plano diretor da cidade, estava em andamento um processo de capacitação de profissionais das entidades e um diagnóstico da proteção integral no município ([www.kairos.srv.br/dpimogi](http://www.kairos.srv.br/dpimogi)). A rede também passou a fazer parte da [Rede Social São Paulo](#).

Com base no trabalho de Mogi, concluiu-se que:

*“[...] é um equívoco pensar que o site/ portal irá resolver/ garantir o funcionamento da rede social, porque a tecnologia é uma ferramenta auxiliar.”*

*“Pode ser um erro não se ancorar em instâncias inferiores de governo – para que suportem mudanças governamentais.”*

*“A sustentabilidade da rede social e da rede eletrônica envolve:*

- emancipação de conhecimento: não ficar dependendo de consultorias;*
- captação constante do Fundo;*
- mobilização constante em fóruns e eventos, para cuidar da motivação dos atores (manter a chama acesa);*
- abertura a parceiros novos;*
- clareza e simplicidade nas ferramentas tecnológicas utilizadas.”*

*“Pode ser um erro não mobilizar a sociedade civil, pois ela precisa reconhecer (a Rede) [...] e ela gera pressão política.”*

*“O aprendizado acaba fazendo com que o movimento se multiplique.”*

*“A tecnologia tende a resolver seus problemas, o problema é operar todos os setores envolvidos localmente – como eles vêm raciocinar juntos?”*

Ainda em Mogi, o grupo preparou-se para fazer uma matriz de demanda da realidade social de cada município (dos interessados) e um mapa da infra-estrutura tecnológica (operacional, tática e estratégica), vide documentos em anexo. A matriz de demanda tinha como principal função orientar um contato direto com cada uma das entidades/instituições, para conhecer sua demanda bem de perto. O envio de uma matriz de demanda para as instituições, sem contato direto com elas, produziu um resultado pouco satisfatório. Estratégias mais interativas, como dinâmicas de grupo e visitas feitas por algumas cidades produziram resultados mais ricos e detalhados. Quanto mais perto das instituições, mais se aprende sobre elas e novas necessidades são descobertas. O correr do tempo e o estreitamento dos laços com as entidades tendem a gerar vontade e necessidade de aperfeiçoar o software da rede.

*“A solução que vamos dar aos nossos municípios vai ter o tamanho exato do nosso amadurecimento.”*

Em São Carlos (agosto de 2006), as cidades conheceram a experiência de Caxias do Sul, apresentada por líderes do processo no município. Caxias desenvolveu o [Recria](#), sis-

tema de rede eletrônica considerado referência no país. O processo começou por lá em 1995, em reuniões das entidades de atendimento à criança: a primeira versão do sistema foi lançada em 2002 e a segunda em 2004, mas a capacitação das entidades ainda era uma atividade em andamento. Caxias tinha cadastrado mais de seis mil famílias, mais de onze mil crianças e adolescentes e cerca de dezoito mil adultos, além de cinquenta e três entidades (entre governamentais, não-governamentais, conselhos, delegacia e judiciário).

*“Esse sistema foi feito considerando a realidade de Caxias [...]. Ele pode ser customizado para cada realidade [...]. O mínimo é o cadastro de famílias, de entidades e de usuários [...]. Quem não faz atendimento, não cadastra.”*

Segundo a análise dos representantes das cidades presentes no encontro, o processo de Caxias tem algumas características que precisam ser levadas em consideração em iniciativas como essa:

*“Foi passo a passo ...”*

*“Manteve-se centrado no atendimento e em otimizar recursos .”*

*“Esteve mais preocupado em cruzar dados das entidades.”*

*“Começou pela base ...”*

*“Fez o módulo em cima da família.”*

*“Tem preocupação de capacitar continuamente.”*

*“Implantou por pequenos grupos temáticos.”*

*“Levou 3-5 anos planejando, antes de começar.”*

*“Partiu do que já existia.”*

*“Teve continuidade política, por participação da sociedade civil e integração dos poderes públicos.”*

*“Atendeu às necessidades de cada entidade que se comprometeu a preencher o cadastro.”*

No entanto, encontramos uma dificuldade, com relação à solução tecnológica do software de Caxias do Sul, que segue determinações muito específicas no universo da maioria dos profissionais de tecnologia (Python, Zope, Plone). Este detalhe fez com que continuássemos a pesquisa em busca de soluções de maior poder de multiplicação, ou seja, soluções que a maior

parte do mercado de profissionais conhece e que facilitem o momento da implantação do software, nos municípios que o desejarem.

O estudo da experiência da [Recriad – Crianças e Adolescentes em Rede de São Carlos](#) mostrou que a rede por lá tinha uma boa base de sustentação no CMDCA, o Conselho Gestor, numa sub-rede bem consolidada, no NAI e na Secretaria Municipal da Infância e Juventude. Além disso, expôs que é importante zelar pelo equilíbrio entre iniciativas governamentais e não-governamentais, para o desenvolvimento da rede. O encontro em São Carlos evidenciou que havia muito trabalho pela frente e algumas etapas a serem percorridas, até chegar à fabricação do software. Essas etapas, agora que o processo estava bem legitimado junto ao grupo de cidades, consistiam:

1. na coleta de informações sobre as demandas das entidades e sobre a infra-estrutura de cada cidade;
2. na elaboração do documento visão (visão do software), por cada cidade;
3. na construção de uma visão comum do sistema;
4. no desenvolvimento de requisitos do software e, finalmente,
5. na construção do software (englobando programação, documentação e testes).  
A implantação do sistema só poderia acontecer depois disso.

As equipes nas cidades trabalharam muito entre os encontros. Nesse momento, especificamente, o desafio era triplo: consolidar uma boa matriz de demanda social, construir o mapa da infra-estrutura e, com base nisso, elaborar uma visão do sistema ideal para a cidade.

*“Por conta desse exercício, as entidades estão se conhecendo mais e a rede social está se formando.”*

*“Sem matriz da demanda social, não se consegue fazer visão direito.”*

O terceiro encontro deu-se em Diadema, uma cidade com rede forte e que já trabalha há algum tempo na construção de um sistema próprio de rede eletrônica. [A RECAD – Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente de Diadema](#) começou a surgir em 1998, quando um grupo de técnicos que tinha casos em comum começou a se reunir para discuti-los. Em 2006, já havia uma rede social forte, com ampla participação das entidades e múltiplas atividades coordenadas por um núcleo gestor e uma secretaria executiva: capacitações, seminários, reuniões de pólos e um projeto de fortalecimento institucional.

*“Temos uma cultura de construção coletiva.”*

*“A sociedade civil teve que bater na porta da prefeitura e foi se construindo a possibilidade de diálogo.”*

O “sistema eletrônico de informação” de Diadema, em construção, se compunha de duas partes: um site dinâmico na Internet e um sistema de cadastro do atendimento direto.

*“O site é mais para quem lida com comunicação do que com software. A proposta é fazer também do site um espaço de trabalho.”*

*“Está se trabalhando o “comunicar” com as pessoas, a ferramenta não é o problema [...]. A longo prazo, todos vão entrar e publicar.”*

*“É pior fazer um cadastro errado do que um cadastro novo [...]. Depois tem que ficar corrigindo... É preciso esgotar as possibilidades de integrar, antes de propor redigitar para as entidades.”*

O encontro de Diadema marcou uma importante mudança de concepção: deixou-se de utilizar expressões do tipo “ficha única” e “cadastro único”, e o grupo passou a se esforçar por conceber um sistema de informação, abandonando a idéia de que o software é sinônimo de ficha cadastral utilizada na organização. Também ficou mais clara a diferença entre o que se estava construindo e o software utilizado pelo governo federal (do cadastro único do bolsa família):

*“O software de Brasília é feito para atender necessidades de política geral, que não têm nada a ver com o município; o município faz o que é obrigado a fazer, mandado de cima [...]. Nem agregado está, porque não foi feito para gerir a política local [...]. Em que medida conseguimos ‘reler’ esse esforço brutal do pessoal da saúde, da educação e da assistência social [...], e dar suporte para desafiá-las?”*

*“É uma luta conseguir integrar as políticas no município e a criança/adolescente obriga a isso, que o processo de descentralização ainda não permitiu [...]. A gente está confrontando a lógica desses mecanismos e vai demandar, ‘para cima’, outras mudanças de comportamento [...]. Vamos ter que estabelecer esse diálogo: não podemos abandonar isso!”*

Em termos tecnológicos, consolidava-se a idéia de que o software (sistema de informação) deveria ser algo a ser cuidado pelo grupo de entidades e que, para isso, o código precisaria ser estruturado, organizado e documentado, segundo padrões internacionais. A colaboração fará com que as cidades economizem recursos a médio e longo prazos, e que o sistema se mantenha ‘vivo’ por mais tempo.

*“Depois de dois anos, se cada um fizer a sua própria modificação aleatoriamente, cada um vai ficar refém do que produziu e não vai aproveitar o trabalho do outro. Quanto maior for a unidade, quando uma cidade qualquer entrar, ela vai poder se tornar uma colaboradora [...], tomar procedimentos adotados por comunidades de código aberto!”*

Fortaleceu-se assim a noção de que os esforços deveriam concentrar-se na construção de um “módulo básico”, o motor do sistema, envolvendo autenticação, permissionamento, estrutura de tabelas e organização das informações. Outros módulos poderiam ser desenvolvidos, futuramente, por diferentes cidades e colaborações, mas seriam “plugados” ao módulo básico (arquitetura por componentes).

*“O legal de usar uma ferramenta similar é que todo mundo vai aprender com todo mundo.”*

A visão do sistema, lentamente construída no encontro e posteriormente a ele, compunha-se de quatro elementos fundamentais: uma descrição dos problemas a serem enfrentados, uma visão das possíveis soluções, uma descrição dos benefícios a serem gerados pela adoção das diferentes soluções tecnológicas e uma descrição detalhada dos requisitos para fabricação do software.

*“Quando se tem esses quatro andares, noventa por cento do problema está resolvido.”*

Em termos de requisitos, três tipos foram considerados:

1. Requisitos funcionais,
2. Requisitos não-funcionais ou estruturais,
3. Requisitos futuros.

*“No primeiro encontro, a gente não sabia nem por onde começar... Agora já vislumbramos!”*

Após reunião envolvendo técnicos das cidades, representantes da fábrica de software W3S, o consultor da WebUse e a Fundação Telefônica, além de muita troca de informação via eletrônica, vários requisitos tecnológicos do software foram estabelecidos:

- Pontos críticos do software: facilidade de instalação (determina a velocidade de largada do projeto); manutenção com boa relação custo-benefício; não entrar em “lock-in” tecnológico (que deixa os clientes reféns dos seus fornecedores).
- Características desejáveis do software: reaproveitamento de código (adotar soluções tecnológicas que sejam acessíveis em ambientes com muitas restrições, como, por exemplo, ausência de programadores), facilidade de encontrar profissional (linguagens mais difíceis levam mais tempo para serem aprendidas e o profissional requer uma remuneração maior), Internet como forma de apoio (entrar em uma onda tecnológica que tenha muitos usuários/adeptos).

- Software com vida longa (para além do ponto de equilíbrio): evolui com as necessidades da rede. É um projeto orgânico, com vida, com novas pessoas, novas cidades participando e colaborando para o avanço do grupo e para implantação das novas necessidades. Está relacionado à capacidade dos “interessados” no software em definir os rumos do projeto em conjunto, atender as demandas de todos os participantes, otimizar recursos através do desenvolvimento compartilhado, aproveitar conhecimento gerado por outros, criar e devolver conhecimento para o grupo, superar limites técnicos, proporcionar crescimento profissional aos participantes, facilitar a entrada de participantes sem recursos e padronizar estruturas, mantendo a individualidade de cada cidade. Essas características estão presentes em bons projetos de código aberto e na arquitetura por componentes (o software pensado como “peças de Lego” que se encaixam).

*“Quando há demora grande entre a montagem coletiva do plano e a implantação, o descrédito pode aumentar.”*

O encontro de Bebedouro foi marcado pelo exame da visão construída por cada cidade. Com base nessas visões, foram feitas recomendações para a construção da visão da “Rede das Redes”. Entre as principais recomendações dos profissionais de informática estavam:

- Dar suporte a componentes e à fabricação de novos componentes.
- Facilitar a comunicação automática entre sistemas (receber e enviar).
- O método de permissionamento deve ser bem estruturado e discutido.
- Os profissionais da área social recomendaram:
- Cuidado na manutenção do vínculo entre as cidades, visando o progresso do sistema.
- Não perder a orientação para a proteção integral, incluindo as dimensões dessa proteção na construção do software: vida e saúde; educação, esporte e lazer; liberdade, respeito e dignidade; profissionalização e proteção ao trabalho; convivência familiar e comunitária.
- Facilitar encaminhamento e retorno a respeito do encaminhamento.
- Incluir algum sistema de alerta.
- Considerar algo como uma central de vagas.

Com a contribuição do consultor da WebUse, a noção de um sistema baseado no conceito de “componentização” ganhou força e passou a ser referência no trabalho de construção de requisitos.

## Montagem do quebra-cabeça

Embora a construção da visão estivesse em andamento, na prática, ainda havia muito a ser feito, em termos de detalhamento de requisitos.

*“Transformar idéias em software não é tão fácil quanto parece.”*

*“Um software possibilita o registro, o acesso e o processamento de informações.”*

Preocupada com esse desafio, a Fundação Telefônica promoveu uma reunião com as coordenadoras locais, de modo a consolidar uma visão única e planejar a próxima etapa do processo. O conceito de “cluster”, ou melhor, de área, facilitou a organização da informação e assim decidiu-se estruturar o software a partir de um eixo central – a criança e o adolescente, ao redor e a partir dos quais seriam conectadas as demais informações por área: sobre saúde, escola, família, moradia, amigos e referências, sócio-economia, benefícios, esporte e outros.

*“Se essas são as áreas de acesso à informação, precisam estar separadas, de modo que cada um só veja a área devida.”*

Essa organização foi essencial, por exemplo, para o trabalho sobre permissionamento e sigilo das informações. O desafio de encaixar bem as peças ainda estava aberto e o consultor da WebUse foi a campo, visitar duas cidades (São Carlos e Bebedouro), discutir melhor a realidade de cada município, compreender o fluxo de algumas informações na rede e testar alguns modelos com os técnicos mais envolvidos. Uma revisão do escopo do projeto geral também foi feita nesse momento, com uma clara opção pela simplicidade e pelo que era essencial.

*“Para fazer uma rede eletrônica, é preciso rever os fluxos e interações na rede social.”*

*“Em dez meses, nós fizemos uma visão de alto nível, agora vamos ter que aprofundar tecnicamente e descobrir as variáveis para poder aprofundar.”*

Paralelamente, como o cronograma inicial estava vencendo, alguns dos projetos das cidades foram renovados pela Fundação Telefônica, de modo a assegurar condições para a continuidade do trabalho. Isso também representou uma revisão da liderança que a própria Fundação estava exercendo, a qual ganhou força e qualidade com a definição de que uma profissional da equipe se dedicaria, em tempo integral, à coordenação, a fim de potencializar a interação com e entre as lideranças das cidades. Havia agora um centro mais bem

definido na dinâmica do processo. Começava a surgir um grupo de trabalho engajado e capaz de alcançar o nível de profundidade e de detalhamento necessários.

Em São Paulo, julho de 2007, mais uma vez representantes de todas as cidades se reuniram para conversar, com base em algumas convicções:

*“Concentrar em partes básicas do software [...]. Esse módulo básico não vai atender a todas as necessidades de todas as cidades.”*

*“O papel da Fundação é contribuir para o coração do software e oferecer condições para os módulos específicos.”*

*“Momento de fecharmos um ciclo e começarmos outro...”*

*“O software vai:*

- contemplar a proteção integral, não só a proteção especial,*
- ser modular e flexível,*
- agilizar encaminhamentos,*
- promover o conhecimento da realidade para influenciar políticas públicas,*
- contribuir para a melhoria do atendimento e da legitimidade frente à sociedade e*
- incentivar o trabalho em rede.”*

A visão do módulo básico (que dá base aos outros) foi examinada em detalhes e, ao final desse encontro, estava estabelecida e legitimada. O grupo de trabalho (GT) assumiu a missão de detalhar cada requisito do software (“especificações de baixo nível”), avaliar cada uma das demandas levantadas e colaborar com as consultorias de tecnologia. Nas redes sociais locais, o desafio era manter os interessados informados a ponto de não perderem a crença de que o projeto daria certo, pois havia muita expectativa.

O sexto encontro da Rede das Redes só foi acontecer mais de quatro meses depois, para avaliar o que o GT construía e planejar os passos seguintes. O GT trabalhou exaustiva e criativamente nesse período entre encontros e agora era, de fato, a equipe que realizava a construção do software. Agora havia duas grandes tarefas a serem realizadas: a consolidação dos requisitos (e todos os documentos de apoio para implantação do software) e a produção de um manual de gestão da rede.

*“Estamos fechando um período de concepção para entrar num período de concretização!”*

## Concretização

A criação do “Manual de Gestão da Rede” foi realizada de maneira colaborativa, entre coordenadoras da rede social e profissionais de tecnologia, inclusive utilizando um software wiki ([pt.wikipedia.org/wiki/wiki](http://pt.wikipedia.org/wiki/wiki)), que permite a edição de texto por qualquer pessoa

autorizada. Foi possível começar esta produção, a partir de uma estrutura do documento construída em conjunto em dois encontros em São Paulo, em janeiro de 2008, e conteúdo consolidado num encontro em junho de 2008.

*“O público-alvo dessa publicação são as oito cidades e qualquer pessoa interessada em trabalhar em rede.”*

*“O trabalho coletivo não funcionou em rede virtual [...], mas teve superação: ver o quanto entendemos e nos apropriamos dessa linguagem de informática [...]. Temos que lutar com uma cultura que não é essa: essa linguagem não está apropriada, temos que fazer essa apropriação!”*

De forma paralela, o GT e seus representantes passaram a trabalhar intensivamente com a equipe da fábrica de software, tendo sido, inclusive, necessário estender o contrato desta com a Fundação Telefônica, pois foram necessárias quatro vezes mais horas do que o previsto. Aos poucos, a entrega do software ia sendo feita conforme um cronograma estabelecido com muito cuidado, por etapas e com constante acompanhamento e aprovação do GT sobre o que estava sendo desenvolvido. Em abril de 2008, em mais um encontro em São Paulo, o grupo dedicou-se a trocar idéias sobre como viabilizar a implantação do software em cada cidade e que condições deveriam ser criadas para isso. Havia muita confiança de que o software seria entregue pronto no prazo combinado, juntamente com uma comunidade no Source Forge (<http://redeca.sourceforge.net>) para apoiar o seu desenvolvimento futuro.

*“Se a gente fizesse testes em todas as cidades, teria gasto muito mais dinheiro: organizar os técnicos para acompanharem os testes em São Carlos...”*

*“Pensar em capacitações específicas...”*

*“Fomentar articulação nacional, troca de experiências entre projetos da Fundação, do [BNDES](#)...”*

*“Fazer pré-lançamento do software em um seminário: Redes e Desenvolvimento da [ABDL](#)...”*

## Recomeço

Julho de 2008: o software está pronto, com toda a documentação necessária. O “Manual de Gestão da Rede” está escrito e revisado. As equipes das cidades estão preparadas para iniciar a implantação do software. Muitas pessoas das entidades locais já participaram de vários cursos e reuniões preparatórias. No fim do mês, haverá um seminário sobre redes com centenas de pessoas participando.

*“Se tiver um grupo formado, forte, apoiado por uma instituição independente, o projeto vai continuar!”*

Para saber como continua essa história, visite a comunidade virtual da “[Rede das Redes](#)”, chamada Pró-Menino: Trabalhando em Rede e o portal do Programa [Pró-Menino](#), da Fundação Telefônica na seção “Trabalhando em Rede”.

### O registro da experiência da Rede das Redes

O “Manual de Gestão da Rede” aqui apresentado foi escrito a nove mãos! Redigiram o texto as oito cidades e a Fundação Telefônica, que compõem a Rede das Redes. Assim como a construção do software, esta também é uma obra coletiva. Todos opinaram sobre o conteúdo, todos ajudaram a organizar a forma de apresentação, todos produziram textos sobre temas específicos, todos opinaram em todos os temas.

Com esse trabalho, a Rede das Redes procura contribuir para que lideranças locais tenham compreensão da necessidade do trabalho em rede nas políticas de proteção no contexto do SGDCA – Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. Para produzir o trabalho, primeiro deliberaram sobre quais temas julgavam relevantes nas suas experiências e gostariam de relatar. Os conteúdos propostos foram ordenados e divididos. Cada cidade assumiu um “capítulo” e desenvolveu o texto básico. Cada cidade também produziu um material caracterizando seu município, contando a história de sua rede e apontando, em sua experiência, os aspectos positivos e os desafios que ainda estão postos para as suas comunidades protegerem suas crianças e adolescentes.

Para realizar o trabalho conjunto, foram promovidos encontros presenciais e utilizada uma ferramenta na Internet, o wiki-livro, forma inovadora que potencializou a produção coletiva do texto, por meio de uma comunidade virtual e posteriormente à uma conexão permanente no Portal Pró-Menino. Foi uma maneira adequada e ágil, que permitiu ao grupo discutir e produzir um texto-síntese e de consenso, que trata dos processos comuns nas oito cidades. Para muitos dos participantes da Rede das Redes, a experiência de produzir coletivamente um texto foi a primeira em suas atividades profissionais. E isso só foi possível porque o grupo vinha de uma convivência de dois anos, quando aprendeu a decidir em conjunto, a respeitar o ponto de vista do outro e a procurar nas diferenças, o que lhes dava identidade e os agregava em torno de objetivos comuns. A confiança entre os membros do grupo, construída ao longo dos dois anos de trabalhos coletivos, foi fundamental para que a experiência fosse concluída de forma satisfatória. Vivenciar um trabalho coletivo deu ao grupo a dimensão real do que é trabalhar em rede.

O texto não propõe uma única maneira de organização de rede que sirva para todas as localidades; pelo contrário, reconhece que cada localidade tem, nos seus “arranjos” sociais, políticos e econômicos, um caminho particular para seguir. Mas o grupo também reconhece que algumas etapas, problemas, resultados foram comuns nas suas experiências locais.

Compartilhando experiências, as oito cidades puderam ajudar umas às outras e o desejo de compartilhar experiências alimentou a produção do manual. O trabalho nas oito cidades vem mostrando que a rede de proteção proposta pelo ECA pode ser efetivamente uma realidade e a força do trabalho coletivo na Rede sustenta o êxito das ações de proteção.

O software teve o mérito de materializar uma construção coletiva. Tantos eram os entraves para um programa que atendesse a municípios de tamanho e características sócio-econômicas tão diferentes, que ver a concretização do trabalho em um sistema vivo, operando na comunidade de software livre, de domínio público, ativo para agregar cada vez mais conhecimento, pessoas e novidades, foi um resultado que atendeu todas as expectativas do grupo. Nesse sentido, é importante reforçar que está aí a força deste processo. Sem a colaboração coletiva e o que cada um pôde dar de melhor ao grupo, o processo não teria chegado onde chegou – e o software só continuará a existir se incluir novos usuários que divulguem as formas de sua utilização e as melhorias realizadas. É o sentido da colaboração que emana de forma inspiradora, neste processo. Nesse sentido, comprometimento, motivação e generosidade são características essenciais para que haja continuidade e melhorias no software.

O trabalho não acabou, muito pelo contrário. A conclusão do software e dos manuais inaugura uma nova e importante etapa do trabalho. A expectativa do grupo é de que o esforço de sistematização dessas experiências de redes nos oito municípios possa auxiliar outras localidades na formação das suas próprias redes, garantindo assim a integralidade na proteção de suas crianças e adolescentes. Parafraseando um provérbio africano, “é preciso uma aldeia inteira para cuidar de uma criança”. Sejam bem vindos!

< sumário >

# Formar, manter e mobilizar a rede local de proteção à infância e adolescência

Os dois anos de convivência do grupo Rede das Redes permitiram às oito cidades participantes a troca sistemática de informações. Nos seminários realizados, sempre havia espaço reservado para discutir os processos que estavam ocorrendo em suas localidades. Dessa convivência, todos os envolvidos puderam extrair lições e constatar a existência de um padrão semelhante em muitas das etapas que percorreram para colocar em funcionamento suas redes de proteção. As diferenças não foram empecilhos para que os atores reconhecessem as semelhanças no processo de formação, manutenção e mobilização das suas redes. Assim, não estamos aqui excluindo a força das especificidades de cada município, pelo contrário, pois foi somente a partir dessas diferenças que pudemos realizar trocas e encontrar referências e não regras para estes processos.

Sem a pretensão de produzir um receituário, posto que a formação de rede é processo social, cultural e político, e cada qual tem suas especificidades, os grupos das oito cidades sentem-se à vontade para afirmar que alguns passos são indispensáveis e, portanto, percorrê-los ajuda na estruturação das redes locais. O esforço de sistematização das experiências foi no sentido de não somente identificar o que havia em comum entre as oito cidades, mas também de ressaltar as etapas consideradas essenciais para o fortalecimento da rede.

O debate central, nos vários encontros da Rede das Redes, girou em torno de um fazer que pudesse auxiliar na superação das ações fragmentadas de proteção de crianças e adolescentes, fato comum em todas as oito cidades participantes. Independentemente do tamanho, das características econômicas, culturais e sociais, e das peculiaridades de cada um dos oito municípios, as etapas aqui descritas foram consideradas necessárias e estiveram sempre norteadas pela busca da proteção integral de crianças e adolescentes.

Cada cidade enfrentou, a seu modo, a realidade local para implantar sua rede, e isso fica claro no relato das experiências práticas, onde todas elas contam suas histórias. A idéia de chamar este material de “manual” pretendeu caracterizar um texto simples, uma narrativa de experiências que reconstruísse o trajeto, desde o início das atividades de articulação até a operacionalização da rede eletrônica. A comunidade Rede das Redes buscou elaborar um texto que fosse acessível a todos, e assim espera incentivar, por meio dessa leitura, novas localidades na implementação de suas redes.

## Objetivos comuns e lideranças comunitárias: a articulação necessária para a construção da Rede

O pressuposto fundamental para a formação de uma rede é a existência de objetivos comuns entre pessoas e organizações. O trabalho em rede tem início quando vários indivíduos, necessitando discutir e resolver problemas comuns e executando atividades que atendam ao mesmo público, precisam estabelecer um diálogo.

Formar uma rede de proteção de crianças e adolescentes é agregar pessoas e organizações em torno dos objetivos comuns, propostos pelo Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. Nela estarão inseridos os profissionais e as organizações que atuam na área. A ligação entre os elementos que compõem a rede acontece quando há entendimento de que o resultado do trabalho não será alcançado, se for feito de forma fragmentada. É preciso unir as ações, para garantir que a criança e o adolescente não tenham apenas atendimento específico, de assistência e/ou psicologia, por exemplo, mas que a rede que o assiste seja completa, atendendo-o em políticas de saúde, esporte, cultura, lazer, educação, assistência social, convivência familiar e comunitária, profissionalização, proteção no trabalho etc.

A base sólida de uma rede é a vontade de seus integrantes de realizá-la, o espírito do trabalho em rede. Valores e objetivos compartilhados unem os diferentes membros de uma Rede. Segundo Whitaker (1993, p. 6):

*A participação assumida, livre e consciente dos que realizam uma ação coletiva, será tanto maior quanto mais forem preenchidas três condições básicas: que a realização do objetivo, seja vital para quem participa da ação; que o objetivo só possa ser alcançado se houver efetivas participações; que seja aceito como legítimo, pelos participantes de ações, o poder dos que dirige, comanda, coordena ou serve os que agem.*

Todas as organizações públicas e privadas que atuam nas ações destinadas à infância e adolescência são, potencialmente, membros da rede. Numa visão pragmática, até que existam relacionamentos entre eles, serão somente “pontos de rede”, no sentido estático. Pontos que podem vir a ser “elos” por onde passam as relações necessárias para que se realize um trabalho conjunto de proteção de crianças e adolescentes. A rede mesmo só se instala quando existem essas ligações, esses relacionamentos entre os elos da rede; assim, é possível identificar, em cada cidade, os elos de uma rede que atua na área de infância e adolescência.

A proposta de trabalho em rede coloca todos os participantes ou integrantes como corresponsáveis pelas ações. Diante disso, aponta-se para a necessidade do trabalho articulado e de treinamentos conjuntos (capacitações), para assegurar a efetivação de políticas públi-

cas integradas e complementares, no sentido de superar o isolamento, ou seja, a desarticulação e falta de padrão nos atendimentos prestados. A finalidade do trabalho conjunto é alcançar maiores níveis de participação, que aumentem a eficácia do trabalho de cada um. A rede possibilita que crianças e adolescentes sejam prioridades absolutas como foco dos serviços – num primeiro momento – e não a organização, a entidade e o serviço que o atendem. O objetivo da rede é efetivar o Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA). No entanto, se essas organizações (as Entidades de Atendimento, art. 90 ECA)<sup>1</sup> que realizam as chamadas Políticas de Atendimento (art. 87 ECA)<sup>2</sup> não estiverem fortalecidas, não poderão cumprir esse o objetivo de melhor atender as crianças, adolescentes e famílias nos municípios. A rede é uma forma de organização que contribui para o fortalecimento dessas entidades, sejam elas governamentais ou não governamentais. A influência do trabalho em rede nas políticas públicas da infância e juventude, na melhoria dos atendimentos prestados; no fortalecimento do CMDCA e na capacidade de gestão das organizações, são pontos fundamentais para dar conta dos objetivos comuns colocados. Dessa maneira, podemos contemplar uma visão sistêmica de todas as ações e objetivos que complementam o trabalho em rede. Sem a interação entre elas, torna-se inviável o cumprimento das ações que, vistas isoladamente, não ajudam no desenvolvimento do trabalho, o qual, na essência, pretende ser articulado em si; numa palavra: sistêmico. Segundo Fritjof Capra (1982, p. 245-246):

*A concepção sistêmica vê o mundo em termos de relações e integração. Os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de unidades menores. Em vez de se concentrar nos elementos ou substâncias básicas, a abordagem sistêmica enfatiza conceitos básicos de organização (...) é uma totalidade integrada e, portanto, um sistema vivo.[...] Um outro aspecto dos sistemas é uma natureza intrinsecamente dinâmica. Suas formas não são estruturas rígidas, mas manifestações flexíveis, embora estáveis, de processos subjacentes. Nas palavras de Paul Weiss, “as características de ordem, manifestadas na forma particular de uma estrutura e na organização e distribuição regular de suas subestruturas, nada mais são do que o indicador visível de regularidades da dinâmica subjacente que operam no seu domínio. (...) A forma viva deve ser vista, essencialmente, como um indicador manifesto da (ou uma pista para) a dinâmica dos processos formativos subjacentes”.*

Por meio da rede, busca-se uma maneira de trabalhar em conjunto com ampla participação de todos, de tal forma que cada integrante sinta-se beneficiado, pelo retorno que obtém, na melhora dos serviços que presta e na efetivação da missão de sua organização no

**1** I - Orientação e apoio sócio-familiar; II – Apoio sócio-educativo no meio aberto; III - Colocação familiar; IV - Abrigo; V - Liberdade Assistida; VI - Semi-liberdade; VII - Internação.

**2** I - Políticas sociais básicas; II - Políticas de assistência social; III - Políticas de proteção especial; IV - Políticas de defesa de direitos.

SGDCA. Tal resultado só pode ser obtido pela união e o esforço coletivo. A participação dos integrantes de uma rede é o que a faz funcionar.

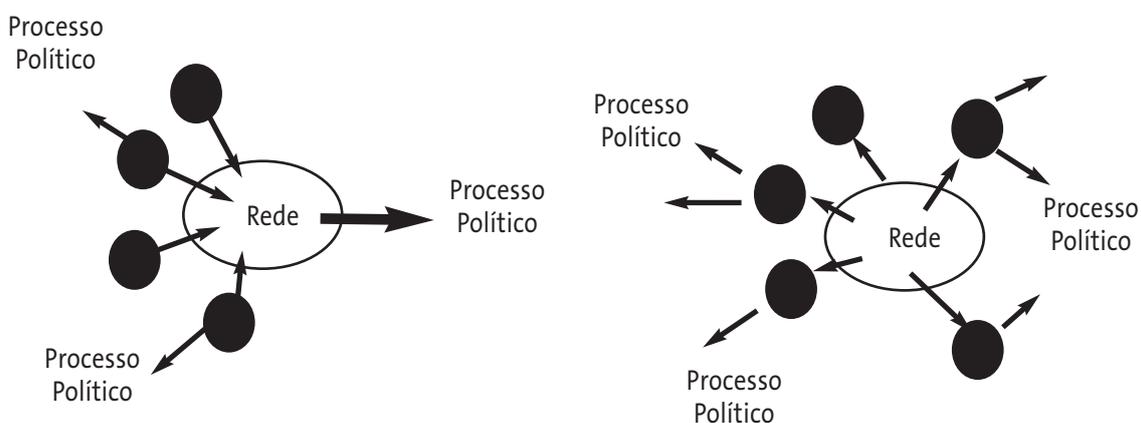
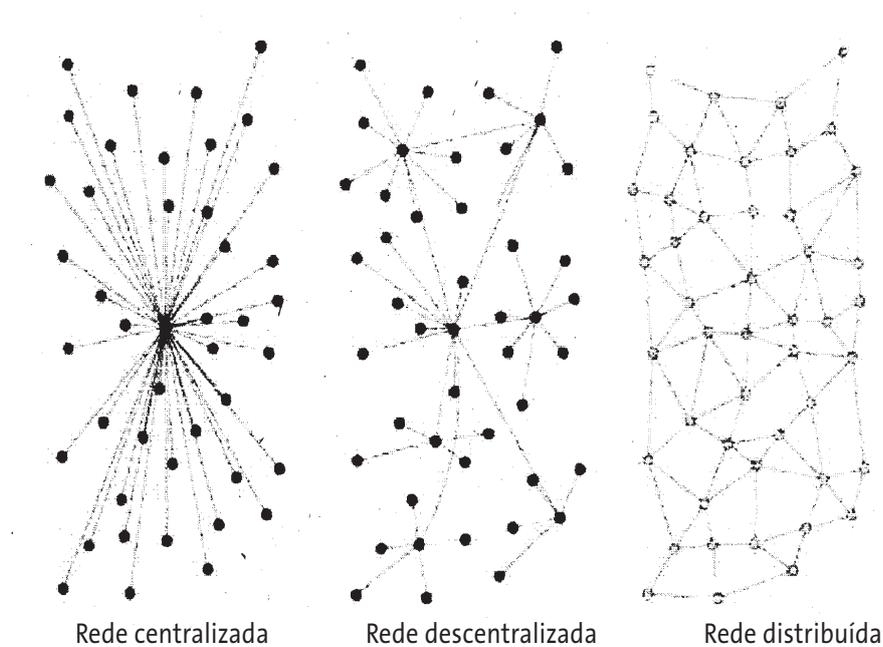
Amplio e complexo é esse sistema de garantia, muitos são os atores e as organizações que, em uma comunidade, são membros potenciais da rede de proteção. Quanto maior a cidade, mais complexo é esse sistema de garantia. A forma como as políticas de proteção à infância e adolescência estão organizadas na comunidade pode, à primeira vista, fazer supor que a rede de atenção de crianças e adolescentes está restrita à rede de atendimento direto. Um exame mais cuidadoso dos elementos da proteção integral remete, como mencionado acima, para a ampliação dessa rede, incluindo no rol dos seus interlocutores todas as lideranças e organizações que atuam nas diversas áreas das políticas sociais.

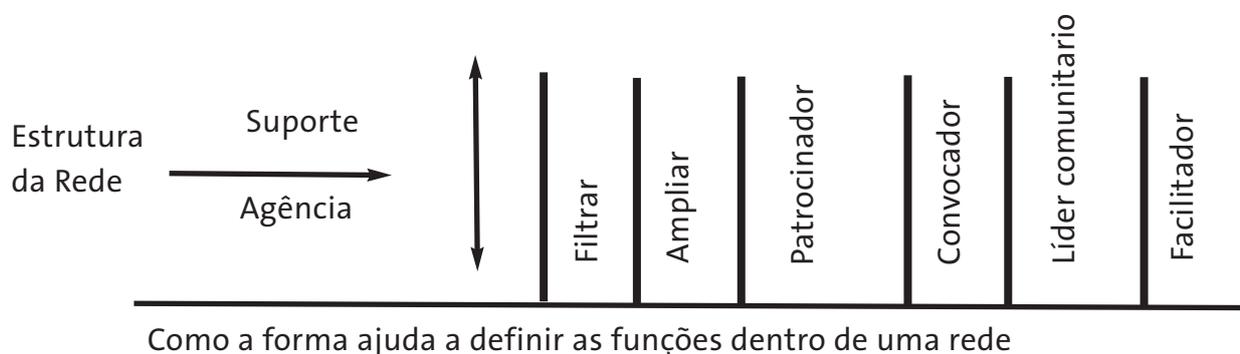
Nos dois anos de debates no grupo Rede das Redes, inúmeras foram as vezes em que o grupo não sabia de quais membros da rede estavam falando. Foi necessário reafirmar, em vários momentos, de quem e de quais organizações o grupo estava tratando. Hoje, quando se referem aos “atores da rede”, estão incluindo aí as pessoas e as organizações cuja ação direta ou indireta têm interface com o SGDCA. Quanto maior a mobilização de diferentes setores, mais ampla e forte é a rede local. Como o tema da infância interessa a todos, não é difícil imaginar que pode fazer parte da rede não só quem trabalha diretamente com criança e adolescente. Essa teia pode ser ampliada pela participação de setores representativos da sociedade civil: empresários, associações, sindicatos etc. A essa mobilização que amplia os interlocutores na rede local, o grupo da Rede das Redes chama “rede expandida”.

Se a amplitude política da rede de proteção da infância e adolescência é assim tão grande, então é preciso muita cautela, quando se afirma que temos rede quando todos estão mobilizados, todos estão trabalhando em conjunto. A cidade inteira está envolvida na rede. Na verdade, esse é um sonho de quem atua na área da infância e adolescência – ver o tema ganhar a adesão de toda a sociedade, pelo significado que confere à vida da comunidade. Na prática, essa ampla mobilização é difícil e rara. Na narrativa das oito cidades, a mobilização encontra campo fértil em muitos setores e resistências em tantos outros. Os oito municípios tiveram certa facilidade em trazer para a rede os profissionais que trabalham nas entidades e nos serviços de atendimento direto a crianças e adolescentes. Também os profissionais que atuam na assistência social são mobilizados rapidamente. Porém, quando a rede busca seus interlocutores nas outras políticas públicas da área social, as primeiras resistências surgem. Na educação, esporte, lazer, nem sempre a adesão é imediata. Na área da saúde, as resistências se ampliam. Poucas são as lideranças da sociedade civil de outras áreas que participam da rede.

Mobilizar todos os atores é sempre uma etapa muito trabalhosa, que precisa ser realizada de forma permanente. Quando a comunidade se envolve e a rede se torna “expandi-

da”, os resultados do trabalho ganham outra dimensão. O debate amplo abre espaço para novos saberes, novas opções, soluções criativas e novas lideranças. As soluções ganham substância, o preconceito diminui, a responsabilização da comunidade aumenta. Existe uma diferença entre “atores da rede” e “lideranças da rede”. Quando a referência é feita a “atores” que participam da rede, o que se está caracterizando são todas as pessoas e organizações participantes dela, o que é diferente de “lideranças” que atuam na rede. Ou seja, se os atores são todos, as lideranças são aquelas que, de alguma forma, influenciam no comportamento dos outros e, com isso, ajudam na mobilização da Rede. São como pequenos centros que contribuem para essa animação. Abaixo, temos alguns modelos de organização em rede, que podem ser mais ou menos centralizados:





Estas imagens fazem parte da palestra apresentada por Dalberto Adulis no II Programa Redes e Desenvolvimento, promovido pela AB DL (Funções das redes Richard Portes' and Stephen Yeo's). Elas mostram perspectivas de organização que já vem sendo pensadas e experimentadas desde a década de 70, quando se começaram a estruturar as redes de Internet e computadores, e nos servem de inspiração.

O trabalho em rede é sempre organizado de forma horizontal, sem subordinação de uma organização à outra; por isso, as decisões não emanam de um único ponto, mas são compartilhadas. Os integrantes mantêm sua independência em relação à rede e aos demais integrantes, segundo Whitaker (1993, p. 6), para quem “as Redes devem ter estruturas horizontais, onde todos são co-responsáveis e têm diferentes funções”. Para isso, são permanentemente necessárias coletas e distribuição de informações, de modo que todos estejam afinados com a missão, os objetivos, os desafios e as perspectivas de trabalho. Entretanto, mesmo essa maneira de trabalhar não pode prescindir da liderança, que funciona como uma referência, articulando, agregando, animando, mobilizando a todos para o trabalho coletivo. A formação de redes na área da infância e adolescência depende de lideranças sociais trabalhando ativamente, em sua multiplicidade. A rede precisa do protagonismo das lideranças comunitárias, sejam elas do poder público ou de organizações não governamentais. Fato é que a relevância política dos temas da infância e adolescência tem demandado novas posturas por parte do poder local. Nas oito cidades participantes da Rede das Redes, a importância do protagonismo dos governos municipais na implantação de uma política de proteção integrada foi fator decisivo na formação da rede. Embora seja necessária, em igual medida, a participação da sociedade civil e o envolvimento dos diversos atores, o poder público local disponibiliza uma infra-estrutura importante para o apoio das atividades. Nesse sentido, como já comentado em outros capítulos, trata-se de política pública, a qual, portanto, prescinde do apoio deste setor – para ser mais um ator e não apropriar-se de forma singular, produzindo efeitos que chamamos de “*prefeiturização*”.

## Mapeamento

O mapeamento das organizações governamentais e não governamentais, por meio de suas localizações na cidade, é a forma mais adequada de identificar a estrutura e a distribuição nas áreas em que as mesmas atuam. Dividindo a cidade por região, é possível detectar quais áreas têm maior ou menor cobertura dos serviços ofertados e suas possíveis lideranças regionais. Em alguns casos, as lideranças e movimentos não estão devidamente organizados e/ou registrados, e o mapeamento das ações contribui para sua identificação.

A expressão física da rede no mapa da cidade é um instrumento importante para que se inicie um diagnóstico das condições da infância. Além de expressar a oferta de serviços, esse mapeamento permite reconhecer as necessidades específicas de cada região da cidade. Como exemplo disso, podemos indicar mapas da exclusão-inclusão social ou mapas de vulnerabilidade social, que permitem a verificação da realidade de cada território e, assim, qualificam a análise da oferta de serviços.

## Como identificar parceiros e alianças estratégicas

A parceria que nasce motivada por interesses e objetivos comuns, supre necessidades e converte-se em ampliação e irradiação dos efeitos de um trabalho coletivo. Parcerias ampliam as sensibilizações, as mobilizações e a co-responsabilização de sujeitos em torno de ações voltadas para ampliação da cidadania e do enfrentamento de problemas sociais. As instituições parceiras preservam suas identidades e ganham, ao partilhar um objetivo comum: a proteção integral de crianças e adolescentes. Por meio de parcerias, as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos e aumentar a capacidade de intervenção.

Ao longo da construção de um trabalho em rede, a identificação de parceiros e alianças estratégicas se faz presente. É importante salientar que quem faz parte da rede são pessoas que buscam um atendimento que garanta respeito, dignidade e cidadania às crianças e adolescentes, em consonância com a legislação vigente: Constituição Federal; Estatuto da Criança e do Adolescente; Sistema Único da Assistência Social. É em torno desses valores e ideais comuns que se formam a ética e os objetivos da rede. Também fazem parte dela os que trabalham com eficiência, qualidade, que participam das decisões de políticas públicas e colocam as necessidades das crianças e adolescentes como prioridade. Encontramos os parceiros e alianças nos serviços prestados pelos Governos: Federal, Estadual e Municipal, com suas Secretarias, Projetos e Programas; na Sociedade Civil com as Organizações e Entidades do Segundo e Terceiro Setor; no Sistema de Justiça, através do Ministério Público, Vara

da Infância e Juventude e Defensoria Pública; na Segurança Pública, através das Polícias Cíveis e Militares e Guardas Cíveis Municipais.

Mas como iniciar essas parcerias? Quanto mais parcerias a organização desenvolver, mais fácil e rápido será o processo. A seguir sugestões de quatro etapas, segundo Carmen Barreira<sup>3</sup>:

1. Identificação
2. Valorização
3. Negociação
4. Implementação

Essas etapas compreendem sete passos ou atividades, que devem ser seguidos para facilitar a forma de parcerias:

1. definir estratégias e objetivos;
2. avaliar parceiros em potencial;
3. avaliar as possibilidades e o que se oferece em troca;
4. definir a oportunidade;
5. avaliar o impacto da ação conjunta;
6. planejar a integração;
7. implementar a integração.

É fundamental examinar oportunidades de parcerias com objetivos claros e definidos, sabendo porque e como queremos criar esses vínculos.

### Como propor a formação da Rede

O CMDCA é peça fundamental para mobilizar todos os atores. Através dele, pode ser feito um convite a todas as organizações para que conheçam a idéia de trabalho em rede. A sensibilização da importância da rede é uma etapa que exige perseverança, pois a idéia de rede é abstrata para a maioria dos atores. Inicialmente a sensibilização pode ser feita por meio de um encontro que apresente uma proposta de trabalho, mostrando a eficácia e contribuição da rede para o trabalho de cada esfera. A realidade do trabalho dos parceiros deve ganhar visibilidade e identificação, tornando a proposta num objetivo comum. Cada um, por menor que seja sua contribuição, deve ter sua participação valorizada na rede.

---

<sup>3</sup> [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_parc\\_parctxtpag00.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_parc_parctxtpag00.cfm)

A construção de um projeto de intervenção se dá coletivamente. Para organizar as ações, é criada uma equipe. Essa equipe elabora um planejamento estratégico que irá definir as prioridades, acordos, compromissos e agenda em comum, que irá sustentar a “animação” da rede – e essa participação garante que os atores sintam-se parte dela. Nesse planejamento, o papel de cada ator precisa ser claramente definido. De forma freqüente, devem ocorrer encontros nos quais todos os agentes sejam atualizados e contribuam para as propostas de ação, dando sugestão e interagindo com o processo.

## Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente: como participar

O esforço de mobilização da rede social é sempre amplo e pode envolver até mesmo iniciativas que não estejam formalizadas. Em princípio, todos podem participar na formulação das políticas de proteção à infância e adolescência. Entretanto, quando o foco do trabalho da rede é operacionalizar o Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, algumas formalidades são necessárias. Vale ressaltar que, neste caso, a instalação da rede eletrônica como meio de comunicação da rede, torna esses cuidados ainda maiores.

### Registros no CMDCA e CMAS

A porta de entrada de identificação das entidades atuantes da cidade acontece através dos registros destas nos conselhos de direitos e de controle social. Como princípio básico para ser participante da rede da criança e do adolescente, é necessário que se tenha o registro no CMDCA – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente da Cidade, independentemente da entidade possuir registros em outros conselhos. Para a obtenção do registro e de acordo com artigo 91 do ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei 8.069/90, a organização e/ou entidade deve estar regularmente constituída, ou seja, ter personalidade jurídica: possuir inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas; Ata de Fundação ou Constituição; Estatuto Social, que define a finalidade, política de atendimento, forma de gestão entre outros; Ata de eleição e posse da Diretoria; Plano de Ação; Instalações físicas adequadas ao atendimento; profissionais qualificados e em quantidade compatível à capacidade de atendimento.

É o regimento interno da rede que especifica os requisitos necessários para a entidade participar da rede eletrônica; que organiza e descreve a composição e o funcionamento da rede, dos órgãos colegiados, do órgão gestor. No regimento interno da rede, estão descritos os acordos de cooperação entre os atores da rede e os termos de responsabilidade de cada parceiro. Para ter acesso ao documento, vide anexo.

## Leis Municipais

Como estamos falando de redes em políticas públicas, as Leis Municipais são importantes instrumentos para que as ações da rede sejam reconhecidas e legitimadas. Minimamente, precisamos de uma Lei que crie a rede; em outros casos, de leis “autorizativas” para a celebração de convênio, no sentido de facilitar o recebimento de verbas de financiadores, por meio do Fundo Municipal da Criança e do Adolescente; em outros ainda, de leis que autorizem o repasse de equipamentos para a estruturação das unidades que compõem a rede. Uma rede pode existir sem estar formalizada na Lei, porém a regulamentação legal não só cria condições para que a rede receba recursos, como também garante sustentabilidade, mesmo em situações de mudanças governamentais ou de instabilidade nos órgãos de sustentação das políticas de atenção às crianças e adolescentes.

A administração pública é pautada pelo princípio da legalidade. A circulação de recursos que sustentam as atividades da rede é, em sua grande parte, proveniente de recursos públicos. O Cadastro de Pessoa Jurídica do CMDCA é o mesmo da Prefeitura, o Fundo Municipal é uma conta pública, ou seja, a operação da rede está fortemente ancorada na gestão pública municipal. Nesse sentido, criar leis que formalizem a existência da rede de proteção é criar condições efetivas de sustentabilidade da rede. Formalizada em lei, a rede ganha garantia de continuidade, principalmente porque a elaboração e a aprovação de uma lei dessa natureza demanda ampla mobilização política. Com essa segurança institucional, a rede diminui os riscos e a instabilidade das ações na política de proteção integral. Para ter acesso a exemplos de lei, vide documento em anexo e neste link ([http://www.cmdiadema.sp.gov.br/leis\\_integra.php?chave=237504](http://www.cmdiadema.sp.gov.br/leis_integra.php?chave=237504)).

## Capacitação: formação de lideranças e meio de mobilização

As capacitações são promovidas pela rede para garantir a qualificação dos profissionais; por meio dessa qualificação é possível garantir o fortalecimento das organizações. O objetivo é que os participantes possam multiplicar, na organização, o que foi aprendido, e também melhorar a prática em suas ações. Na maioria das oito cidades participantes da Rede das Redes, os conteúdos das formações foram divididos e direcionados por categorias profissionais que atuam na rede. Em linhas gerais, podemos agrupá-los em três áreas: para os educadores que trabalham com a criança e/ou adolescente; para técnicos que atuam com a família da criança e/ou adolescente; para os gestores que são responsáveis pela organização. Com isso, a rede também se fortalece, pois os profissionais passam a se encontrar e trocar experiências, criando projetos em parceria. Os cursos, seminários, simpósios, fóruns

e encontros são meios de realizar a formação continuada na rede. Por esses motivos, concretizam-se também como ações de mobilização para o trabalho em rede.

Os seminários têm por objetivo juntar os atores sociais, trazer novos conhecimentos e idéias, partilhar experiências, debater e assim fortalecer a rede. Dessa maneira, também os vários eixos da Política de Atendimento à Criança e ao Adolescente devem fazer parte dos temas escolhidos para os seminários. A importância de participação dos jovens nesses eventos, como protagonistas, está vinculada ao estímulo para o surgimento de novas lideranças.

Nos cursos mais extensivos, há necessidade de estabelecer conteúdos mínimos de formação, capazes de inspirar, nos atores, as habilidades para o trabalho em rede. Esses conteúdos estão relacionados, principalmente, a uma ampla visão da sociedade, do Estado e das políticas públicas. Outros conteúdos de extrema relevância para os atores da rede são aqueles relacionados à compreensão do mundo da infância e adolescência.

A capacitação é um programa continuado de formação de recursos humanos para o trabalho em rede. A formação continuada é essencial para desenvolver e valorizar as habilidades e competências necessárias para a rede. A formação continuada identifica e fortalece as afinidades entre os atores e o sentimento de pertença, fatores decisivos para a articulação, a integração e a sustentabilidade da rede. Capacitados, os atores sociais podem atuar de forma propositiva e educativa no desenvolvimento da criança e do adolescente. Essa ação contribui para melhorar a qualidade dos atendimentos prestados, fortalece a gestão das organizações envolvidas, que assim podem desenvolver novas visões do que já realizam no dia-a-dia e ter acesso a outras ferramentas de trabalho, aos quais normalmente não teriam.

Alguns municípios integrantes da Rede das Redes buscaram parcerias com universidades para qualificar seus programas de capacitação. O que se pode afirmar é que essas parcerias potencializam os programas de capacitação, quando possibilitam a organização de cursos maiores, com projetos pedagógicos mais amplos e uma carga horária que permite a certificação como cursos de extensão universitária. A universidade colabora disponibilizando seus ativos em infra-estrutura para os cursos: sala de aula, data-show, laboratórios de informática etc, enfim, os recursos que potencializam a ação da rede.

A implantação do software demanda um programa específico de capacitação, que muitas vezes precisa ser iniciado por meio da inclusão digital. A habilidade a ser desenvolvida com essa capacitação está relacionada não só à operação do software, mas também à capacidade da rede comunicar-se por meio eletrônico, usando para isso sites, e-mails etc. Os profissionais da área de tecnologia que atuam nessas capacitações, bem como na operação do sistema, devem estar habilitados para o diálogo com a rede social. Esse tema está abordado de uma forma mais consistente no capítulo da rede eletrônica.

Nas oito cidades da Rede das Redes, ocorrem algumas iniciativas relacionadas à capacitação da comunidade, ampliando os cursos para além dos atores que trabalham diretamente na rede de atendimento, promovendo oficinas, palestras, fóruns, seminários mais amplos, de tal sorte que a agenda de trabalho da rede pode se transformar em objeto de reflexão de setores sociais mais amplos.

## Construindo uma agenda comum

O planejamento é uma importante ferramenta para uma gestão colegiada, tal como demanda a rede. Planejar é preparar os caminhos para atingir objetivos comuns, descrevendo os meios necessários para isso. Quando o planejamento conta com a participação dos envolvidos, os compromissos com os objetivos e as ações a serem executadas ganham força. A participação também melhora a qualidade das ações, ao incorporar múltiplas visões sobre problemas complexos. Para construir objetivos comuns e escolher o melhor caminho até eles, é preciso construir uma estratégia.

Quando se analisa a natureza do trabalho em rede, em que a forma de fazer é coletiva, a estrutura de comando é horizontal, isto é, todos opinam, todos contribuem, todos precisam se comprometer com o que foi decidido coletivamente. Assim é possível perceber que ferramentas de planejamento estratégico participativo são extremamente adequadas para organizar o trabalho da rede. Entre outras coisas, essas ferramentas permitem lidar com situações complexas, como as que envolvem a infância e adolescência, situações das quais muitos atores participam, opinando, discordando, negociando etc. Tais ferramentas têm, como escopo, a construção dos consensos sem os quais o trabalho em rede não caminha.

Dito dessa forma, o planejamento ganha, na rede, uma dimensão própria, um modus operandi específico do trabalho em rede. As reuniões de trabalho com os atores da rede são momentos de planejamento; a construção de diagnósticos são etapas do planejamento; a comunicação e a interatividade são potencializadas no trabalho planejado em conjunto. A forma de operacionalizar o trabalho na rede remete ao uso permanente de formas de trabalho planejado. Na rede, ninguém sai fazendo sozinho, primeiro se discute, depois as decisões são tomadas e só então as ações são implementadas. Isto é planejamento: trabalhar com modos horizontais de tomada de decisão e modos verticais, do ponto de vista da execução e animação da rede, frente ao planejamento das ações.

## Diagnósticos

Os diagnósticos da situação da infância e adolescência subsidiam as decisões na rede. Para sustentar o processo de trabalho, é necessário saber como andam os serviços oferecidos pela cidade. É preciso constatar se há cobertura em todas as áreas, se o trabalho é extensivo a todas as regiões. É preciso estabelecer um diagnóstico da realidade da criança e do adolescente, por meio de um processo permanente de descoberta das fragilidades e potencialidades do município. É preciso confrontar as necessidades com as ações implementadas, de modo a favorecer cada vez mais a proteção integral à criança e ao adolescente. É preciso avaliar o que foi feito, para poder reafirmar caminhos ou corrigir rotas. Enfim, as informações dos diagnósticos são matéria prima do planejamento.

Inúmeras são as metodologias. Muito se tem avançado na forma de realização de diagnósticos nas áreas sociais, entretanto essas metodologias nem sempre são acessíveis aos municípios, principalmente os menores. Custam e custam caro.

Em linhas gerais, as oito cidades afirmam que, para expressar a realidade local, o diagnóstico deve abranger, no mínimo, o levantamento e análise a respeito: a) das ameaças e violações de direitos, nos atendimentos dos Conselhos Tutelares, no Sistema de Justiça, na Segurança Pública; b) da população e a sócio-economia do município; c) do sistema de atendimento governamental e não governamental; d) das políticas sociais básicas (educação, saúde, cultura, lazer, esporte e assistência à família); e) das políticas de proteção (programas de abrigo, vítimas de violência doméstica, medidas sócio-educativas, situação de rua e trabalho infantil). Além de outros dados específicos e relevantes para infância e adolescência de cada realidade local.

Nos debates entre as oito cidades esse foi um tema muito discutido, mas que ainda precisa amadurecer. Nesse contexto, algumas cidades contrataram serviços de terceiros, que realizaram um diagnóstico para subsidiar o trabalho das suas redes. Mesmo com muitas informações disponíveis, as cidades que contrataram diagnósticos apontam para a inexistência de informações importantes, que não estão disponíveis. São dados que só podem ser apurados pelas unidades prestadoras de serviços na sistematização do atendimento às crianças e adolescentes, deficiências que pretendemos ver superadas com a implantação da rede eletrônica. Mas, para esta conexão acontecer, precisamos ainda de muitos estudos e aprendizados. Um passo de cada vez.

Entretanto, por mais estático que seja um diagnóstico contratado, por mais que ele retrate um momento das condições de vida das crianças e adolescentes, ainda assim, um bom diagnóstico é um importante ponto de partida para o conhecimento da realidade local – e seus dados podem ser utilizados para formulação das políticas públicas, pensar prioridades, etc.

O diagnóstico é informação pública, e quando contratado ou elaborado pela rede deve ser disponibilizado para uso da comunidade. As informações colhidas podem desvendar situações desconhecidas, podem confrontar visões que a rede tinha e que não se confirmaram, pode revelar, com maior precisão, a relevância ou não de problemas. Disseminar as informações ajuda a legitimar as ações da rede. É importante que a comunidade entenda que as diretrizes da rede têm sustentação no diagnóstico, não são ações isoladas. Conhecendo os dados, a comunidade tem subsídios objetivos para avaliar as ações da rede. O diagnóstico é um aliado na discussão dos problemas sociais, já que qualifica e legitima as ações da rede.

Embora o diagnóstico seja imprescindível, as oito cidades afirmam que a eficácia na sua utilização está vinculada à constante atualização dos dados. Nesse sentido, um bom diagnóstico precisa ser formulado para que possa estabelecer um diálogo com o software (sistema de informação) da rede eletrônica, ferramenta de trabalho que lida com a informação do atendimento no dia-a-dia. Esta é uma visão que ainda não foi explorada, mas que faz parte desta concepção da rede eletrônica, em constante diálogo com a realidade da rede social, sendo construída de baixo para cima.

Quando idealizam uma forma mais adequada de elaborar diagnósticos, as oito cidades imaginam uma metodologia adequada e simples; que mostre as fragilidades e potencialidades do sistema de garantia de direitos; que permita conhecer as condições de vida da infância e adolescência na localidade; que seja capaz de viabilizar-se independentemente do tamanho e das condições técnicas e sociais que existem nos municípios. Uma metodologia capaz de produzir informações estratégicas para o planejamento das ações da rede e, ainda, dialogar com o software para manter o diagnóstico atualizado. Trabalhar na construção dessa ferramenta da mesma forma como trabalharam coletivamente a construção do software é o desejo das oito cidades e poderá se transformar no novo empreendimento da Rede das Redes.

O diálogo do diagnóstico com a rede eletrônica é fundamental, porque o software que dá sustentação à rede eletrônica foi desenvolvido com tecnologia para gerar um banco de dados, com informações sócio-econômicas das famílias, informações que podem ser ordenadas por territórios da cidade. Toda essa possibilidade trazida pela implantação da rede eletrônica sustentando a dinâmica da rede social, cria condições para humanizar os números, dar sentido aos dados. Eles em si (diagnóstico e software) são boas ferramentas para fortalecer o SGDCA e juntos evidenciam, mais e mais, essa característica.

O diagnóstico só tem utilidade se contribuir para a formulação de planos de ação que interfiram na realidade e resolvam os problemas da infância e adolescência nas localidades. As informações produzidas na operação da rede eletrônica complementam e dinamizam o diagnóstico que, assim, sempre atualizado, se transforma em uma potente ferramenta de

gestão das políticas de atenção à infância e adolescente, utilizada pelo CMDCA e todos os outros atores que compõem o SGDCA. Ao pensar no desenvolvimento de um diagnóstico para a cidade, é importante ter uma visão de longo prazo: como atualizar os dados ano a ano? Como pode haver apropriação dos atores locais sobre a metodologia empregada? Ao fazer a opção por contratar empresas, é preciso tomar o cuidado para não se tornar refém, isto é, a cada atualização, precisar desembolsar fundos.

Com a Internet, pode-se acessar centenas de dados sócio-econômicos, de informações setoriais etc. Com a informática, não há mais barreiras para compilar dados, relacionar variáveis e produzir relatórios que ajudem a conhecer a localidade em todos os seus aspectos sociais, políticos e econômicos. O estrangulamento, portanto, não está na existência de dados e na sua organização, mas sim na compreensão de seus significados e nos usos que se pode fazer deles para gerir políticas.

Em um “mar de informações”, o que é relevante saber? Essa foi uma pergunta permanente que norteou a Rede das Redes, enquanto ela criava o software (sistema de informação). Quais são as variáveis determinantes, prioritárias, que mais interessam para gerir a política de proteção? Nesse sentido, o grupo se referia a um conjunto básico, uma “cesta básica” de indicadores, sem os quais não se consegue explicar o que está ocorrendo com crianças e adolescentes no município. As análises continuam baseadas em impressões, não se criam parâmetros objetivos para medir o impacto das ações da rede, porque não existem formas de avaliar o antes e o depois. Não basta sabermos as porcentagens de crianças que estão em situação de trabalho infantil no município, por exemplo: é preciso saber exatamente quantas, quem são, onde estão. Somente dessa maneira conseguiremos de fato mudar alguma realidade. Dado por dado, não faremos nada se não encontrarmos essas respostas na demanda social existente.

Os órgãos centrais de governo, Estado e União, têm grande capacidade técnica para desenvolver tecnologia de informações e, assim, subsidiar as políticas públicas, e faz isso, sistematicamente, em várias áreas. Na saúde, com o DATASUS; na educação, com vários sistemas, o Enade, por exemplo; na Assistência Social, com o Cadastro Único, e assim por diante. Os órgãos oficiais que coletam e analisam dados: IBGE, Fundação Seade, Fundação João Pinheiro, PNUD etc também agregam tecnologias de ponta nas áreas de informações. Nenhum desses órgãos, entretanto, ordena seu trabalho no sentido de criar instrumentos de gestão local de políticas públicas, instrumentos que possam ser operados em qualquer município, com a estrutura e o conhecimento tecnológico com que a localidade pode contar.

O que as oito cidades acreditam é que, mais do que nunca, é necessário fazer chegar conhecimento em tecnologias de informação em todas as localidades. É preciso fazer descer o conhecimento e a capacidade técnica dos órgãos centrais para as localidades, porque

é ali que estão sendo implementadas as políticas sociais. O gestor local tem que se apropriar desse conhecimento.

O processo que descentralizou políticas sociais é ainda novo. Essas são demandas recentes dos gestores de políticas sociais nos municípios. É um momento importante para que as localidades expressem suas necessidades e demandem dos órgãos centrais outras formas de estruturar seus sistemas de informações. A consolidação de uma nova política nacional de assistência social, por exemplo, está ordenando que os municípios realizem seus mapas de inclusão e exclusão social, sem os quais a cidade não poderá entrar no Sistema Único de Assistência Social. Tais informações irão subsidiar as redes sociais de um modo geral. Dessa forma, qualquer investimento, público ou privado, na área de tecnologias de informação deveria partir da necessidade de quem está na ponta e precisa de informações para gerenciar os serviços que prestam. Sem essa concepção, os investimentos em sistemas de informação só servem aos controles burocráticos dos órgãos centrais de governo.

Na visão das oito cidades, é preciso mapear as informações que realmente interessam para a rede, no momento em que ela precisa. Não há necessidade de se levantar todas as informações disponíveis; de nada adiantam os diagnósticos extensos, com informações detalhadas de todas as áreas, se o que a rede precisa é um número muito menor de informações. Quando temos muita informação, há o perigo de não termos informação alguma! Os dados mudam muito rapidamente, não adianta mapear tudo de uma vez, é preciso estabelecer prioridades. A informação só faz sentido se a rede precisar dela e utilizá-la para favorecer a realidade local. São as necessidades dos atores locais da rede que vão determinar quais são as informações prioritárias.

As primeiras questões levantadas estão sempre relacionadas ao desejo de conhecer a oferta de serviços instalada no município, pois os atores querem saber com o que podem contar na rede. No senso comum, muitas vezes, confundem diagnóstico com o mapeamento da rede. Por certo que o mapeamento faz parte do diagnóstico, porém este é muito mais amplo e profundo. À medida que os programas de capacitação e os encontros da rede avançam, mais e mais os atores se dão conta das variáveis que influenciam o SGDCA. É nesse momento que as perguntas e o desejo de conhecer a realidade de forma mais qualificada começam a surgir. Quando conseguimos desenvolver, na rede, a habilidade necessária para lidar com informações sócio-econômicas, aí sim é possível pensar em um diagnóstico inicial. Os atores enxergam a necessidade, desejam conhecer melhor suas potencialidades e deficiências na área da infância e juventude no município. Antes desse despertar, pode não fazer sentido o investimento do diagnóstico.

É no sentido de relatar a demanda por informação e a necessidade de delimitar o que se buscar que as oito cidades propuseram o recorte nos dados que precisam ser trazidos

pelo diagnóstico, a exemplo do que Diadema, com o apoio da empresa Prattein – Consultoria e Desenvolvimento Social, realizou no seu município. O diagnóstico tem, assim, indicadores que expressam: as ameaças de violação de direitos, por meio dos atendimentos dos conselhos tutelares, do sistema de justiça da segurança pública; das políticas de proteção, no caso, abrigos, atendimentos de violência doméstica, medidas sócio educativas, situação de rua e trabalho infantil e, ainda, dados do sistema do atendimento governamental, nas políticas sociais básicas existentes no município: saúde, cultura, educação, esportes, lazer, assistência.

O trabalho com indicadores envolve conhecimento técnico, algumas vezes muito específico. Para promover uma vida digna para crianças e adolescentes é necessário acionar inúmeros setores sociais e, cada um desses setores envolve um conhecimento específico. O diagnóstico acaba traduzindo uma complexidade que é própria do sistema de proteção. Por esse motivo, é preciso fixar a coleta de dados às informações essenciais de cada área. A questão, portanto, não é comprar um bom diagnóstico. Mesmo que isso seja feito, ainda assim é preciso preparar os atores do sistema para trabalhar com o diagnóstico, posto que ele subsidia as decisões colegiadas da rede – como já mencionado, o segredo está na apropriação desses dados pelas pessoas que fazem o SGDCA acontecer na prática. Todos precisam aprender a ler os indicadores, é preciso capacitação para desenvolver essa habilidade na rede e emancipar seus atores para terem o domínio da informação. O diagnóstico, além de direcionar a ação da rede, ainda permite avaliar o que a política está fazendo na área. A informação produz “empoderamento”, dá poder a quem conhece e realiza o trabalho na prática!

Esse é o motivo que leva as oito cidades a afirmarem com convicção que o diagnóstico não é a primeira coisa a se fazer. Os atores precisam primeiro conhecer o SGDCA, vivenciar sua dinâmica e aí, sim, sentir a necessidade de informações mais precisas. Essa é uma das únicas formas de um diagnóstico complexo e detalhado não acabar como mais um caderno, uma publicação chata que ninguém lê. Para que o diagnóstico efetivamente sirva à gestão do SGDCA, é preciso certa maturidade da rede.

Entre as inúmeras metodologias utilizadas para diagnóstico algumas delas foram trabalhadas pela Rede das Redes:

- Uma delas mede especificamente os elementos da política de atendimento na área social. É o Ecâmetro, desenvolvido pela [Rede Social São Paulo](#), que propõe, com uma metodologia muito simples, medir a política de atendimento de acordo com cinco indicadores: planejamento sistêmico, resolução de casos, comunicação e articulação institucional, itinerário e fluência dos atendimentos e financiamento de políticas públicas.

- Por meio do site do [Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome](#), é possível acessar o Sistema Único de Assistência Social, onde o município pode encontrar a síntese das informações sociais e os dados básicos organizados por municípios. É uma ferramenta que pode ser acessada por qualquer pessoa, e ainda tem campos mais restritos em que o Conselho Municipal de Assistência Social entrará com sua senha.
- Os Programas da [Abrinq](#) destinados aos Governos Municipais trazem um roteiro que deve ser preenchido. Nele são solicitadas inúmeras informações sobre a criança e o adolescente, e o que acaba sendo produzido é um mapa das condições da infância e adolescência na localidade. É um bom ponto de partida para iniciar o diagnóstico.
- Araçatuba optou por um amplo programa de capacitação dos membros da rede e, como etapa da capacitação, o estudo dos indicadores sócio-econômicos de Araçatuba. Trabalharam na elaboração de um diagnóstico situacional da infância e adolescência, agregando às análises, inúmeros indicadores disponíveis. Utilizando as salas de informática do Centro Universitário UNITOLEDO, os membros da rede tiveram oportunidade de buscar os dados disponíveis sobre Araçatuba, para subsidiar o diagnóstico situacional. A capacitação teve como atividade prática a elaboração do diagnóstico. O resultado, ainda que limitado, quando confrontado com diagnósticos complexos que podem ser adquiridos pelo município, foi adequado às necessidades da rede e apropriado pelos seus membros. A partir do diagnóstico, foi formulado um Plano de Atenção Integral às Crianças e aos Adolescentes de Araçatuba para os próximos cinco anos, com revisões anuais. Documento que passou a ser a agenda de trabalho da Rede Ciranda.
- Em Diadema, o Banco Real tem um programa chamado Amigo Real, que auxilia no desenvolvimento de diagnósticos sócio-econômicos. Com ampla experiência em fazer esses diagnósticos, o programa utiliza uma metodologia que envolve a comunidade local. O trabalho é feito na [RECAD – Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente de Diadema](#), por uma comissão de atores locais que atuam diretamente nas questões da infância, elegem os principais indicadores, analisam os dados e colaboram na elaboração do diagnóstico, complementando os indicadores recolhidos na cidade. ([www.prattein.com.br](http://www.prattein.com.br) – Conhecer para transformar – Guia de diagnóstico municipal da realidade da criança e do adolescente)
- O Instituto Lidas também desenvolveu uma metodologia por meio do geo-processamento de dados, que busca colher informações não somente de fontes oficiais disponibilizadas pelo IBGE etc, mas encontrar fontes que, de fato, dialoguem com cada região do município e com o que preconiza o ECA. O [Instituto Lidas](#) desenvolveu o diagnóstico da situação da infância no município de São Paulo e inicia um trabalho com a [Recriad de São Carlos](#).

- A Kairos Desenvolvimento Social tem uma forma de trabalhar que contempla as cinco áreas de proteção total do ECA, além de informações recolhidas a partir de diálogos com secretarias e pesquisas de dados oficiais. Para saber mais acesse: <http://www.kairos.srv.br/diagitapeti/apresentacao.html>
- Koga, Dirce – Medidas de cidades: entre territórios de vida e territórios vividos. São Paulo: Cortez, 2003.
- Mapa da exclusão/inclusão da cidade de São Paulo. São Paulo: Cedest, 2000/2002.
- Mapa da vulnerabilidade social de famílias da cidade de São Paulo. CEM-CEBRAP/SAS-PMSP, 2003.
- Campos, A., Pochmann, M., Amorim, R. Silva R. Atlas da Exclusão social no Brasil – volume 2. São Paulo: Cortez, 2003.
- IBGE/IPEA/Fundação João Pinheiro e PNUD/ONU. Novo Atlas do desenvolvimento humano no Brasil. Brasília: IBGE, IPEA, FJP, PNUD/ONU, 2002
- Pochmann, M., Campos, André e outros autores – Atlas da Exclusão Social no Brasil, volume 2: dinâmica e manifestação territorial – 2ª ed. – São Paulo: Cortez, 2004.

Estas são algumas das metodologias com que o grupo travou contato nesses dois anos de trabalho. Isso não quer dizer que há uma ou outra regra pontual que devemos seguir. Não! São referências, maneiras de fazer que gostaríamos de compartilhar, para que outras pessoas também se apropriem do conhecimento. Outras metodologias podem ser aqui apresentadas, para aprendermos e trocarmos ainda mais. O diagnóstico, além de ser um potente instrumento de gestão da rede, é também uma ferramenta importante na elaboração de projetos para captar recursos. Um bom diagnóstico auxilia nas justificativas de projetos para captação de recursos para a rede. Bem justificados e demonstrando conhecimento da realidade, os projetos tornam-se mais consistentes em seus propósitos; e o diagnóstico é, sem dúvida, um fator que auxilia nessa tarefa.

### Plano de ação da Rede

O Plano de Ação nasce para responder ao diagnóstico sobre a situação da infância e adolescência. Ele contribui para encaminhar as atividades que serão desenvolvidas pela rede em função das prioridades identificadas. Com ele, é possível planejar períodos futuros, apontar o que será executado... Nas metodologias de Planejamento Estratégico, tem-se a recomendação pelo planejamento dos próximos 3 ou 5 anos, com a reavaliação anual. Algumas cidades do grupo Rede das Redes trabalham com o período de um ano. No setor público, inúmeras são as exigências legais quanto ao planejamento das políticas públicas, por meio de Planos Pluri-Anuais, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei do Orçamento etc.

Esses documentos públicos devem conter todas as ações a serem realizadas e as dotações orçamentárias que poderão dispor cada unidade de governo e a periodicidade é determinada por lei.

O Plano de Ação da Rede precisa responder a algumas perguntas:

- a. **O que** será feito pela rede nos próximos anos?
  1. As ações escolhidas são adequadas para tratar o diagnóstico?
  2. As ações eleitas contribuem para a realização dos objetivos do SGDCA?
  
- b. **Como** essas ações serão realizadas?
  1. As ações são exeqüíveis, ou seja, dá pra fazer?
  2. De que forma elas serão realizadas?
  3. Qual o passo a passo de cada ação?
  
- c. **Quando** essas ações serão realizadas?
  1. Nos próximos anos e meses, em que momento será realizada qual ação?
  2. Quais ações serão priorizadas?
  3. O que pode ser feito primeiro? O que pode ser deixado para ser feito mais adiante?
  4. Quais ações dependem de outras, que precisam ser realizadas primeiro?
  
- d. **Quem** fica responsável por cada uma das Ações?
  1. Quem vai fazer o quê?
  2. Qual a responsabilidade de cada uma das organizações da rede?
  3. Que habilidades existem na rede e que podem ser melhor aproveitadas na distribuição das tarefas?
  
- e. **Quanto** essas ações vão custar?
  1. Quais os recursos necessários para realizar as ações?
  2. Existem recursos disponíveis ou ativos da comunidade que possam ser utilizados?
  3. Como as ações serão sustentadas?

Um Plano de Ação é, ainda, uma das etapas da atividade de planejamento; quando detalhado, ele:

- produz a agenda de trabalho da rede,
- divide as tarefas a serem realizadas entre os atores,

- compromete a todos com o plano,
- organiza o cronograma físico-financeiro das ações e
- pontua a sustentabilidade das propostas.

O Plano de Ação também dá subsídios para os programas de capacitação: ou seja, estabelecidas quais ações irão se realizar, pode-se identificar as habilidades que precisam ser desenvolvidas ou fortalecidas na rede. Um Plano de Ação precisa ser um organismo vivo. Reavaliado periodicamente, ele poderá adequar-se às mudanças, aos imprevistos, adaptando o planejado ao realizado. É um documento que delimita uma rota a ser seguida, mas tem flexibilidade para enfrentar fatos da realidade que não haviam sido previstos.

### Monitoramento e avaliação do trabalho em rede

Monitoramento e avaliação são mecanismos gerenciais de acompanhamento e controle de ações planejadas, com base em indicadores qualitativos e quantitativos. Permitem a socialização de informações sobre resultados alcançados e o impacto dessas ações sobre a qualidade de vida da população. É importante a criação de um plano de monitoramento e avaliação para a rede, e que o mesmo possa incluir mecanismos de devolução de informações para os envolvidos. Um processo de avaliação é, conseqüentemente, um processo de aprendizagem para os atores envolvidos: este é o desafio.

#### Monitoramento

É o estudo e o acompanhamento contínuo e sistemático de comportamentos de fenômenos, eventos e situações específicas, cujas condições desejamos identificar, avaliar e comparar. Dessa forma, é possível estudar as tendências ao longo do tempo, ou seja, verificar as condições presentes, projetando situações futuras.

Com o processo contínuo, o monitoramento acompanha a evolução da rede, facilitando e complementando a ação de avaliar. O monitoramento recolhe informações sobre a execução e as registra. Podemos evidenciar o que é bom e trabalhar o que está ruim. O monitoramento pode ocorrer por meio de visitas, ações em grupo, grupo de trabalho, reuniões regionais e gerais, buscando sempre os indicadores que irão regê-lo. Com o monitoramento, a rede se fortalece, ganha consistência e todos podem aprender com base em suas experiências diárias.

#### Avaliação

A avaliação aprecia o que o monitoramento armazena, segundo os critérios da eficácia (alcance dos objetivos propostos), da eficiência (com qualidade) e da efetividade (geran-

do o impacto previsto). Deverá ser periódica, a fim de permitir verificar se as ações em curso estão, de fato, solucionando os problemas, se devem ser reformuladas ou mesmo canceladas, quando necessário. É ferramenta fundamental para manter a rede, pois, com seus indicadores, será possível reavaliar as ações ou dar continuidade ao processo realizado com sucesso. É importante que os principais atores interessados (gestores, técnicos e educadores) sejam envolvidos na sua realização, para que haja uma associação entre avaliação externa e auto-avaliação, pontuando dinâmicas internas da organização e dos serviços prestados, criando movimentos de reflexão, gerando aprendizado, planejamento, ação e auto-avaliação. A avaliação deve ser qualitativa e quantitativa, buscando amparar as ações da rede, como por exemplo: Rede Eletrônica, Fortalecimento Sócio-Institucional e Visibilidade e Transparência.

## A Rede eletrônica

A rede eletrônica é parte da concepção do trabalho em rede. Com ela, é possível estabelecer uma interligação das organizações, mapear a cidade, conhecer os serviços de atendimento e traçar políticas públicas, com as indicações das demandas. A rede eletrônica também auxilia na mobilização das organizações para o trabalho em rede, potencializada por meios rápidos e seguros de comunicação entre os atores que atuam no SGDCA. O tema é extenso e será tratado no capítulo específico sobre esse assunto.

## Manter e mobilizar

Para manter e mobilizar a rede articulada, é necessário estabelecer uma gestão, parecida e com compromisso ético-político com o Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. É necessário estabelecer uma forma de trabalho que organize e oriente o funcionamento da rede. A organização da rede implica a definição de papéis e responsabilidades na condução das ações, para que se garanta a efetivação dos direitos garantidos pela Lei.

O que se encontra hoje, na maioria dos municípios, são ações desarticuladas nas áreas sociais. As entidades privadas que primeiro se formam nas localidades, atendendo às demandas sociais, organizam suas ações em torno de causas, de grupos religiosos em que cada um atua a partir de seus próprios interesses. As políticas públicas nas áreas sociais são

fatos recentes na dinâmica do poder local, como já nos referimos no início desse trabalho. Cada nova competência municipal na área social foi sendo instalada segundo um raciocínio próprio, pois a maioria dos municípios tem estruturas desarticuladas, com as entidades trabalhando de maneira truncada e as políticas públicas também. A desarticulação é o grande obstáculo da rede de proteção à infância e adolescência e sua superação, o maior desafio do Sistema de Garantia dos Direitos.

Todas as organizações que pertencem ao Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente são potenciais elos da rede. Em todas as oito cidades, a rede foi sendo formada aos poucos, envolvendo os Conselhos, as entidades uma a uma, os órgãos do judiciário, a promotoria, os serviços municipais que atuam na área social – paulatinamente. Em todas as localidades, existem organizações do SGDCA que não estão trabalhando de forma integrada, não pensam e não agem em grupo, e assim permanecem realizando seu trabalho de forma isolada. Da mesma maneira, alguns importantes prestadores de serviços públicos na área social também não se integram. Em cada localidade, essa dinâmica é muito particular.

Formar uma rede é trabalhoso, assim como mantê-la em funcionamento, mobilizada em torno de objetivos comuns, enfrentando as dificuldades do dia-a-dia, as divergências e os conflitos de interesses e poder demandam cuidados permanentes. Cada cidade tem uma forma própria de fazer. O que se pode observar nos relatos das oito cidades sobre as etapas necessárias para formar, manter e mobilizar suas redes é que: os processos são lentos; têm altos e baixos; sempre há organizações entrando e se afastando da rede, assim como atores que passam pelas capacitações, evidenciando uma alta rotatividade desses recursos humanos; sofrem influência da dinâmica social e política do município, marcadas pelas trocas de governo (ameaças de descontinuidade); dependem da ação de lideranças fortes; ancoram suas atividades no planejamento e na capacitação permanente; estabelecem formas colegiadas de gestão do trabalho da rede, de forma que todos se identifiquem com as decisões e com elas se comprometam. A mobilização demanda uma agenda específica, ou seja, além das atividades próprias da rede na busca dos seus objetivos, é preciso realizar ações sistemáticas, mantendo a mobilização, animando e dinamizando a rede no dia-a-dia. Essa constância busca fazer toda a diferença, para manter a chama acesa e assim enfrentar os desafios da dinamicidade e os resultados de longo prazo!

À medida que a rede se consolida, processos mais formais vão sendo requisitados e a rede tende a se institucionalizar. Aliás, esses são mecanismos que prevêm a sustentabilidade de ações em rede que envolvem questões de políticas públicas, como já foi comentado no item 2.2 *Leis Municipais*, neste mesmo capítulo. Os cuidados com a mobilização continuam e a formalização ajuda a consolidar o trabalho em rede, sendo uma ferramenta a

mais de luta, mas que, sozinha, não garante continuidade. Formas mais avançadas de organização são descentralizadas, comportam múltiplas estruturas organizadas por bairros ou por setores. Um exemplo de rede já institucionalizada é a RECAD de Diadema, com seus Pólos Participantes, que são núcleos alimentadores da rede, ou seja, instâncias que detêm as informações sobre crianças, adolescentes e famílias de determinada região ou setor e que vão eleger representantes para as reuniões plenárias, realizadas periodicamente, com finalidade de estabelecer conexões entre os diferentes atores da rede. Das reuniões e plenárias, participam um representante de cada pólo. Para ser um pólo participante da rede, a organização deve seguir os critérios formais de registro no CMDCA e ser reconhecida dentro do município como um espaço de atendimento e de execução das políticas públicas que compõem o SGDCA.

Há um outro capítulo neste manual que trata especificamente da gestão da rede, seus órgãos colegiados, deliberativos e executivos. Nele se exploram, com maior rigor, as diferentes formas que as oito cidades têm encontrado para operacionalizar suas redes.

## Sustentabilidade da Rede

A sustentabilidade é um desafio para as redes que, freqüentemente, originam-se de iniciativas da sociedade civil e encontram dificuldades em envolver setores do governo em suas ações. O apoio financeiro é fundamental para dar sustentabilidade ao projeto da rede de proteção. Para Schlithler (2004, p.74-75), esse desafio deve ser compartilhado com os financiadores, que muitas vezes são favoráveis à formação de redes. O envolvimento do financiador, seja privado ou público, não se limita ao recurso financeiro; ele é importante para colaborar no crescimento e desenvolvimento do projeto, garantindo assim sua continuidade.

A existência de benefícios fiscais para a área da infância e adolescência cria oportunidades de financiamento de redes de proteção. A previsão de recursos do Fundo para a Infância e Adolescência (FIA) é uma saída, tendo em vista que uma rede bem estruturada trará benefícios para a população que trabalha junto ao CMDCA. O eixo da sustentabilidade reúne ações que reforçam a visibilidade da rede, tanto nos aspectos de recursos financeiros, quanto nos de sua existência. Por isso a transparência e a fidelidade das ações são importantes para que haja cooperação de parceiros. Além desses fatores, campanhas para mobilizar o aumento de arrecadação do fundo por pessoa física ou jurídica são válidas.

Embora os recursos sejam imprescindíveis, qualquer município pode iniciar seu trabalho de articulação da rede sem aporte extra de recursos. A articulação entre os atores da rede demanda trabalho de natureza política e institucional. Para a rede eletrônica, entre-

tanto, há necessidade de recursos voltados para equipamentos e infra-estrutura tecnológica. A capacitação é outra atividade que demanda recursos.

No entanto, a captação de recursos não se restringe especificamente a dinheiro. As unidades da rede podem receber equipamentos para o seu desenvolvimento institucional e implantação da rede eletrônica. Em casos assim, é comum que a fonte financiadora exija a celebração de convênios, para que seja documentado o repasse do equipamento para uma entidade que esteja em dia com as suas ações civis e judiciais. Dessa forma, a rede terá condições de requerer o equipamento de volta caso a organização deixe de participar do trabalho coletivo. Alguns desses acordos e termos para utilização dos equipamentos estão expostos no capítulo da rede eletrônica.

## Ações de fomento

Inúmeras são as formas de manter o trabalho da rede. Abaixo enumeramos algumas iniciativas que os oito municípios estão implementando:

As **reuniões periódicas** com os órgãos gestores da rede e grupos das instituições que pertencem à rede favorecem o conhecimento; o saber ouvir estimula o diálogo e auxiliam as decisões de consenso. Nessas reuniões, são discutidas as propostas do atendimento à criança e ao adolescente. Na reunião dos órgãos gestores, são estudados os meios para implementar as ações propostas.

Os grupos de trabalho, constituídos para estabelecer um espaço de troca de experiências a partir de temas específicos, garantem a discussão interdisciplinar e, muitas vezes, outras formas de intervenção em uma determinada situação.

Os **Núcleos de Estudos Teóricos e Práticos**, espaços destinados à capacitação continuada. A idéia central é estabelecer discussões acerca de temas da área da infância e juventude, bem como das práticas existentes. Como exemplo, podem ser citados o Núcleo de Estudos Teóricos e Práticos sobre Família e o Núcleo de Estudos Sobre Violência Doméstica Contra Crianças e Adolescentes.

As **Visitas Institucionais** são importantes para se obter conhecimento acerca dos projetos, dos funcionários, do trabalho no dia-a-dia. Isso fortalece o relacionamento e a articulação das organizações que pertencem à rede, assim como estreita os laços entre elas e entre os órgãos colegiados e executivos. Também é uma forma da instituição apontar os pontos onde a rede contribui, quais ela pode contribuir e o que está faltando na rede. Pode ser um espaço para a instituição contar sua história e mostrar o que está realizando para alimentar o site, por exemplo.

## Conectividade

As ligações na rede são sustentadas pelos valores e objetivos comuns. A idéia de rede como um tecido de relações e interações, que se estabelecem para atingir finalidades comuns, tem, nas ações e nos projetos, os meios para a interação. O conceito em questão vem sendo construído, baseado nas experiências dos grupos sociais que se organizam para melhor atender as necessidades da vida social, cultural, material e afetiva. Ela abrange espaços geográficos, políticos e sociais específicos que, contudo, tendem a ter mobilidade, na medida em que as redes devem estar atentas ao movimento dos grupos e das organizações sociais.

## Comunicação

A comunicação precisa ser entendida como um fluxo de interligação das ações da rede. Com ela, se estabelece a comunicação dos órgãos executivos da rede com as organizações que pertencem a ela, e das entidades e unidades de serviços umas com as outras. A comunicação dá ainda visibilidade aos financiadores e promove as organizações que pertencem à rede.

Em uma rede, a informação circula livremente, emitida de pontos diversos, sendo encaminhada de maneira não linear a uma infinidade de outros pontos, que também são emissores de informação. O importante nesses fluxos é a realimentação do sistema: retorno/feedback, consideração e legitimidade das fontes são essenciais para a participação colaborativa, e até mesmo para avaliação de resultados e pesquisas.

É preciso investir na profissionalização da comunicação para obter resultados, dar visibilidade e consolidar publicamente o trabalho da rede. A divulgação das atividades da rede demanda apoio de profissionais da área de comunicação social ou jornalismo, assessoria de imprensa etc, que são importantes para viabilizar essa parte do trabalho. A área de comunicação é responsável também pela comunicação interna, da publicação de periódicos, dos materiais de divulgação como folders, cartilhas, revistas e filmes, boletins, notas em jornais regionais e publicações públicas. A implantação e manutenção do site da rede também é atividade da área de comunicação. A comunicação eletrônica é a mais indicada por ser rápida e atingir a todos as unidades de forma única. O capítulo da rede eletrônica explora mais este tema sobre o site da rede.

O bom relacionamento da rede com a imprensa é um ponto forte. Ter a mídia, formadora de opiniões, como parceira, contribui para mudança de olhar da sociedade em relação à criança e ao adolescente. Com o apoio da imprensa, o ECA está sendo mais aceito e mais

divulgado. São ações que dão certo e que, portanto, quando bem divulgadas, promovem um maior acolhimento dessas idéias para o todo da população.

### Lições aprendidas

Formar, manter e mobilizar a rede de proteção da infância e adolescência na comunidade demanda atividade permanentemente e um “recomeçar todo dia”. À medida que os problemas vão sendo resolvidos, novos desafios surgem. Por mais amplo que tenha sido o programa de capacitação, sempre haverá novos atores precisando ser capacitados nos conteúdos básicos. A rede eletrônica implementada demandará novos ajustes, para adequar-se às necessidades específicas das demandas sociais locais. Lideranças podem vir a se afastar, novas lideranças podem surgir. Como processo sócio-cultural e político complexo, o caminhar da rede acompanha a dinâmica do município. Sua continuidade deve ser uma grande preocupação de todos os integrantes.

Algumas dicas de boas práticas para a estabilidade da rede e manutenção do seu funcionamento podem ser apontadas, tais como:

- Identificação de objetivos comuns
- Circulação de informações, base comum de todo e qualquer tipo de rede
- Formação de seus membros: encontros, seminários, cursos, reuniões, etc
- Criação de laços de solidariedade entre os membros
- Realização de ações em conjunto

São alguns exemplos de ações que favorecem o trabalho em rede:

- Mapear competências e afinidades
- Proporcionar animação
- Reeditar ações
- Dividir tarefas, evitando sobrecarga e personalização
- Registrar regularmente as ações realizadas
- Criar grupos de trabalho (virtuais ou não)
- Publicar boletins periódicos
- Criar um ambiente amigável para circulação e compartilhamento da informação
- Realizar entregas de produtos desenvolvidos pela rede

Essas são algumas idéias compartilhadas pelas oito cidades. Entretanto, a maior lição aprendida foi o reconhecimento de que trabalhar em rede não é seguir regras ou copiar modelos. É criar, de forma coletiva e democrática, pactos que façam sentido para os atores da rede local, acordos que possam orquestrar uma coordenação das autonomias de cada um dos membros da rede, canalizando esforços, recursos e ativos para a realização de objetivos comuns. É lidar com os desafios, os conflitos e situações de acúmulo de poder que possam vir a surgir... E por mais oneroso que posso parecer o trabalho com muitos atores, ele, aos poucos, torna-se mais benéfico para todos. A troca contínua de aprendizados e enfrentamento das crises também é algo evidente e importante em ações como estas. Os desafios e conflitos de relacionamento são algo comum em qualquer processo, mas ganham um corpo maior neste tipo de trabalho, no qual a negociação e parceria são conceitos fundamentais e precisam ser esclarecidas para continuarmos a atuar em rede.

[< sumário >](#)

# Gestão da Rede no SGDCA: estruturas, atribuições, perfis e habilidades das lideranças

*“A gestão é uma prática que se conhece e se aprende, na maioria das vezes, por experiência, primeiramente dos outros, e posteriormente por nossas próprias experiências. Trata-se de uma ação que é enriquecida através da reflexão, o que permite, através da ação e da reflexão, construir uma prática muito peculiar. O conhecimento técnico não substitui a experiência.”*  
(Laurent Lapierre, 2005)

O termo “gerir a rede” cria controvérsias. Rede tem gestor? Esse é um assunto que causa insegurança em quem está formando uma rede. Como será o comando da rede ou a inexistência dele? O que se sabe com certeza é que as redes não são geridas da forma tradicional.

Comumente, as organizações têm estrutura hierárquica de comando. São dirigidas por pessoas em cargos de gerência, com atribuições de comandar equipes de trabalho, dividir, organizar e controlar as tarefas dos outros. Já quando se pensa em rede, a estrutura é horizontal, o que denota ausência do mando hierárquico, piramidal. A importância das lideranças é ressaltada nos textos que tratam da formação, manutenção e mobilização da rede. Atribui-se a essas lideranças um papel agregador na formação e na condução da rede. Fala-se em múltiplos centros de comando. Um comando dividido, colegiado, a auto-gestão feita pelos membros da rede.

Parece contraditório, então, falar em estrutura horizontal e, ao mesmo tempo, em gestor da rede. Uma entidade ou serviço de atenção à infância e adolescência entra na rede por vontade própria. Todos têm a mesma parcela de “poder”. Então não tem sentido um delegar tarefas para o outro, um cobrar e outro cumprir. Quando se fala de horizontalidade, fala-se em reuniões onde não há mando e sim consenso; todos têm oportunidade de falar, expressar sua opinião, seu potencial, suas dificuldades. São tomadas de decisões de forma horizontal.

As atividades próprias de uma rede social de proteção à infância e adolescência demandam formas horizontais de organização, com estrutura colegiada, onde os membros da rede decidem e operacionalizam, cada qual sua parcela de competências. Essa é uma referência de desenvolvimento das atividades da rede. As organizações que pertencem à rede de proteção têm suas atribuições próprias e além delas executam tarefas específicas que foram decididas em conjunto com seus pares e que visam sustentar o trabalho da rede

de proteção. Muito do fazer da rede pode ser resolvido dessa forma, conjunta: capacitações, eventos, articulações, elaboração de planos, debates, reuniões periódicas de avaliação etc.

Um comando central parece, contudo, dispensável. Por mais que se diga, na teoria, que a rede se auto-governa, na prática ela depende de lideranças, de coordenação, de animação. As atividades de coordenação que operacionalizam as ações próprias de uma secretaria executiva, como marcar reuniões, reproduzir e distribuir materiais etc, são sempre necessárias, e assim é preciso compreender o que significa a horizontalidade e a verticalidade na rede.

A horizontalidade está ligada às deliberações do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, às diretrizes da política de atenção, aos objetivos mais amplos da rede, às deliberações gerais, aos estudos de indicadores, ao planejamento das ações, ao monitoramento e avaliação. Essas são atividades típicas de um colegiado.

Ao inserir a rede eletrônica como atividade da rede de proteção à infância e adolescência, as competências se ampliam. Novas tarefas, todas elas próprias da ação em rede, tornam-se mais complexas, cotidianas, sistemáticas, permanentes. A rede passa a ter horário de funcionamento; funcionários próprios, contratados para operacionalizar a implantação e gerenciamento do software, por exemplo; espaço físico para instalação do servidor; serviço de apoio técnico na área de informática aos membros da rede. Enfim, a dinâmica da rede se transforma. De atividades mais “políticas” e de articulação do trabalho social, a rede amplia suas funções e instala um serviço a ser prestado diuturnamente: e aqui a animação da rede se faz presente. É essa nova realidade que cria a necessidade do gerenciamento, da verticalidade.

Se a rede social decide empreender a rede eletrônica, então será preciso administrá-la. Administrar ou gerir são expressões comuns, que denominam a existência de comando. Ambas as palavras, “administração” e “gestão”, têm origem latina, nos verbos *gerere* e *administrare*. *Gerere*: conduzir, dirigir e governar. *Administrare*: ação com aplicação específica, no sentido de gerir um bem, um empreendimento, defendendo os interesses dos que o possuem. No campo das políticas públicas, pela sua natureza, emprega-se com frequência o termo “gestão”. E a quem assume esse comando, chamamos “gestor”.

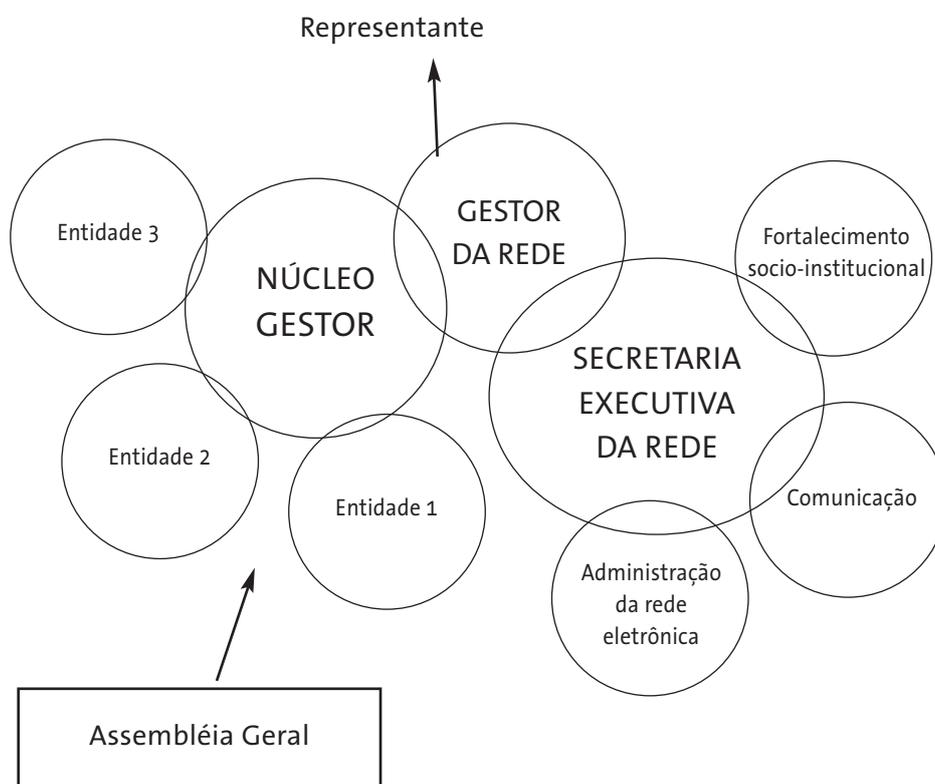
E o que é gerir ou administrar?

Henri Fayol, em sua obra clássica “Princípios Gerais de Administração”, enuncia, no início do século XX, as funções precípuas da gerência administrativa, funções que, no conjunto, constituem o processo administrativo: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar. Os neoclássicos, pensamento majoritário nas teorias da administração na atualidade, retomam os postulados clássicos, porém com forte ênfase nos aspectos práticos e instrumentais da administração. A Teoria Neoclássica considera os meios, em busca da eficiência, mas enfatiza os fins e resultados, em busca de eficácia. O administrador tem de

saber e entender quais são as metas da organização, em termos de desempenho. Só se atingem objetivos quando se tem plena consciência deles, valorizando-se, assim, a função de planejar. Com esses novos conceitos, a teoria neoclássica da administração retoma e simplifica as funções da administração, que passam, então, a ser enunciadas, nos dias de hoje, como: *PLANEJAR, ORGANIZAR, DIRIGIR e CONTROLAR*.

Gerir a rede, portanto, seria o mesmo que executar as atividades de planejamento, organização, direção e controle desta, tarefas que podem ser realizadas de forma mais ou menos democrática, mais ou menos colegiada, dependendo do perfil de gestão que se deseja constituir. Na experiência de dois anos da Rede das Redes, em função de tudo o que analisaram, conheceram e discutiram, seus participantes concluíram que são múltiplas as formas e as denominações que as cidades criam para organizar o funcionamento das suas redes locais, em função das suas especificidades.

Há, no entanto, alguns padrões comuns, que as oito cidades entendem como um bom exemplo de gestão de rede de proteção da infância e adolescência, com comunicação por meio de rede eletrônica. O objetivo deste capítulo é descrever, na forma de sugestões, as estruturas organizacionais da rede, as atribuições, o perfil e as habilidades dos gestores.



## Assembléia geral

É o órgão colegiado superior da rede. Superior no sentido de que seus componentes são responsáveis pelas decisões estratégicas da rede. É a instância que decide em plenário, ou seja, tem a representação máxima. A assembléia geral delibera sobre a formação de todas as outras estruturas de funcionamento da rede. Nessa instância deliberativa, são aprovados planos de ação, regimentos e diretrizes gerais da rede, que são levadas ao CMDCA, órgão responsável pela política local de proteção à infância e adolescência.

## Núcleo gestor

Também chamado de Equipe de Coordenação da Rede, Grupo de Entidades; Grupo de Representantes das Entidades, Comitê Gestor, entre outras denominações, o Núcleo Gestor da Rede é, como a assembléia geral, um órgão colegiado. Tem, porém, uma característica fundamental: a paridade dos seus membros, por meio da qual se retratam todos os setores que compõem a rede, com representantes de cada segmento, eleitos por seus pares, representantes esses que operacionalizam as políticas públicas da rede.

Em municípios pequenos, o Núcleo Gestor confunde-se com a Assembléia Geral. O número de membros da rede é pequeno, o que permite uma participação direta de todos os seus membros, quando se fala em colegiado. Nesses mesmos municípios, são todas as organizações, todas as lideranças da área. Por isso, é muito difícil definir um só modelo, já que tudo depende das peculiaridades do município. Por isso, cada comunidade tem autonomia para constituir suas estruturas, da forma como julgar mais adequada. Sabe-se que há redes criadas por secretarias de governo e por ONGs, mas, de qualquer forma, a escolha dos integrantes desse Núcleo Gestor deve obedecer a um regimento interno, elaborado em conjunto com os participantes de toda a rede. O regimento definirá como os membros do Núcleo Gestor serão escolhidos, qual o período de mandato, quais suas atribuições. Não há um único modelo, contudo existem alguns exemplos de regimento que podem ser conhecidos. Para conhecer estes exemplos, vide documentos em anexo. O fato é que o regimento interno terá as características de cada município.

O Núcleo Gestor dialoga com o CMDCA. Em alguns municípios, os membros que irão compor o Núcleo Gestor precisam ser referendados pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, bem como as deliberações que dele emanam. Em alguns municípios, o Gestor da Rede preside as reuniões do Núcleo Gestor. Em determinados municípios,

o Núcleo Gestor tem representantes das áreas de saúde, educação, assistência social, CMDCA, poder judiciário e organizações não governamentais, de acordo com as soluções que cada comunidade formula.

Um alerta: é importante não confundir o papel do CMDCA com o papel do Núcleo Gestor da Rede. O CMDCA elabora as políticas públicas e controla as políticas em execução, tal como determina o artigo 86 do ECA: *“a política dos atendimentos da criança e do adolescente far-se-á através de um conjunto articulado de ações governamentais e não-governamentais, da União, Estados e Municípios.”* As linhas de atuações seguem esse princípio.

O papel da rede, nesse sistema, é fazer a integração das entidades, dos equipamentos sociais, dos órgãos públicos, da justiça, do ministério público, dos órgãos públicos responsáveis pelas políticas sociais, que têm interface com o atendimento à criança e ao adolescente. Pela natureza do trabalho da rede, a interação com o CMDCA deve ser completa. A rede trabalha junto com o CMDCA; ele é mais um ator. Essa é uma forma de trabalhar, de operacionalizar o SGDCA.

São atribuições do Núcleo Gestor: avaliar e deliberar sobre questões referentes às ações da rede, e acompanhar o desempenho dos gestores e a execução de planos aprovados em assembleias gerais. As assembleias reúnem-se esporadicamente, mas o Núcleo Gestor encontra-se com frequência delibera sobre questões operacionais e decisões do cotidiano, enquanto executa as atividades de monitoramento e avaliação da rede.

## Gestor da Rede

É o comando executivo da rede, também chamado de Presidente da Rede, Secretário Executivo, Coordenador da Rede, entre outras denominações. O Gestor da Rede é uma importante liderança local, que cuida do fortalecimento institucional da rede.

A função do Gestor da Rede é de natureza executiva. Ele executa as decisões colegiadas. Ele representa o consenso que foi construído. Ele cumpre as metas estabelecidas pela rede e os membros sentem-se representados pelas suas ações. Quando o gestor fala em nome da rede, expressa a opinião dos seus membros. Desse ponto de vista, é uma liderança. Ou, claro, pode haver múltiplas lideranças.

A maioria das cidades constituem Secretarias Executivas, uma estrutura de gestão mínima, onde o Gestor da Rede pode contar com o apoio de profissionais para dar suporte técnico, administrativo e financeiro para gerir a rede. Algumas redes têm, nessa estrutura de apoio: profissional de informática, profissional administrativo, profissional de comunicação social e assistente social. Esta é uma estrutura grande, que só se sustenta em muni-

cípios maiores. Novamente cada município deve escolher seu caminho e estabelecer o perfil de suas estruturas de organização da rede em seu regimento interno.

Na equipe que operacionaliza a rede, o profissional de informática que dá suporte técnico à rede eletrônica na compreensão das oito cidades subordina-se ao Gestor da Rede, a menos que o Gestor da Rede seja também o profissional de informática, que além das habilidades técnicas é uma liderança social. A esse profissional, que cuida da rede eletrônica, algumas cidades chamam de administrador da rede eletrônica.

A instalação da rede eletrônica, assim como as articulações da mobilização social, demandam uma estrutura administrativa mínima. O motivo para criar essa estrutura mínima são as novas atribuições que gera: alugar um espaço para o servidor e manter e zelar pelo funcionamento da rede on-line. Isso demanda um administrador do sistema, que fica olhando o computador, que faz adaptações no software; que faz backup; que restaura dados; que delibera sob ordens formais do Gestor da Rede; que administra as senhas de permissionamento etc. É um serviço com expediente, que precisa ser comandado. Por outro lado, as demandas de articulação social da rede continuam: as capacitações, os seminários, as reuniões etc. A dinâmica da rede requer trabalhos de natureza técnica, na área de informação, e de natureza social, na área da articulação da rede de proteção da criança e do adolescente. Dessa forma, os profissionais, lideranças locais que compõem essa equipe de “animação da rede”, incluindo as questões da rede eletrônica, constituem a Secretaria Executiva da Rede.

O comando da rede pode ficar com a liderança social por meio do trabalho de articulação, porém este não será um trabalho eficaz, se não conseguir estabelecer diálogo com os profissionais de tecnologia de informação, com os profissionais de comunicação social, com os profissionais de assistência social etc. O que é relevante é o trabalho da equipe, em que cada um detém parte das habilidades necessárias para o funcionamento eficaz da rede.

Na experiência das oito cidades, esses profissionais que dão suporte aos trabalhos executivos acabam sendo, na sua maioria, funcionários do poder público municipal. Em municípios muito pequenos, esses profissionais do poder público municipal dificilmente se dedicarão apenas aos trabalhos da rede. São profissionais que atuam nas políticas sociais de maneira geral. A rede gera sempre muito trabalho, ela gera atividades permanentes. Por isso, é importante compreender que será preciso envolver a todos. Por exemplo, em Diadema, para constituir os grupos de estudo, um sobre família e outro violência doméstica, o grupo articulou uma entidade responsável pela violência doméstica, que irá oferecer essa discussão para toda a rede.

## Perfil do Gestor da Rede

Na visão das oito cidades do projeto, é certo que o(s) Gestor(es) da Rede exerce(m) um papel típico de liderança. Assim, é fundamental que a escolha do Gestor seja pautada na identificação de pessoas que possuam características tais como:

- saber ouvir, dando oportunidade para que todos os outros partícipes exponham suas idéias;
- reconhecer potencialidades de cada um de sua equipe, sabendo atribuir a estas funções com as quais se identifiquem, fazendo assim com que o trabalho seja feito com satisfação e habilidade;
- ser criativo, ter pensamento rápido e estar sempre atualizado, sem medo de tomar decisões urgentes e inovadoras;
- ter capacidade de enxergar o todo do projeto e, ao mesmo tempo, identificá-lo por partes;
- ser articulado, isto é, ter um bom trânsito entre as diversas esferas, sejam de governo, da sociedade civil ou do Poder Judiciário;
- possuir e manifestar, no cotidiano, elevados princípios éticos e morais.

## Habilidades do Gestor da Rede

Muitas são as habilidades necessárias do Gestor da Rede. Entre elas, os grupos das oito cidades destacam:

### Aplicar conhecimento/habilidade/técnica

O gestor deve conhecer as questões relativas à proteção de direitos, assim como ter conhecimento prático e técnico das necessidades que envolvem a população atendida pela rede, devendo assim aplicar tais conhecimentos para o bom desenvolvimento de seu trabalho.

### Definir metas (relacionar tarefas e planejar execução)

O gestor deve ter consciência do principal objetivo da rede, a fim de definir as metas, planejar quais e como elas serão executadas, quais as atividades para se alcançar cada meta e identificar, dentro de sua equipe, a(s) pessoa(s) responsável(is) por cada atividade.

### Delegar tarefas

A atitude do gestor deve ser pautada numa prática descentralizadora de ações. O funcionamento da rede deve ser estendido a todos os seus integrantes, para que a rede funcione com o exercício do consenso, evitando-se que, na ausência de um elemento, toda a

rede sofra o prejuízo da interrupção de seu trabalho. Dessa forma, pode-se garantir que a rede seja equipamento de sociedade, com participação baseada no consenso. Há múltiplas lideranças envolvidas no processo.

### Articular e envolver a equipe

O envolvimento dos participantes é fundamental para o sucesso da rede. As pessoas devem estar envolvidas com os acontecimentos, falar a mesma linguagem e ter bem clara a sua missão. Além disso, uma equipe articulada é fundamental para o trabalho em rede. O gestor tem, como uma de suas principais atribuições, a de manter sua equipe articulada e envolvida.

### Monitorar resultados

Para garantir que a rede está cumprindo o papel a que se propõe, é importante haver um monitoramento constante dos resultados das ações planejadas. O gestor é a pessoa que deve ter em mente essa preocupação, definindo os indicadores que serão usados para essa avaliação e usando-os como controle de qualidade.

Ele deve igualmente saber identificar onde e quando ocorrem as deficiências e definir soluções para melhorá-las.

### Manter a qualidade e otimizar recursos

É de fundamental importância que o gestor consiga alcançar as metas com qualidade e otimização dos recursos, ou seja, aproveitando ao máximo os recursos materiais e humanos disponíveis.

### Cumprir o regimento da Rede aprovado por sua comunidade

O regimento pode reunir, dentre outros, os seguintes temas:

- a. Definição do prazo de mandato do Gestor(es) da Rede
- b. Descrição das responsabilidades do Administrador do Software (sistema de informação) em relação ao usuário
- c. Quem irá administrar o software (sistema de informação) em nível local
- d. Como as entidades deverão escolher o Gestor da Rede
- e. Como deve ser o perfil do Administrador do Software (municipal).

[< sumário >](#)

## O que é e como funciona a rede eletrônica no SGDCA

*“Na escala da evolução histórica, o desenvolvimento da comunicação é um fator favorável à tolerância e à abertura”<sup>1</sup>*

Pierre Lévy

A rede eletrônica não é uma solução por si só, mas uma ferramenta que auxilia os processos sociais. Ao compreender as ações sociais dentro do sistema de garantia de direitos de crianças e adolescentes como um processo no desenvolvimento humano, pode-se inferir que uma ferramenta tecnológica é algo que pode ser colocado a serviço dessa realidade. O setor da assistência social é o mais carente, do ponto de vista orçamentário, e poucas são as ferramentas que vêm auxiliar o trabalho do dia-a-dia dos atores envolvidos nessa instância. Por esse motivo, é importante compreender e aplicar, da melhor maneira possível, as ferramentas que dão suporte às demandas da área social, e que, de fato, ajudam a resolver seus problemas de uma forma mais eficaz. Uma velha metáfora pode ilustrar o papel que as ferramentas eletrônicas desempenham: elas são apenas a ponta do iceberg. Isso significa que, sem levar em conta toda a dimensão humana e concreta que lhes dá sentido e as alimenta, as ferramentas eletrônicas serão incapazes de cumprir esse papel.

De acordo com Pierre Lévy<sup>2</sup>:

*Atualmente nós chegamos a uma situação onde os sinais que são transmitidos entre os seres humanos e que eles compartilham têm três características fundamentais e inteiramente novas. Esses sinais são ubíquos, uma vez que entram na rede, estão em toda a parte. Eles são interconectados e têm capacidade de ação e reação autônomas, graças ao software. Será que não poderíamos nos basear nessas capacidades para imaginar uma espécie de revolução científica nas ciências humanas, assim como houve uma revolução científica no século XVII nas ciências naturais? (...) Em outras palavras, temos um lugar onde tudo o que tem a ver com a dinâmica das interações entre os seres humanos está ali estocado de uma maneira digital e, portanto, podemos imaginar a possibilidade de observar todas essas interações a partir do momento em que codificarmos os dados de uma maneira correta e conseguimos sintetizá-los.*

Atualmente, a tecnologia a serviço dos direitos sociais não é mais uma utopia, já que é possível dirigir e potencializar o uso dos meios tecnológicos para fazer chegar mais rápido

<sup>1</sup> *Universo do Conhecimento – Universidade São Marcos – palestra de Pierre Lévy – 19/09/2005 – “Desenvolvimento Humano e Unidade das Ciências”.*

<sup>2</sup> *Idem.*

e com maior eficácia à realidade objetiva os instrumentos de garantia dos direitos: à saúde, à educação, ao desenvolvimento saudável, à dignidade, à vida, enfim, de nossas crianças e adolescentes.

## O contexto das ferramentas de comunicação na história da humanidade

A natureza dota suas criaturas de características as mais diversas. Os animais têm reunidas, em sua estrutura fisiológica, as condições necessárias para garantir sua sobrevivência. O elefante tem sua força; o rinoceronte, sua couraça e agressividade; o leopardo, a velocidade necessária para caçar. Os macacos vivem no alto das árvores, onde se alimentam e se protegem dos predadores. O homem, embora possua o organismo mais frágil de todo o reino animal, tem, na inteligência, a base, não apenas de sua sobrevivência, como também de seu domínio sobre o universo material. Novamente citando Pierre Lévy<sup>3</sup>:

*O que vai multiplicar a potência da linguagem humana provavelmente será aquilo que terá influência mais positiva sobre o desenvolvimento do conhecimento, porque o que diferencia a cognição humana da cognição animal é a linguagem articulada.*

No início, foram os domínios do fogo, a invenção das linguagens e das técnicas que auxiliaram o ser humano a reduzir sua incompletude biológica para sobreviver e construir a cultura. Posteriormente, a escrita, como linguagem privilegiada, passou a garantir a durabilidade da memória de indivíduos e sociedades. Linguagens e ferramentas entrelaçaram-se, desde o início da história humana, para dar origem a grandes invenções, como a imprensa, o rádio, a televisão, que ampliaram e facilitaram imensamente nossa comunicação, sem falar nas outras inúmeras mudanças que trouxeram à cena do mundo.

De lá para cá, as ferramentas e linguagens criadas pelo homem evoluíram rapidamente, sempre em estreita correlação. A maior conquista, porém, fruto do surgimento do computador, essa novíssima ferramenta processadora de linguagens, é a Internet, cuja principal atividade é possibilitar o contato entre os seres humanos e coletividades, ao ponto de fazer desaparecer os limites físicos e geográficos que os separam uns dos outros. Como diz Pierry Lévy<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> *Universo do Conhecimento – Universidade São Marcos – palestra de Pierre Lévy – 19/09/2005 – “Desenvolvimento Humano e Unidade das Ciências”.*

<sup>4</sup> Idem.

*O fato é que usam-se cada vez mais computadores, os computadores estão interligados uns com os outros, o que muda de maneira bastante radical a comunicação entre os seres humanos, um pouco como ocorreu na época da invenção da imprensa, do alfabeto ou da escrita.*

Trata-se, pois, de uma rede interativa, que permite superar a lógica da comunicação como mera transmissão de informações. Na comunicação em rede, possibilitada pelo advento da Internet, baseiam-se processos de construção de conhecimento cada vez mais complexos. Por meio da Internet, tornou-se possível, como nunca antes na história do homem, o acesso em tempo real a um conhecimento produzido e transmitido individual e coletivamente. Ao remetermos à história do ciberespaço, notamos, com Pierry Lévy<sup>5</sup>, que:

*Os computadores não surgiram apenas porque foram inventados os transistores, surgiram também porque foram desenvolvidas linguagens formais calculáveis, linguagens que eram tão mecânicas que máquinas podiam fazê-las funcionar, não apenas seres humanos. Isso é um computador, não é mesmo? É uma máquina capaz de fazer funcionar uma linguagem tão rígida e ao mesmo tempo tão boba. Elas foram feitas rígidas e bobas porque eram máquinas que tinham que fazer funcionar essas linguagens. Não podemos expressar muitas coisas com essas linguagens, a não ser coisas puramente lógicas. Sabemos que a linguagem humana ultrapassa a lógica e é por isso que os primeiros computadores eram tão difíceis de usar. Mas depois softwares e interfaces foram desenvolvidos, camadas de linguagens e convenções, camadas de softwares que tornaram mais flexível essa rigidez lógica das máquinas. Surge o Personal Computer, o PC. Não apenas os especialistas podiam fazer os computadores funcionarem, mas também usuários comuns que não eram profissionais. Em seguida conseguimos fazer com que os computadores se comunicassem uns com os outros, graças a normas comuns que são convenções. Tais normas comuns são as normas da Internet. Na etapa seguinte, o HTML e assim por diante. Não apenas conseguimos trocar e-mails e arquivos, mas pudemos interconectar por links e hipertextos todos os documentos que estavam nos computadores.*

Resgatando a história desses acontecimentos, lembramos que a Internet surgiu na década de 1960, em plena Guerra Fria, em meio ao cenário da disputa de hegemonia político-econômica entre EUA x URSS. Ela surge inicialmente da reorientação da pesquisa norte-americana e das tentativas do Departamento de Estado de construir uma forma de comunicação que não pudesse ser desarticulada em caso de um ataque nuclear. Ou seja, se um dos principais centros do poderio norte-americano (o Pentágono) fosse atingido, os dados não se perderiam, nem a comunicação cessaria.

*A ARPANET, criada pela ARPA, sigla para Advanced Research Projects Agency, funcionava através de um sistema conhecido como chaveamento de pacotes, que é um esquema de transmissão de dados*

---

<sup>5</sup> *Universo do Conhecimento – Universidade São Marcos – palestra de Pierre Lévy – 19/09/2005 – “Desenvolvimento Humano e Unidade das Ciências”.*

*em rede de computadores no qual as informações são divididas em pequenos “pacotes”, que por sua vez contêm trecho dos dados, o endereço do destinatário e informações que permitiam a remontagem da mensagem original*<sup>6</sup>.

Assim foi inventada uma das ferramentas de comunicação mais eficientes e poderosas de todos os tempos, “o único meio de comunicação que, em apenas 4 anos, conseguiria atingir cerca de 50 milhões de pessoas”<sup>7</sup>. Nascida naqueles anos da tensão promovida pela Guerra Fria, a rede foi incorporando as colaborações de pesquisadores, acadêmicos e voluntários de todas as áreas do conhecimento em seu desenvolvimento, enquanto distanciava-se gradativamente dos interesses militares. Criou-se pouco a pouco uma comunidade cada vez maior de admiradores e usuários fascinados. A rede foi construída por acadêmicos, engenheiros, voluntários e “hackers” (no sentido original do termo) desde o seu princípio. O sociólogo Manuel Castells escreveu, em seu livro “Galáxia da Internet” que “a Internet nasceu da improvável intersecção entre a big science, da pesquisa militar e da cultura libertária.” (CASTELLS, 2003, p. 19)

Com a ampliação do interesse pela Internet, mais e mais pesquisas passaram a contribuir com a evolução dessa ferramenta e a integrar a comunidade de conhecimento que se formava. Em 1989, Tim Berners-Lee, do CERN, o célebre Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire (Centro Europeu de Pesquisas Nucleares), desenvolveu a primeira versão do modo gráfico da Internet, criando o que conhecemos hoje como World Wide Web (da qual resultou a abreviatura www). Esse também foi um importante acontecimento, que permitiu a popularização da rede, “(...) que ganhou maior divulgação pública a partir de 1990”<sup>8</sup>. Como uma gigantesca construção coletiva, várias contribuições se somaram para permitir que a Internet se expandisse rapidamente pelo planeta, entre elas a linguagem HTML e do protocolo HTTP. Os navegadores ou browsers criados para interpretar o padrão web também evoluíram muito, desde o nascimento do pioneiro Mosaic, em 1990. Todas essas linguagens asseguraram que a Internet deixasse de ser uma rede principalmente acadêmica, para passar a fazer parte do cotidiano de pessoas comuns. A Wikipedia esclarece que “em 1996, a palavra Internet já era de uso comum, principalmente nos países desenvolvidos, referindo-se na maioria das vezes à WWW. Essa confusão entre a nomenclatura Internet e Web é frequente até hoje, mas é importante ressaltar que a Web é só uma parte da Internet”<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria\\_da\\_Internet](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_da_Internet)

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Idem.

Para compreender a história desses processos, vale a pena revisitar também a história dos computadores. Até o final da década de 70, eles eram gigantescos, ocupando uma sala ou um andar inteiro, além de difíceis de manusear. Era preciso pessoas especializadas para operá-los e eram utilizados somente por grandes empresas, pois custavam muito caro. Naquela época, “a maioria dos escritórios funcionava mais ou menos da mesma maneira que no começo do século. Arquivos de metal, máquinas de escrever, papel carbono e memorandos faziam parte do dia-a-dia”<sup>10</sup>. Os computadores eram máquinas enormes e desajeitados, mas aos poucos, com o aparecimento dos microcomputadores, foram criados novos modelos, cujo manuseio tinha mais relação com um hobby. No final da década de 80, os mesmo começaram a se configurar, modestamente, como uma ferramenta útil no dia-a-dia. Criados de maneira mais compacta e de mais fácil utilização, os computadores foram tomando espaços nas empresas e nas casas.

Essa mesma revolução tecnológica invade nosso cotidiano, por meio dos celulares e laptops, máquinas que cabem em nossas mãos e que viabilizam a comunicação instantânea. Conhecemos hoje o que alguns chamam de web 2.0, um termo que vem sendo utilizado desde 2004 para designar uma nova versão da web, com ferramentas de colaboração: wiki, blogs, software livre, sites cada vez mais interativos, formas mais interativas que desenvolvedores e usuários têm para trabalhar com a web. Segundo Tim O’Reilly<sup>11</sup>,

*Web 2.0 é a mudança para uma internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva.*

Por meio da wikipedia, podemos acessar uma intrincada e democrática rede de conhecimento compartilhado, que nos permite compreender os elementos fundamentais do conceito e da prática da web 2.0. Outro conceito da web 2.0 que interfere na programação chama-se Beta perpétuo. Na web 2.0, acabaram-se os ciclos de lançamento de programas. Estes são corrigidos, alterados e melhorados o tempo todo, e o usuário participa deste processo, dando sugestões, reportando erros e aproveitando as melhorias constantes. Em oposição ao que acontece com softwares tradicionais, retidos em suas caixas, com instaladores, e dependentes de um sistema operacional, os aplicativos web podem ser atualizados de forma constante, linear e independente da ação do usuário final.

<sup>10</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Computador\\_pessoal](http://pt.wikipedia.org/wiki/Computador_pessoal)

<sup>11</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://pt.wikipedia.org/wiki/Web_2.0)

No caso de atualizações de segurança e desempenho, por exemplo, o usuário da aplicação seria imediatamente beneficiado, sem mesmo tomar conhecimento disso. Na web 2.0 os programas são abertos, ou seja, uma parte do programa pode ser utilizado por qualquer pessoa para fazer um outro programa. São utilizadas APIs para deixar que outros sites utilizem partes dos dados em seus serviços. Ao invés de grandes servidores provendo uma enorme quantidade de arquivos, na web 2.0 incentivou-se muito o uso das redes P2P, nas quais cada usuário é um servidor de arquivos e os arquivos são compartilhados. As redes P2P foram descobertas/inventadas, e sua disseminação foi um dos principais ingredientes para o surgimento da expressão web 2.0. Até o ano passado, 70% do tráfego da internet era das redes P2P. O conteúdo dos websites também sofreu um enorme impacto com a web 2.0, dando ao usuário a possibilidade de participar, gerando e organizando as informações. Mesmo quando o conteúdo não é gerado pelos usuários, este pode ser enriquecido através de comentários, avaliação, ou personalização. Algumas aplicações web 2.0 permitem a personalização do conteúdo mostrado para cada usuário, sob forma de página pessoal, permitindo a ele a filtragem da informação que considera relevante. O conceito usado é comparável com o do software livre: se há muitas pessoas olhando, muitos erros podem ser encontrados mais rapidamente e corrigidos mais facilmente. Para isso existem comunidades que se auto-moderam, através da participação dos usuários, indicando ao sistema qual usuário não deve mais participar. Dentro dos princípios da web 2.0, o conteúdo deve ser aberto, utilizando licenças como, por exemplo,

*... “Creative Commons” que flexibilizam os direitos autorais permitindo que o usuário reutilize (republicando, alterando ou colaborando) o conteúdo. O compartilhamento de informações deve dar ao usuário a possibilidade de reutilizá-lo. Além do conteúdo editorial e noticioso, na web 2.0 o conteúdo de alguns sites visa gerar comunidades, seja através de sites de relacionamento, comentários em notícias e blogues<sup>12</sup>.*

No entanto, há críticas que compreendem que esse fenômeno diz respeito à expansão da Internet e do número de usuários, ou seja, é consequência do aumento de usuários na rede, e que a web 2.0 é mais um conceito para identificar esse fenômeno e não a possibilidade de espaços mais interativos, pois estes já existiam desde o começo da história... Enfim as discussões permanecem... As definições ainda não estão claras nessa área e, por esse motivo, há quem chame esse movimento até de webware, “... relacionando estes aplicativos da Internet a verdadeiros softwares online”<sup>13</sup>. Um movimento que chama bastante atenção nesse meio, é o software livre que:

<sup>12</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://pt.wikipedia.org/wiki/Web_2.0)

<sup>13</sup> Idem.

*... teve como escopo transformar a proteção da propriedade intelectual para criar bens intelectuais abertos, amplamente acessíveis tanto com relação ao uso, quanto com relação à possibilidade de inovação e modificação, não só do ponto de vista econômico, como também do ponto de vista cognitivo<sup>14</sup>.*

Fica claro, portanto, que, com o passar do tempo, a rede mundial de computadores abre mais e mais oportunidades e se torna parte da vida de milhões no mundo inteiro. Desse fenômeno surge outro, ainda mais interessante: a formação das redes sociais. Sites como Orkut, MySpace, Facebook favorecem o contato entre pessoas, de forma assíncrona, enquanto mensageiros como o MSN, Skype etc favorecem o contato imediato e on-line. Os grupos se formam pelo interesse e afinidade. O que é comum na área de tecnologia expande-se para outros segmentos da sociedade, como contribuição da ferramenta para a troca de conhecimento. É nesse ponto que a tecnologia serve de fator aglutinador, favorecendo o aparecimento e o fortalecimento das redes sociais por meio de um mecanismo que minimiza o esforço do contato e facilita a troca da informação.

## Relações possíveis: ferramentas tecnológicas e o SGDCA

Esta foi uma breve história da Internet, dos computadores e do impacto que essas ferramentas e suas linguagens acarretam em nosso cotidiano. No entanto, o aspecto da rede eletrônica que pretendemos explorar neste manual é: como essas ferramentas podem contribuir para fortalecer as ações da área social dentro do contexto do SGDCA? Em projetos de rede de atenção à criança e ao adolescente, compreende-se a rede eletrônica como uma ferramenta que viabiliza a comunicação eficiente entre os membros da rede, uma via de comunicação que dá ao SGDCA as informações necessárias para uma gestão eficiente e eficaz. Tal ferramenta agiliza o trabalho em rede, permite maior flexibilidade na dinâmica e no funcionamento da rede social, fortalece os vínculos entre as entidades e instituições e o SGDCA em seu objetivo comum. Ao transportar informações de um ponto para outro, a rede eletrônica é um recurso tecnológico que potencializa o trabalho da rede social, desenvolvendo as relações dos que fazem parte dessa rede. A rede eletrônica pode ser considerada, num quadro básico, como:

- um site para fazer circular todas as informações das entidades e das ações da rede, servindo também como referência de pesquisa sobre o tema.

---

**14** LEMOS, Ronaldo. **Direito, Tecnologia e Cultura**. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2005, pág. 72.

- um software (sistema de informação) que agiliza os atendimentos de forma conectada entre todos da rede, mantendo atualizado o histórico dessas crianças, assim como os dados básicos das entidades que as atendem. Alguns chamam a isso de cadastro eletrônico.
- um centro de diagnóstico, com informações sobre a situação da infância e juventude no município, para subsidiar o CMDCA na estruturação de melhores políticas públicas voltadas à infância e juventude.

Para viabilizar essas redes, é preciso ter uma boa infra-estrutura tecnológica no município (tanto de servidor, quanto de banda larga para acesso a Internet) e computadores adequados com hardware e software (como diz o ditado, hardware é aquele que a gente chuta e software é aquele que a gente xinga). Além disso, uma boa infra-estrutura mobiliária, de segurança, para essas máquinas e uma equipe de tecnologia especializada para apoiar essas ações. Claro que, para a rede eletrônica funcionar, é preciso que esteja em extrema sintonia com as ações de mobilização e sensibilização para o trabalho em rede entre os atores da rede social. Dessa forma, são fundamentais para que esta ação tenha sustentabilidade, as capacitações para uso do software, site, diagnóstico e a construção coletiva desses conceitos. O grande desafio é as pessoas se apropriarem dessas ferramentas. Nesse sentido, e para dar conta de todos esses requisitos, cursos básicos de inclusão digital são muito bem vindos, no início do processo. Estas são algumas referências do que compreendemos ser rede eletrônica neste contexto. No entanto, outras idéias e ferramentas podem emergir para serem implementadas, frente a tantas outras possibilidades que este ciberespaço nos oferece. Segue um resumo dos pontos fundamentais para esta infra-estrutura, tal como tem sido atualmente pensada.

As entidades/atores da rede precisam ter uma infra-estrutura mínima para participação na rede eletrônica, equipamentos (micro-computador e impressora), mobiliário, link de banda larga de acesso à internet e pessoal capacitado em informática.

A equipe gestora da rede eletrônica, deverá manter sob sua administração o nó central da rede, ou seja servidor, computadores, impressoras, infra-estrutura de rede, mobiliário, profissional para administração técnica do serviço e equipe técnica capacitada, para suporte aos usuários e entidades.

O software da rede deve ser instalado em equipamento (servidor) compatível com o serviço a ser executado, e com capacidade de suportar o acesso de todos os usuários/pólos.

O servidor deverá estar hospedado em ambiente controlado, com política de segurança física de acesso, backups diários, para evitar a perda de dados e conexão com a Internet através de link com capacidade compatível para o acesso de todos os usuários, sem o risco

de interrupção do sistema por falta de capacidade de acesso. O que compreendemos por meio de muitas discussões e da prática é uma facilidade do poder público em manter esses servidores em espaços apropriados, que eles normalmente já têm disponíveis. Isso facilitará a manutenção e segurança do equipamento.

Para o servidor, é preciso pensar em alguns requisitos mínimos: o que ocupa de disco é muito pouco para instalação, mas, à medida que o banco for crescendo e com a possibilidade que já tem de gerar relatório, é melhor ter mais espaço para rodar esses dados com mais rapidez. Tudo instalado não ocupa nem 1 GIGA e se formos falar num número ideal, a longo prazo, podemos falar em 60 Giga HD – espaço em disco e 1 de memória. Resumindo, um servidor bom, suficiente para atender uma cidade de até 100.000 habitantes, seria 1Gb RAM ECC, Xeon ou Opteron com 2 ou 4 núcleos e, 2 HD SAS (73Gb ou maior) em RAID 1, e mínimo de 2Ghz de clock real.

Para quem é da área social, esses são pontos que não compreendemos muito bem, por isso a importância da interlocução com técnicos de informática. Esses técnicos podem ser cedidos para o projeto pela própria prefeitura, ou contratados como consultoria externa. Na maioria das cidades do grupo Rede das Redes, o servidor com os dados da rede eletrônica está instalado nas prefeituras municipais. A totalidade deles ficou alocada junto aos serviços de informática da prefeitura, que é o local onde já existem recursos de segurança, manutenção, condições físicas adequadas para armazenar o computador que gerencia a rede eletrônica. Mesmo em cidades que tem uma secretaria de infância e adolescência, a opção foi feita pelo servidor ligado ao setor de informação das prefeituras. Os departamentos de informática têm uma dinâmica própria, com estrutura, realizam backup e possuem nobreak, que são elementos importantes para a segurança do sistema; além disso, têm via larga e toda a infra-estrutura de tecnologia. Todos os oito municípios entenderam que seria mais fácil e mais adequado hospedar o servidor nos serviços de informática municipal.

A hospedagem da rede junto às prefeituras tem a vantagem de não onerar a rede com nenhum custo. É uma infra-estrutura já disponível, no entanto, é preciso arcar com um servidor específico para manter o software da rede no local, o que pode custar até dez mil reais, em valores atuais. Outros tipos de hospedagem podem gerar aluguéis mensais. Entretanto, independentemente de onde o servidor for hospedado, o controle das informações fica reservado a um corpo técnico de natureza pública. Outro aspecto determinante na escolha da prefeitura como o local de hospedagem do servidor da rede, tem ligação com o compromisso público com a proteção da infância e adolescência. Um projeto de política pública dessa natureza deve cuidar da segurança e sigilo dos dados. Informações sobre a vida de crianças e adolescentes são de responsabilidade pública. Os servidores públicos têm responsabilidades criminais com relação às informações dessa natureza, e isso ajuda a proteger o banco de dados da rede.

No início do projeto, as oito cidades não sabiam o que era melhor. Individualmente cada rede local foi procurando fazer seus acordos e todas chegaram à mesma decisão. Isso indica, entre outras coisas, que, embora a rede se constitua entre atores da área governamental e não governamental, o protagonismo do poder público municipal na operação das redes de proteção é da maior importância. O poder local representa a maioria da população do município e, independentemente de concordâncias ou discordâncias políticas e situações conjunturais, ele é o maior responsável pelas políticas de infância e adolescência. É ele quem legisla, quem aloca recursos, quem executa e fiscaliza as ações nessa área.

Assim, a decisão de instalar-se na Prefeitura foi tomada pelas oito cidades, em função do controle da informação e da responsabilização, mesmo porque o servidor público tem isso como padrão inerente à sua função: se ele cometer algum deslize, responde por crime. O Código Penal tem um capítulo inteiro dedicado apenas aos crimes praticados pelo servidor público, e o trabalhador comum não tem esse nível de responsabilização. Essa decisão, na visão das oito cidades, amplia a segurança do sistema e garante qualidade e rigor nas informações. Este tema está melhor aprofundado no capítulo da “ética profissional na rede: o papel dos acordos e das regras”.

## Rede eletrônica no SGDCA: explorando cada uma das possibilidades

Vários são os recursos tecnológicos da rede eletrônica, e sua utilização pode dotar a rede de inúmeras formas ágeis de comunicação, como por exemplo, o site da Rede, lugar onde as notícias da localidade na área da infância e adolescência circulam, onde se disponibilizam estudos, textos, contatos, agenda da rede, etc e um Portal, que é uma referência para todos aqueles que se interessam pelo setor de proteção da infância e adolescência, e com o qual inúmeras pessoas podem colaborar. Dentro dos sites, há os fóruns de discussões, onde os interessados deixam suas opiniões sobre vários temas; existem ainda as bibliotecas virtuais temáticas, com os textos e trabalhos específicos, relacionados ao tema da infância e adolescência, todas as formas usadas como atributos de uma rede eletrônica. São ferramentas de trabalho da rede no dia-a-dia, atendendo às necessidades da rede de ordenar as informações, de forma colaborativa, funciona como uma estrutura de articulação da área de proteção aos direitos das crianças e adolescentes, como um pólo de compartilhamento e concretizando-se como um importante meio de comunicação e de troca de conhecimento entre os membros da rede.

Para os casos de desenvolvimento de sites ou portais na Internet, temos a possibilidade de optar por algo mais tradicional, estático, que transmite informação; ou ainda por uma ferramenta que explore as opções do que explicitamos como sendo web 2.0, algo mais interati-

vo, para que o usuário possa contribuir com a produção do conteúdo disponibilizado. Em documento anexo é possível ter acesso a uma referência estudada pelo grupo Rede das Redes.

Atualmente, na maioria dos municípios, cada organização que participa do SGDCA retém as informações que usa em suas atividades, guarda essas informações para si e pouco troca com as outras entidades ou instituições que trabalham com a mesma criança, com a mesma família. Quando levantam problemas de funcionamento no SGDCA, há uma queixa comum: não temos informações. Tudo começa do zero a cada novo atendimento. A primeira coisa que a rede eletrônica faz é partilhar informações, quebrando o paradigma de que a criança é “da entidade” que a está atendendo.

Entramos aqui em outro ponto muito importante: o do software (sistema de informação), que beneficia essa troca de informações sobre os atendimentos e atividades que as organizações oferecem dentro da rede. Isso facilita os encaminhamentos, as resoluções de casos e otimiza os recursos existentes. No país, não existem muitas experiências de redes que se utilizam dessa ferramenta. O ECA faz 18 anos neste ano de 2008 e a ação em rede leva tempo para se concretizar: um passo a mais seria utilizar essas ferramentas, pois fazendo as contas, sobram poucos casos para contarmos. No entanto, já é possível colher alguns aprendizados e visualizar uma nova era para o SGDCA. Estamos começando a engatinhar. Vale salientar algumas diferenças entre softwares privados e livres, questão muito bem colocada por Ronaldo Lemos, diretor do Centro de Tecnologia e Sociedade da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, e representante do Creative Commons<sup>15</sup> no Brasil:

*Sob o regime tradicional aplicável à proteção ao software, consistente nas instituições de direito autoral, o detentor dos direitos sobre ele tem a prerrogativa de limitar o acesso dos usuários ao seu código-fonte. Essa limitação de acesso ao código-fonte tem dois planos, pois ocorre tanto do ponto de vista fático (o software tecnicamente não permite acesso ao seu código-fonte), quanto do ponto de vista jurídico (trata-se de violação ao direito de autor obter acesso ao código-fonte contrariamente aos termos da licença concedida por ele). Como consequência, somente o autor tem condições, por exemplo, de modificar o software em questão. Software em regime “livre”, entretanto, requer exatamente o oposto: o autor exige, valendo-se de suas prerrogativas como tal, que o software deve conferir a qualquer usuário o direito de acesso ao seu código-fonte, incluindo liberdade para usar, modificar e criar trabalhos derivados a partir daquele código-fonte específico, bem como aplicá-lo para quaisquer propósitos. E não é só: o autor confere também liberdade para redistribuir e copiar livremente o software em questão. Esse rol de direitos é chamado, nos Estados Unidos, de copyleft, em oposição à definição de copyright (direito autoral) tradicionalmente existente. Desse modo, a violação aos direitos do autor no caso de um software “livre” ocorre quando algum agente tenta transformar esse software, mantido em regime de copyleft, novamente em regime de copyright (direito de autor). Em outras palavras, quando o agente tenta fechar o código-fonte, impedir o acesso a ele, impedir a livre redistribuição do software etc.*

<sup>15</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Creative\\_Commons](http://pt.wikipedia.org/wiki/Creative_Commons) ; <http://creativecommons.org/>

O que se discute então, frente aos softwares livres, é o direito de usar, conhecer e alterar completamente o software que se usa.

*... o movimento do software livre foi bem-sucedido em conclamar a participação/integração de quaisquer indivíduos interessados no âmbito da coletividade como um todo, quebrando a distinção entre membros e não-membros, agentes e pacientes, aperfeiçoadores e usuários, de um modo que, sob os auspícios do modelo tradicional de propriedade intelectual, não teria sido possível [...]. Ele foi criado por programadores insatisfeitos com o regime institucional do direito autoral, ao perceberem-no como um obstáculo à concretização de modelos de desenvolvimento de software que propiciassem sua capacidade integral, indo além dos propósitos exclusivamente econômicos. Essa insatisfação tomou forma a partir de uma constatação cognitiva: o direito autoral tradicional gera um incentivo à centralização do desenvolvimento do software do ponto de vista intelectual, na medida em que o produto final é controlado, desenvolvido e explorado exclusivamente pelo detentor de direitos sobre ele. Esses programadores, agentes do movimento do software livre, perceberam que as possibilidades de inovação seriam muito maiores se o desenvolvimento de software fosse descentralizado. Depois do surgimento do movimento do software livre, ficou claro que esse regime tradicional representa, em diversos aspectos, um obstáculo à inovação. O movimento do software livre, na medida em que incentiva a cooperação entre programadores, muitas vezes de todas as partes do mundo, não só demonstrou as ineficiências do regime de direito autoral tradicional aplicado ao software, como também provou ser muito mais eficiente e dotado de um grau muito superior de sofisticação: um passo significativo no sentido de um regime mais receptivo à inovação e muito mais eficiente em termos econômicos. Os resultados foram impressionantes. Um sistema operacional como o Linux, desenvolvido em regime de software livre, com a participação e a cooperação de programadores de várias partes do mundo, tornou-se, como conseqüência, muito mais estável e sofisticado do que um sistema operacional desenvolvido com base em modelos centralizados, derivados do regime de direito autoral tradicional. Ademais, do ponto de vista econômico, o Linux é livre para ser copiado, distribuído, utilizado e modificado (LEMOS, 2005, p. 72-74)*

Trata-se de um grupo de programadores que criou uma outra maneira de fazer, sem ligação direta com uma empresa específica: um modelo, em essência, colaborativo.

*O software livre, entretanto, não significa necessariamente software gratuito. Ocorre que sua adoção muda a abordagem de um contrato de propriedade para um contrato de serviços. Além disso, o software também exige uma licença de uso específica para assegurar a liberdade do usuário. Tal contexto demanda um novo olhar jurídico sobre o tema para entender quais as implicações do software livre na legislação nacional. As licenças dos programas de computador são criadas para suprimir a liberdade de compartilhar ou modificar o software já que ele é considerado um produto de venda e seus direitos autorais são protegidos por lei. No Brasil, é a Lei número 9609/98 que dispõe sobre a proteção da propriedade intelectual de programa de computador e sua comercialização no país<sup>16</sup>.*

<sup>16</sup> <http://www.comciencia.br/200406/reportagens/06.shtml>

O que precisamos é identificar qual a melhor licença para cada caso. E para responder a esta questão, necessitamos voltar um pouco também a sua história. A história do software livre está relacionada à criação da Free Software Foundation<sup>17</sup>. O movimento do software livre foi iniciado em 1983, por Richard Stallman, quando este lançou um projeto chamado GNU, iniciais de “GNU is Not UNIX”. Stallman queria desenvolver programas livres de computador que tivessem a mesma qualidade do sistema operacional Unix que era proprietário<sup>18</sup>. Para apoiar essa iniciativa, foi criada a FSF (Free Software Foundation), cuja intenção é transformar cada vez mais softwares proprietários em livres. Para isso, desenvolveu-se o princípio do copyleft (deixar copiar) que utiliza as legislações de copyright para inverter o seu resultado. A lei do copyright permite que o autor diga como deve ser a licença de uso de sua criação. As licenças proprietárias são usadas para restringir o acesso, mas

---

**17** A Free Software Foundation (FSF, Fundação para o Software Livre) é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1985 por Richard Stallman, e que se dedica à eliminação de restrições sobre a cópia, redistribuição, entendimento e modificação de programas de computadores – bandeiras do movimento do software livre, em essência. Faz isso promovendo o desenvolvimento e o uso de software livre em todas as áreas da computação mas, particularmente, ajudando a desenvolver o sistema operacional GNU e suas ferramentas. Até meados da década de 1990 a fundação dedicava-se mais à escrita do software. Como hoje existem muitos projetos independentes de software livre, a FSF dedica-se mais aos aspectos legais e estruturais da comunidade do software livre. Entre suas atribuições atuais, encarrega-se de aperfeiçoar licenças de software e de documentação (como a GNU General Public License, GPL ou a GNU Free Documentation License, GFDL), de desenvolver um aparato legal acerca dos direitos autorais dos programas criados sob essas licenças, de catalogar e disponibilizar um serviço com os softwares livres desenvolvidos (o Free Software Directory), e de discutir e aperfeiçoar a própria definição de software livre. [http://pt.wikipedia.org/wiki/Free\\_Software\\_Foundation](http://pt.wikipedia.org/wiki/Free_Software_Foundation) ; [www.fsf.org](http://www.fsf.org)

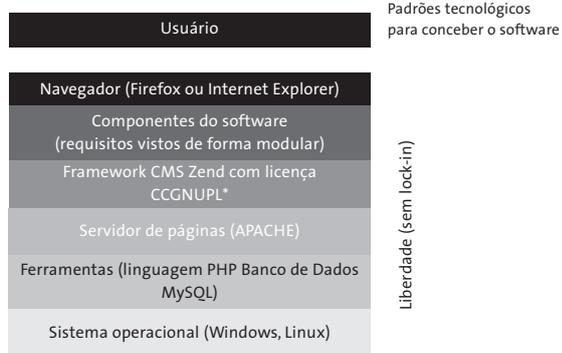
**18** “O sistema operacional Unix é um software que gerencia o hardware do computador, e, assim como outros sistemas operacionais, o UNIX aloca recursos, escalona tarefas, processa requisições de usuários e executa funções administrativas e de manutenção para o sistema. Unix é um sistema operacional multi-usuário interativo de tempo compartilhado (time-sharing). Cada usuário pode se comunicar diretamente com o computador através de um terminal, enviando comandos e recebendo resultados destes programas. (...) A história do Unix começa em 1969 na Bell Laboratories/AT&T (Murray Hill, New Jersey) em um PDP-7, máquina em que Ken Thompson, Denis Ritchie e outros técnicos iniciaram as pesquisas que deram origem ao Unix. A primeira versão do Unix foi escrita em linguagem assembly para o DEC PDP-7 por Ken Thompson com o objetivo de prover um ambiente de programação mais flexível e poderoso para o desenvolvimento de software. O nome Unix surgiu como um trocadilho do sistema operacional Multics, um sistema multi-usuário existente na época. Inicialmente o “Unix” era chamado “Unics” (UNiplexed Information and Computing System)”. Fonte: <http://www.cesup.ufrgs.br/GuiaUsuario/55OUNIXGU.html> ; “(...) a linguagem C abriu o mercado UNIX (...) Atualmente, Unix (ou \*nix) é o nome dado a uma grande família de Sistemas Operativos que partilham muitos dos conceitos dos Sistemas Unix originais, sendo todos eles desenvolvidos em torno de padrões como o POSIX (Portable Operating System Interface) e outros. Alguns dos Sistemas Operativos derivados do Unix são: BSD (FreeBSD, OpenBSD e NetBSD), Solaris (anteriormente conhecido por SunOS), IRIX, AIX, HP-UX, Tru64, Linux (nas suas centenas de distribuições), e até o Mac OS X (baseado em um kernel Mach BSD chamado Darwin). Existem mais de quarenta sistemas operacionais \*nix, rodando desde celulares a supercomputadores, de relógios de pulso a sistemas de grande porte”. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Unix>.

as licenças livres são usadas para assegurar a cópia e o compartilhamento. Assim, a FSF criou a licença GPL (General Public Licence), que libera ao invés de restringir a cópia e o acesso às rotinas que o software possui em seu código-fonte que passa a ser aberto (Open Source). O mais importante aqui é notar que todo software pode ser livre ou proprietário. Isso vai depender da escolha da licença de quem o desenvolveu.

Um software livre tem o seu código-fonte aberto. O que é isso? Todo software é um conjunto de códigos. Esses códigos foram escritos por um ou mais programador e consistem em uma série de rotinas encadeadas. Richard Stallman costuma dizer que software é como uma receita de bolo. A receita do software é o seu código-fonte. Conhecendo a linguagem em que ela foi escrita, podemos saber todas as instruções que o software contém. Quando o código-fonte é compilado, ou seja, transformado em linguagem binária, aquela que os computadores entendem, dizemos que ele está em código executável. No modelo do software livre, temos acesso, não só ao código executável (o bolo pronto), mas também ao código-fonte (a receita do bolo), e assim podemos alterá-lo, melhorá-lo ou desenvolvê-lo colaborativamente. E podemos fazer o bolo ficar cada dia melhor.

As licenças para software livre são inúmeras e podem ser utilizadas por qualquer pessoa. No entanto, estamos trabalhando com estas por tratarmos de projetos de política pública na área da infância e juventude. “Assim, tudo indica que o modelo do software livre não mudou apenas a história do software, mas também criou uma nova forma de organização econômica, com impacto profundo nas formas de produção e organização globais como um todo” (LEMOS, 2005, p. 82). O grupo Rede das Redes, que reúne esses oito municípios mais a Fundação Telefônica, desenvolveu um software livre específico para fortalecer a articulação da rede de atenção à crianças e adolescentes em municípios do Brasil, utilizando-se da licença CC-GNU-GPL (uma licença livre adequada a legislação brasileira), desenvolvido em php, com banco de dados MYSQL, para “rodar” no ambiente da Internet. Veja abaixo essas relações tecnológicas:

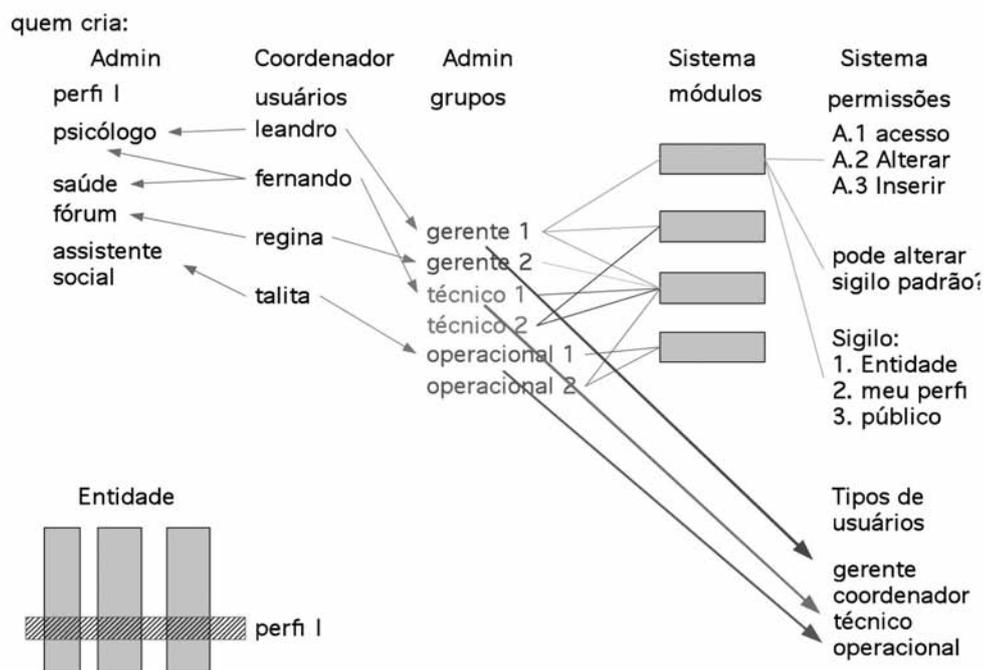
Soluções tecnológicas



\*permite depois comunidade de colaboração para continuar aperfeiçoando o software.

O software e toda documentação técnica podem ser baixados e instalados por todos aqueles que assim desejarem. Para ter acesso a esta documentação, entre na comunidade livre deste software, por meio do [Portal Pró-Menino](#), na seção “Trabalhando em Rede”. É importante que a comunidade do software livre esteja ativa para que a colaboração não cesse. Como foi desenvolvido a partir de padrões internacionais de software, é facilmente adaptável a outras línguas. A principal questão que precisa ser colocada é o fato dele ter sido construído com base em realidades e demandas sociais brasileiras. No entanto, como é modular e flexível, tanto outros municípios podem desenvolver outros módulos para atenderem suas necessidades, quanto outros países podem se apropriar e modificá-lo, de acordo com o que se necessita. Claro que, tecnicamente, nada é tão simples assim, mas foram tomados cuidados como desenvolvê-lo numa linguagem que muitos técnicos conhecem e com todas as instruções de instalação e conceitos que o baseiam, ficando assim muito mais fáceis esses outros aportes. Um ponto muito importante é que toda documentação referente aos seus conceitos técnicos e sociais está reunida neste conjunto de manuais e software. Sem esses cuidados, não teríamos possibilidade de multiplicação dessa iniciativa. Além das documentações que sustentam a concepção do software, as formas de operação dessa parte da rede eletrônica estão detalhadamente descritas no Manual Técnico de Instalação do Software e no Manual do Usuário do Software, que podem ser acessados no mesmo Portal Pró-Menino, indicado acima.

Vale lembrar que questões como segurança das informações e sigilos, nos casos em que essa demanda existe, foram levados em consideração e muito discutidos pelo grupo Rede das Redes. Primeiramente, o fato do software ser livre significa que seu código fonte, ou seja, a estrutura em que foi pensado, “seu esqueleto”, está liberado para qualquer pessoa acessar, copiar, modificar. Isso não significa que as informações de crianças e adolescentes, usuários dos serviços também podem ser acessadas. Não! Há toda uma política de acesso e privacidade das informações, que foi exaustivamente discutida, contemplando diversas situações que envolvem o atendimento de crianças, jovens, famílias, situações judiciais, do Conselho Tutelar, de entidade para entidade, da própria entidade, das relações entre profissionais da mesma área e com diferentes funções dentro de uma organização... Enfim, uma série de situações que podem ser acompanhadas, nas documentações específicas sobre cada assunto. Esse cuidado garante tranquilidade para os atores, entidades e beneficiários finais do processo, pois nada que está lá é de acesso público. Abaixo segue o desenho de uma solução genérica, para permissionamento dos usuários:



Alguns chamam a este processo de cadastro colaborativo: uma ficha de cadastro comum a todos. Para se tornar realidade, o cadastro colaborativo precisa ter registro de alterações, colaboradores comprometidos, confiança entre os atores e na segurança das informações sigilosas. A rede eletrônica pode fornecer as bases para o sigilo, mas não pode impor a forma de sigilo, mesmo porque as dinâmicas sociais, que é a determinante para a realização das ações de proteção à criança e ao adolescente, são diferentes em cada município.

Para alcançar seu objetivo, o software da rede eletrônica precisa lidar com uma série de fatores, entre eles:

- Considerar a família e seus relacionamentos, os quais tem importância fundamental para a identificação de crianças e famílias em situação de risco.
- Considerar a existência de pessoas sem documentos. Não se trata de substituir a função dos cartórios, mas de concluir que haverá pessoas com todas as combinações de documentos existentes, e mesmo crianças sem documentos.
- Considerar o mapeamento da situação da pessoa para a identificação de situações de riscos.
- Auxiliar as entidades nos seus mais diversos cadastros e formas de registrar atendimentos.

A informática possui hoje condições para resolver todas essas questões, contudo não existem ferramentas prontas ou próximas para atender esta demanda, diferentemente de softwares voltados para controle de estoque ou fluxo de caixa. Para nosso caso, é necessário vencer algumas barreiras técnicas e outras, que a informática não pode automaticamente estabelecer, tendo de relegar ao pacto social os procedimentos necessários. Uma das dificuldades técnicas vencidas pelo software (REDECA – Sistema de Informação das Redes pelo ECA) criado pela Rede das Redes foi a identificação da pessoa, parte baseada no pacto social, parte em uma técnica chamada METAPHONE. Foi uma solução criada por um dos técnicos participantes do grupo, para evitar duplicidades no cadastro das crianças.

Há vários indicadores, sociais ou econômicos, que permitem uma melhor avaliação do comportamento da cidade, do que ela carece em termos de indivíduos, assim como do que ela tem de melhor. Como, porém, a unidade de medida é a pessoa, é possível extrair muito mais informações do que uma tabela com dados que representam uma região, sem oferecer a possibilidade de identificar o indivíduo na sociedade.

Outro fator relevante para essa análise é o espaço geográfico. Cada espaço traz uma característica da comunidade que o ocupa. Pode ser um bairro, um conjunto de bairros, pequeno ou grande, limitado por acidentes geográficos naturais ou artificiais (linha de trem, rodovia, morros). A história daquele local e sua cultura, somados ao indivíduo possibilitam análises imprescindíveis para a realização da justiça social necessária ao equilíbrio no convívio da comunidade.

Para que esses dois fatores, o cadastro do indivíduo e a identificação de seu espaço, aconteçam satisfatoriamente, é preciso garantir a unicidade da informação dentro do banco de dados, assim como a correta correlação do indivíduo com o espaço físico; é justamente para contemplar esses requisitos que encontram a problemática de vários softwares, na hora da busca deste dado. Normalmente um software de cadastro emprega uma chave primária numérica auto-incrementada, por ser mais simples de trabalhar e, quando muito, o CPF. Na prática, acaba-se deixando o CPF como uma chave única e um campo numérico como chave primária, para identificar o indivíduo. Com menos cuidado, dependendo do porte do programa, é feito o cadastro do endereço, comumente um espaço aberto a ser digitado.

Esses procedimentos, embora funcionem, não atendem a um conjunto de atividades necessárias que os softwares não estão preparados para resolver:

- Há pessoas que possuem nenhum ou todos os documentos (RG, CPF, Certidão de Nascimento, etc), mas que precisam ser cadastradas.
- Nomes de ruas digitados manualmente podem não conferir com outras bases oficiais. Ou sua busca através de semelhança com algoritmos até então existentes torna-se

infrutífera e/ou imprecisa. Isso impede a localização da pessoa no local, através de um outro cadastro com informações geográficas; outro problema particularmente afeta a migração de dados de um sistema para outro, a fim de mesclar informações para se extrair relatórios estratégicos. Uma técnica para resolver isso é a da busca fonética. Buscando a palavra por sua pronúncia provocam-se mais resultados, o que possibilitaria que erros ou variações de grafias possam convergir para uma única representação. Dessa maneira, pode-se encontrar com mais facilidade um nome ou uma rua. Para saber mais sobre esta solução e a técnica do Metaphone, procure o documento em anexo.

Pensando no futuro, embora a busca primordial esteja relacionada aos nomes, também pode ser usada para outros fins, como a busca, no dicionário, por palavras semelhantes. Para tal, seria interessante dividir a atual implementação em duas ou três partes: uma restrita à norma gramatical; outra, com adaptações para os estrangeirismos e uma possível terceira, com um código metafônico mais reduzido, no qual vários sons parecidos, que naturalmente são diferentes ou mesmo encontros consonantais, sejam mapeados para uma mesma representação, ampliando assim o número de casos obtidos.

Como já foi tratado no capítulo III (“Formar, manter e mobilizar a rede local de proteção à infância e adolescência”), vale aqui ressaltar a importância do diálogo entre o diagnóstico das condições de vida da criança e do adolescente e o cadastro produzido pela rede eletrônica. Um retrata as condições gerais, os indicadores sócio-econômicos ligados à vida das crianças e adolescentes, o outro cria, por meio do cadastro, a ferramenta dinâmica que alimenta e atualiza permanentemente o diagnóstico. Ambos partem de um pressuposto fundamental para o planejamento das políticas de proteção: organizam as informações por territórios na cidade. Distribuem e agregam os dados por bairros, setores, regiões dentro da cidade. As informações produzidas e analisadas podem ser matéria-prima para artigos, fóruns e debates no site da rede eletrônica.

## Desafios da Rede Eletrônica: estratégias de mobilização e implantação

Obter sucesso na implementação da rede eletrônica: eis o desafio posto para as oito cidades. Até então, as experiências que foram estudadas, demonstraram questões estruturais consideráveis, que impediam uma solução abrangente. Essa foi a preocupação do grupo todo o tempo, e motivou um cuidado redobrado para que houvesse, na solução tecnológica encontrada, um diálogo permanente entre a rede eletrônica e rede social. Criou-se, na

Rede das Redes, uma disposição de todos para superar as barreiras entre os técnicos que formulavam os estudos para o software e os coordenadores e técnicos das áreas sociais, responsáveis pela implantação da rede. Cada um precisou superar sua barreira pessoal. Os técnicos de informática participaram de debates intermináveis sobre questões jurídicas, políticas e de ação social. O pessoal da área social teve de compreender que não é só pedir para fazer “do jeito que a gente quer”, que o computador “automaticamente” resolve. Nada é automático e, a cada demanda da área social, uma operação complexa na área técnica precisa ser desencadeada.

Não é sem motivo que muitos sistemas acabam sendo insuficientes. Inúmeras iniciativas governamentais na criação de sistemas de informações nas áreas sociais têm sofrido percalços na implementação. Especificamente na área de infância e adolescência, o ECA já tem 18 anos e ainda não foi possível incorporar novas tecnologias de informação que potencializem a gestão e o trabalho em rede, voltados ao SGDCA. Esse foi o motivo pelo qual a Rede das Redes optou por um software modular, livre e disponibilizado como uma versão básica, passível de ser adaptada a qualquer região e com capacidade para que cada município, a partir da versão básica, faça as adequações necessárias às especificidades da sua rede. O módulo básico está em permanente construção e seu sucesso depende dessa colaboração.

Qualquer sistema que venha a ser produzido dependerá da colaboração dos atores da rede. Não vai haver comunicação, se os atores assim não o desejarem. A mudança tecnológica introduz mudança no padrão de trabalho, transforma a organização do trabalho e então, tudo no entorno se altera. Estamos falando de uma nova maneira de produzir trabalho social, de uma nova divisão das funções, mediada pela tecnologia. As interferências que essas tecnologias trazem para a vida das organizações que compõem o sistema de proteção da criança e do adolescente são evidentes. As entidades sociais e o poder público não serão os mesmos, depois de se integrarem numa nova forma de realizar os trabalhos sociais. Certamente que as mudanças nunca vêm sem resistência.

A rede de proteção da criança e do adolescente estará “on-line”, ligada em tempo integral, atendendo e fazendo fluir as informações. Essa parte da rede eletrônica não é apenas um cadastro a ser preenchido fora do contexto do atendimento. Ela muda a forma de atendimento. Daí o perigo da resistência, embora a aceitação seja mesmo um processo a longo prazo, que demanda muita energia e capacitação contínua sobre o assunto. Para que os traumas inevitáveis sejam minimizados, é preciso muito diálogo permanente entre os envolvidos, muito treinamento e suporte técnico. Ter o software (sistema de informação) disponível para uso livre, conseguir computadores para instalar em cada “ponto de rede”, colocar o software para rodar, saibam: é a parte mais fácil. Todas as oito cidades têm reser-

vado recursos e redobrado esforços para a implementação do software, para capacitação e o suporte técnico em todos os projetos.

A experiência das oito cidades mostra que não adianta implantar o software e informar que ele existe. É preciso utilizá-lo! As pessoas envolvidas precisam ter vontade de usá-lo, identificar alguma utilidade para ele no seu cotidiano, participar dessa experiência. É preciso obter a adesão no sentido de escolha individual, da opção pelo trabalho em rede. O software não pode ser entendido apenas como mero cadastro a ser preenchido e, nesse sentido, a rede eletrônica vem sendo planejada, dentro do projeto, como um conjunto de usos dos recursos da informática que viabilizam a comunicação e a gestão integrada do SGDCA. Desde o planejamento do software, as oito cidades estiveram preocupadas com o usuário do sistema, que tem comportamentos próprios. A rede eletrônica não pode ser mais um problema para ele administrar no seu dia-a-dia. Ela precisa ter utilidade no sentido de facilitar o trabalho da organização, e não de onerá-la ainda mais.

Alguns sistemas públicos de informação, como o DATASUS, o Cadastro Único etc, são mantidos rigorosamente em dia, posto que têm os recebimentos dos recursos públicos dessa área atrelados ao preenchimento dos dados. No caso da rede eletrônica de proteção à infância, isso não acontece. Aqui, a motivação tem de ser de outra natureza e está ligada à capacidade da rede de proteção de conseguir a adesão das instituições e pessoas à rede. A essência e o espírito do trabalho em rede precisam ser incorporados pelos atores que o realizam: “Eu estou na rede, porque ela me beneficia e eu, a ela”. Ou seja, estamos falando aqui da mesma lógica empregada nas comunidades de software livre, em que otimizamos, recursos, tempo, trocamos informações e todos da rede se beneficiam no processo.

Capacitação e suporte precisam estar próximos, precisam caminhar juntos da inclusão digital até a operação do software, movendo-se da instalação até o suporte prontamente disponibilizado para quem estiver operando o sistema. Essas são, na visão das oito cidades, as condições necessárias para uma implantação exitosa do software. É fator essencial que a capacitação, reforçada na hora da implementação, continue a ocorrer depois, tornando-se permanente e disponível a todos os atores do sistema. O suporte precisa ser reforçado na hora da implantação, mas também deve continuar respondendo prontamente, sempre que a entidade ou serviço demandar ajuda. As pessoas precisam conversar, ter espaços para perguntar e se ajudarem, encontrando assim referências e centros que movimentam essa rede. Mesmo capacitadas, as pessoas terão problemas ao operar o software no dia-a-dia, por isso a importância do diálogo com a equipe técnica da rede, que podem ocorrer no contexto da Secretaria Executiva da Rede – a equipe que operacionalizará as decisões colegiadas. Se esses problemas técnicos não forem resolvidos, se não receberem respostas, as pessoas irão perdendo as conexões, não manterão a mesma credibilidade em relação à

ferramenta, as lideranças se dissolverão... Enfim, é preciso um esforço renovado para retomar, diariamente, as mesmas ou novas situações.

É preciso pedir que as entidades se comprometam, realizando acordos, elaborando termos de compromissos e de segurança das informações a serem compartilhadas na rede. No entanto, isso ainda não é suficiente. A rede precisa dar retorno, a fim de melhorar o trabalho de todos. Este será o diferencial: o resto são ações burocráticas que também precisam acontecer, mas não garantem o funcionamento da estrutura. É como uma lei aprovada no congresso: ela existe, mas se ninguém fiscalizar o que realmente está sendo feito, ela não acontece para os cidadãos, fica retida nos gabinetes, nos livros, na constituição, trancada atrás das mesas até o próximo debate ou eleição.

Durante os dois anos em que as oito cidades permaneceram mobilizando, estruturando, formando e mantendo suas redes sociais, elas puderam identificar muitas resistências às formas de comunicação eletrônica. Os grupos relatam com frequência que só obtêm resultado na comunicação quando agregam ao e-mail um telefonema, avisando que mandaram o e-mail. Por mais estranho que isso possa parecer para quem já está incluído digitalmente, o fato de terem sido treinadas e, do ponto de vista técnico, estarem aptas para se comunicarem eletronicamente, algumas pessoas ainda precisam superar a barreira do hábito, da insegurança. É nesse sentido que as oito cidades foram unâimes: é preciso ter capacitação e suporte contínuos.

As entidades sociais que compõe e SGDCA não tiveram recursos para se modernizar. Muitas sequer têm computadores e, num primeiro momento, pensam que entrar na rede é a oportunidade de “ganhar” um computador. É nesse contexto que a rede eletrônica vai ser implementada. Por mais longo que seja o caminho de trazer as entidades para um novo padrão de trabalho, ele deve ser percorrido. Retrocedendo um pouco, este seria o início de tudo... A inclusão digital das entidades é semelhante a um processo de alfabetização de adultos: implantar a rede eletrônica no SGDCA é o mesmo que alfabetizar para uma nova forma de comunicação e organização do trabalho na área social. A capacitação precisa ser permanente, não apenas para quebrar barreiras, mas também para garantir que as novas pessoas que entram no sistema recebam a mesma capacitação das que já estão inseridas nele. É importante que a rede estabeleça critérios, onde cada organização garanta um quadro efetivo de profissionais integrados no trabalho em rede. A rotatividade nesse meio profissional é grande – por isso, mais um motivo para a capacitação continuada. Sempre há gente capacitada saindo e gente sem capacitação chegando. Por mais que isso seja difícil e oneroso, é necessário conquistar e manter o comprometimento dessas entidades com a rede.

Outro desafio encontrado pelo grupo foi no sentido direto da utilização do software. Ou seja, além das questões de licenciamento já expostas acima com o software livre;

vantagens e desvantagens; como podemos licenciar; quais são os caminhos; ainda há uma outra discussão levantada pelo grupo: o que os usuários das entidades que manusearão o software e o computador doado pelo projeto da rede podem ou não fazer? Quais são os termos para isso? Quais são os acordos que precisamos estabelecer para que possamos minimamente organizar a utilização, como por exemplo, os códigos de ética de quem vai operar o software e as informações das crianças, adolescentes e famílias? O que precisa ser pensado e elaborado é basicamente um contrato de uso do software, para além do licenciamento já discutido. Ou seja, há uma senha para entrar no sistema, com toda uma lógica e debate que precisa ser realizado no município: o que cada profissional pode ou não fazer e quais são os permissionamentos possíveis (dentro de uma estrutura genérica já desenvolvida para facilitar os encaminhamentos desta discussão, apresentada acima neste capítulo). Questões que precisam ser lembradas, por exemplo: não divulgar os nomes e as informações de forma inapropriada, não divulgar a senha para terceiros etc. A sugestão é que se realize um contrato ou termo, como um código de ética para participar da rede eletrônica, e que seja assinado por cada usuário que a utiliza. Assim como algumas cidades disponibilizam termos de entregas para os computadores às entidades, um termo de compromisso do usuário à adesão do software passa a ser fator importante. No entanto, essa discussão ainda precisa ser amadurecida, e isso só acontecerá nos momentos de implantação do sistema. Os termos que a comunidade irá criar para melhor resolver essas questões podem ser disponibilizados, na medida em que forem sendo levantados. Afinal, todas essas ações e conceitos são inspirados a partir da prática do trabalho em rede.

< sumário >

# A ética profissional na rede dentro do SGDCA: o papel dos acordos e das regras

*“Quando o outro entra em cena, nasce a ética.”*  
(Umberto Eco)

A ética no comportamento profissional dos membros da Rede de Proteção foi um tema recorrente nos debates travados entre os grupos das oito cidades, ao longo dos dois anos de desenvolvimento do projeto. Nos encontros da Rede das Redes, muitos foram os momentos em que os coordenadores das redes locais faziam referências à segurança do software e ao uso das informações. As perguntas mais frequentes diziam respeito a quem teria acesso ao banco de dados. Como seriam os controles para acessar a rede eletrônica? Quais os riscos que um sistema dessa natureza poderia trazer? Nas reflexões, uma voz era comum: por mais segurança que o sistema eletrônico ofereça, e ele oferece, ainda assim, a questão da ética dos profissionais que operam a rede eletrônica é elemento fundamental para a segurança e o correto funcionamento do sistema de informação.

A preocupação dos coordenadores das redes locais expressava as apreensões que estes encontravam nas suas localidades, quando explicavam a implantação da Rede Eletrônica. As entidades que formam o sistema de proteção têm dificuldade de compartilhar as informações. Há uma certa disposição para a competição. É comum encontrar situações onde as entidades disputam financiamentos, recursos, apoios dentro da comunidade, o que acirra a competição, devendo portanto ser um elemento a ser superado na formação da rede. Todos querem participar da rede, mas nem sempre têm disposição de compartilhar. Essa dificuldade se traduz em uma série de empecilhos que os participantes colocam, a cada passo de consolidação do trabalho em rede. Nesse cenário adverso, partilhar informações é um desafio (este assunto também está sendo explorado no capítulo da rede eletrônica).

Dificuldades à parte, o risco concreto que todos temiam era o de expor as crianças e os adolescentes, pelo uso indevido das informações. Como meio de dar segurança à rede, três medidas foram tomadas pelas oito cidades. Como primeira medida, todas as cidades optaram por deixar o servidor com a base de dados junto aos Departamentos de Tecnologia das Prefeituras Municipais, reafirmando assim o caráter público das informações do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. Uma segunda medida foi a criação de “travas” ou “senhas” para o acesso às informações no software, e o resultado disso pode ser visto no capítulo da rede eletrônica, como já foi mencionado no item sobre os permissionamentos. Com esses recursos tecnológicos, é possível limitar o acesso e liberar infor-

mações só para determinados profissionais. E, por fim, como terceira medida, identificou-se a necessidade de estabelecer padrões rígidos de ética profissional para os membros da rede com acesso ao banco de dados da rede eletrônica. A importância da ética profissional na rede de proteção de crianças e adolescentes fez com que o grupo optasse por um capítulo específico para tratar do tema.

O acesso ao banco de dados por meio de senhas permite ao administrador da rede o controle de todos os profissionais que manipulam informações na rede. O software controla toda a entrada e supressão de dados, e o autor que promoveu as alterações. Cada profissional que adquire uma senha de acesso tem responsabilidades profissionais com o Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. O sistema de controle eletrônico ganha segurança, à medida que a conduta do profissional, que detém a senha de acesso à rede eletrônica, é delimitada pelo rigor ético.

### O que é um código de ética?

O código de ética é um conjunto de princípios norteadores assumidos publicamente, de modo a moldar as atividades a que se aplica o código, mediante anseios por honestidade, solidariedade, justiça e outros do gênero. Ao sistematizar as idéias com a segurança na rede eletrônica identificou-se a necessidade de aprofundar o papel dos acordos e das regras, onde cada rede local deve estabelecer suas próprias normas. Esse conjunto de acordos, normas e regras, com conteúdo ético, pode fazer parte do regimento interno da rede ou vir a se constituir em um documento específico, aqui, genericamente, chamado de Código de Ética da Rede. Um Código de Ética deve ser, nesse contexto, formulado pela rede local, com ampla participação de seus membros, tendo como objetivo definir qual será a melhor conduta profissional, diante dos dilemas éticos da rede. Trata-se, portanto, de um documento capaz de auxiliar os profissionais da rede nas suas escolhas.

### Por que um código de ética?

Princípios ou valores freqüentemente entram em choque. Um código de ética que articule esses princípios ou valores pode ajudar a colocar esses mesmos princípios e valores em perspectiva, permitindo priorizá-los mais facilmente. A primeira função de um código de ética é, justamente, a de tornar explícito o padrão que o grupo a que ele se dirige considera aceitável. Uma das funções de um código de ética é tentar, antes de mais nada, articular os valores afirmados por um grupo e, em seguida, dar uma maior concretude a eles: as normas que enuncia tentam funcionar como instrumentos para realizar os valores afirmados. No entanto, um código de ética não deve ser entendido apenas como um instrumento disciplinar, repressivo, de controle, como um esforço de articular e “pôr no papel”, em forma de um

código, aquilo que compõe o padrão ético do projeto que será implantado. Um código de ética, portanto, não deve ser visto como algo que serve apenas para “quem não tem ética”. Provavelmente o inverso disso é mais verdadeiro.

O Código de Ética tem função preventiva. É referência para o profissional que se encontra diante de um caso concreto, que exige uma decisão de natureza ética. O código orienta o comportamento a ser seguido. Para o funcionamento adequado da rede eletrônica, é preciso que se estabeleçam, previamente, quais padrões éticos serão seguidos pelos operadores do sistema de informação. Esta não é uma decisão que pode ficar a cargo de cada um, individualmente. A rede precisa ter padrões que a protejam, padrões minimamente organizados em torno de princípios éticos

### Para quem o código de ética?

Para todos os envolvidos na rede de proteção à criança e ao adolescente. Um código de ética de uma entidade, por exemplo, deve ser primariamente dirigido a todos os que compõem aquela entidade, uma vez que se refere a todos no que têm de comum – ser parte do mesmo projeto. O código de ética ganha materialidade na ação das pessoas. Às vezes, as peculiaridades de determinadas carreiras ou de determinadas atividades de alguns funcionários, pedem normas específicas. Nada impede que essas normas apareçam no código de ética, sendo aplicáveis a todos cujas atividades caracterizem-se por possuir aquelas peculiaridades.

## Implantação e manutenção

*“A ética é a capacidade de criar e escolher uma forma de viver que consiste em fazer possível a vida digna para todos.”*  
(Bernardo Toro)

### Implantação

Para ser bem sucedido na implantação de um Código de Ética, é necessário desencadear um conjunto de ações concretas, relacionadas ao mais difícil de todos os terrenos: o comportamento das pessoas, não bastando a simples divulgação de um documento que contenha princípios de conduta. Implantar efetivamente um Código de Ética implica intervenções em todas as esferas de relacionamento, pois uma entidade ou órgão em si mesmo não pensa, decide ou age: quem faz tudo isso são seus integrantes, por meio da qualidade de seus múltiplos relacionamentos. Portanto o Código de Ética só ganha materialidade nas ações das pessoas.

## Acompanhamento

Acompanhar processos de mudança não é uma tarefa simples. O que medir, como medir, como ponderar são critérios que, geralmente, exigem um esforço de planejamento considerável. Num terreno mais abstrato, como o da implementação de valores, tais dificuldades são amplificadas. O acompanhamento do comportamento moral requer reuniões periódicas de avaliação e feedback, evitando-se formas injustas de patrulhamento, delações ou outras práticas, que venham a invadir a privacidade dos envolvidos, disseminar a paranóia e a desconfiança; portanto é fundamental a discussão sobre o Código, sua implantação, funcionamento e acompanhamento. Exceto em casos que envolvam violações flagrantes de normas sociais mais amplas (discriminação racial, furto, apropriação indébita, assédio sexual etc), as pessoas não têm muita consciência de que seu comportamento pode não estar sendo o mais adequado. Com isso, ao serem confrontadas com uma crítica, tendem a reagir mal, o que ressalta a importância do Código, não como um cumprimento de regras, mas como um conjunto de orientações internalizadas, essenciais para o bom e correto desenvolvimento de um determinado trabalho, um pacto entre as pessoas que seja capaz de pautar as atitudes de um na relação com os outros e consigo mesmo. Para ressaltar o que se considera positivo e esperado pelas pessoas envolvidas, recomenda-se a divulgação de práticas, atitudes e ações bem-sucedidas do ponto de vista ético.

Uma sugestão para ajudar no acompanhamento seria a criação de uma comissão de ética na rede, não com a tarefa de julgar a ação das pessoas, mas com atribuições de acompanhar as decisões que estão sendo tomadas pela rede, os fluxos e qualidade de atendimento e, principalmente, o sigilo que está sendo estabelecido. A principal atribuição da comissão é acompanhar as práticas e ações desenvolvidas. Trata-se, pois, de um grupo de pessoas que se dedica com mais profundidade a acompanhar, do ponto de vista ético, as ações da rede.

## Usuários

Consideram-se usuários desse código, as crianças e adolescentes atendidos pela rede bem como suas famílias. As crianças e os adolescentes são sujeitos de direitos, indivíduos que estão em uma fase peculiar de desenvolvimento. A sistemática de atendimento deve, portanto, considerar as diferenças individuais, as condições de cada adolescente e de cada família, com suas especificidades. Crianças e adolescentes são prioridades para a família, a sociedade e o estado brasileiro. O conjunto de atores que participam de seu atendimento amplia a complexidade das questões éticas. Cabe aos operadores da rede, no atendimento diário, adotar uma conduta de respeito, que dê segurança ao usuário, que valorize a diversidade, que preserve seu direito ao sigilo e à privacidade.

Cada cidade deve estabelecer as bases do relacionamento entre os profissionais da rede, definindo como vão trabalhar e sob quais princípios de segurança vão trocar informações. As relações hierárquicas dentro das instituições, bem como as relações institucionais, vão interferir na definição dos fluxos do atendimento na rede. Os limites, ao serem estabelecidos, permitirão que cada um possa conhecer o seu papel. É importante que cada trabalho tenha continuidade e se integre aos outros trabalhos da rede – ações em conjunto que se complementam. O fluxo de informações é vital para a integração, daí o cuidado para que isso ocorra de forma segura e com responsabilidades bem delimitadas.

### Respeito ao usuário

De acordo com o art. 4º do ECA, *“é dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.”* A utilização da rede deve basear-se neste preceito. Ao acessar qualquer dado do sistema, este deve ser utilizado e manipulado com responsabilidade, servindo apenas para fins de auxílio/proteção do usuário, não podendo ser utilizado para qualquer fim contrário a este.

### Segurança ao usuário

A utilização das informações da rede não poderão, em nenhuma circunstância, ser usadas para invadir a privacidade do usuário, bem como de sua família, colocando-as em risco e nem deixando-as expostas à situações vexatórias.

### Valorização da diversidade

Cada criança e adolescente deve ser valorizada em sua realidade local, respeitando as diferenças de etnia, credo, classe social e idade, não sendo estas características motivo de discriminação ou preconceito.

### Sigilo e privacidade

Todas as informações contidas na rede deverão ser mantidas no mais absoluto sigilo, promovendo sempre a proteção dos usuários. As informações deverão ser utilizadas apenas para a promoção das vertentes já citadas acima, de acordo com o Artº 4 do ECA.

### Operadores

Consideram-se operadores todos os profissionais e técnicos que utilizam-se da rede de atendimento e proteção à criança e ao adolescente

Nas palavras de Antônio Carlos Gomes da Costa:

*“Se você fizer uma escolha ética e acrescentar à ela vontade política, vontade de somar esforços e agir para fazer acontecer, você estará contribuindo para criar novos rumos no cotidiano, orientados essencialmente pelos direitos humanos, pela noção de que todos os seres humanos são detentores de direitos inalienáveis e de que a solidariedade é fundamental na relação entre as pessoas, independentemente, da condição de cada uma delas. Só assim o encontro entre educadores e educandos no âmbito de uma comunidade sócio-educativa poderá colocar vidas em movimento, rumo a uma sociedade capaz de respeitar os direitos de todos os cidadãos em qualquer circunstância”.*

É esse olhar da solidariedade que deve pautar os acordos e as regras que a operação da rede eletrônica deve estabelecer. Não há como se estabelecer um sistema único para todas as comunidades, um modelo fechado; cada rede tem que sistematizar suas normas e regras.

### Relacionamento entre os profissionais da rede

A comunicação e a troca de informações entres os profissionais da rede deverá basear-se sempre na proteção integral das crianças e adolescentes, bem como de suas famílias. O lançamento, acesso e utilização dos dados deverão observar os preceitos básicos de ética relacionados a cada área técnica e sua respectiva profissão. Cabe à cada profissional, dentro de sua especialidade técnica, compartilhar as informações necessárias e pertinentes à uma situação específica. É imprescindível que cada município desenvolva seu “Código Municipal de Ética da Rede”, especificando, de acordo com sua realidade local o nível de acesso e compartilhamento que serão disponibilizados. Contudo, é de suma importância que este manual não seja redigido de forma tendenciosa ou manipuladora, mas de acordo com o princípio primeiro da criação desta rede, qual seja, a promoção de uma vida digna e de qualidade à criança e ao adolescente.

### Relações hierárquicas

De acordo com o item acima, referente à relação entre profissionais da rede, as informações serão lançadas e acessadas respeitando os diferentes níveis de acesso, de acordo com a necessidade do serviço prestado em relação à criança e ao adolescente. É importante ressaltar que não se trata de níveis de importância do serviço ou da qualificação técnica, mas tende-se a lançar e disponibilizar somente as informações a serem trabalhadas dentro da ótica multidisciplinar, servindo-se delas de maneira norteadora; qualquer outra informação mais específica deverá ser obtida através dos indícios que a rede disponibiliza, por meio do contato telefônico, a troca de e-mail ou qualquer outro meio de comunicação,

levando-se em consideração que tais informações serão de inteira responsabilidade de quem as fornece, bem como da maneira que é utilizada por quem a recebe.

### Relações institucionais

Faz parte também dos preceitos éticos o bom e cordial relacionamento entre as instituições pertencentes à rede, que facilita a comunicação a fim de possibilitar uma maior eficácia na proteção ao usuário. É importante que cada instituição tenha clareza de seus limites e possibilidades. É importante também a construção de fluxos de atendimento, como forma de otimizar o processo dos usuários na rede. Outro tema a ser discutido é o do encaminhamento. Todos devem ter clareza de que o fato de “encaminhar” não significa que o trabalho tenha sido concluído, mas que é preciso também acompanhar o usuário, mantendo-se atento ao seu “movimento” na rede.

### Regras de acesso à rede eletrônica com descrição de acesso e perfil do operador

De acordo com o item “Relacionamento entre os profissionais da rede”, acima exposto, que descreve a necessidade da criação do “Código Municipal de Ética da Rede”, o acesso à rede, de acordo com o perfil do usuário, deverá ser especificado no mesmo, sendo citados todos os operadores e suas possibilidades de acesso.

#### É vedado ao operador

- a. Utilizar-se de qualquer informação da rede para interesses pessoais ou de terceiros.
- b. Utilizar-se de qualquer informação da rede para prejudicar ou discriminar um usuário.
- c. Fornecer sua senha de acesso para qualquer pessoa.
- d. Alterar, acrescentar ou cancelar informações indevidamente.

### Punições

As infrações éticas podem ser de diversas naturezas e graus de gravidade. A forma como serão tratadas deve também ser fruto de acordos negociados dentro da rede municipal. Sempre que houver um caso que suscite dúvida com relação à ética no comportamento profissional, o membro da rede deve ter garantias de que o problema será esclarecido com sigilo, e a ele dado o direito de ampla defesa. Uma comissão de ética pode apurar casos de infração ética, verificando a veracidade das informações e fazendo recomendações. Quando as questões tiverem natureza grave, devem ser encaminhadas ao Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente ou ao Ministério Público, como determina a legislação. A representação a um órgão de classe, como por exemplo Conselho Regional de Serviço

Social, OAB, Conselho Regional de Psicologia, também é importante, em casos que tratem da conduta profissional. O ECA trata das irregularidades nas unidades de atendimento, estabelece como serão apuradas as infrações às normas de proteção à criança e ao adolescente e prevê medidas punitivas legais, em caso de infrações.

A rede social se forma em torno de um “contrato social” entre seus membros. A organização que vai entrar na rede passa por uma série de formalidades. Deve ser inscrita no CMDCA, deve ter atuação reconhecida na área da infância e adolescência, assina termos de responsabilidade quando recebe os equipamentos eletrônicos, os computadores e o software; o profissional que irá deter uma senha assina documentos de responsabilidade. Em todos esses documentos, existem normas de responsabilização amplamente difundidas e aceitas por quem integra a rede. Não é possível alegar desconhecimento.

A natureza pública do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente faz dos seus operadores pessoas que executam função pública e para todos os seus efeitos legais respondem à semelhança de servidores públicos. Um Código de Ética na Rede só ressalta, faz lembrar aos operadores da rede, essa responsabilidade, que existe independentemente do código.

Muitos dos profissionais que trabalham no Sistema de Garantia têm seus próprios Códigos de Ética Profissionais, como por exemplo, psicólogos, assistentes sociais, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, médicos, enfermeiros etc. E respondem por suas condutas junto aos seus órgãos de classe. A pergunta que pode surgir é: não haveria um conflito ou uma sobreposição de tantos Códigos de Conduta?

As normas e regras específicas da rede de proteção certamente reproduzirá normas de conduta profissional de códigos profissionais, tendo em vista que são condutas esperadas e corretas para o exercício de inúmeras profissões. Nesses casos, o Código de Ética da Rede estará apenas reforçando aquilo que é óbvio para esses profissionais. Entretanto, muitos dos operadores do Sistema de Garantia não têm formação universitária e nem são profissionais em carreiras estruturadas, mas funcionários leigos, que trabalham com crianças e adolescentes principalmente nas entidades sociais. Nesses casos, o Código de Ética da rede é o único instrumento que há para orientar sua conduta profissional. Na elaboração das normas e regras que orientam a conduta profissional na rede, os códigos das profissões já regulamentadas são fontes de inspiração para as normas que serão construídas pela rede de proteção, entre eles o sigilo profissional, previsto em todos os códigos de conduta profissional.

## A importância da capacitação

Criar padrões éticos de conduta profissional demanda capacitação. Qualquer documento que estabeleça os acordos, as normas e as regras de caráter ético na operação da

rede eletrônica só será absorvido pelos profissionais da rede, se eles participarem da sua criação e forem, sistematicamente, capacitados para enfrentar o dia-a-dia do atendimento. Esse é um dos muitos temas da rede que precisam de formação continuada, situações onde as questões do dia-a-dia são postas e discutidas, para que os membros da rede possam formar suas convicções éticas. A construção dos acordos, normas e regras deve ser pedagógica, educativa e informativa. Deve envolver cada um dos profissionais que, ao se reconhecer como membro do grupo, assume sua parcela de responsabilidade e se compromete com os objetivos da rede.

É imprescindível haver um processo de capacitação permanente, que traga aos profissionais os princípios que norteiam o sistema de proteção: respeito, dignidade da pessoa humana, direitos humanos fundamentais, respeito à diversidade etc. Todas são referências que já estão previstas na Lei e que delimitam as questões éticas da rede. São elas que vão garantir o bom funcionamento da rede eletrônica. Os acordos, normas e regras a serem criados por cada uma das redes locais, reforçam, reafirmam, ressaltam a importância desses princípios no comportamento de quem está operando a rede eletrônica. A capacitação deve ser capaz de construir uma consciência crítica nos membros da rede. < sumário >

## Relatos das experiências em oito municípios

O presente capítulo tem por objetivo partilhar experiências com atores que trabalhem ou desejem trabalhar em Rede. Os exemplos que vamos narrar foram amplamente discutidos, analisados nos municípios, e também pelo grupo Rede das Redes. São experiências que queremos partilhar, a fim de contagiar outros a realizarem práticas transformadoras, resultantes de um trabalho coletivo. Tanto os resultados exitosos, quanto os desafios a serem superados são fontes de inspiração para a prática.

### Araçatuba

#### Caracterização

“Araçatuba” é um vocábulo tupi que significa “abundância de araçás”. Araçá é uma espécie de fruta silvestre típica do Brasil e tyba significa grande quantidade, abundância. O município, segundo dados do IBGE, conta com uma população estimada de 169.254 habitantes. Situa-se a 530 km da Capital do Estado de São Paulo. É cidade sede da Região Alta Paulista, que abrange 43 municípios.

A história de Araçatuba está ligada à construção da estrada de Ferro Noroeste do Brasil (NOB) que, no início do século XX, fez parte de uma política que visava a interiorização do país e sua ligação com outros países da América do Sul. A estrada teve seus trabalhos iniciados no dia 15 de novembro de 1904, com a construção do trecho que ligava Bauru à cidade de Itapura. A região era habitada pelos índios caingangues, exterminados no processo de colonização. O Rio Tietê serviu de caminho para a expansão do território do Estado de São Paulo. A abertura de estradas, cortando o sertão até as barrancas do Rio Paraná, somada à ferrovia, norteou a ocupação de todo o oeste paulista, primeiro com a vinda de bugreiros e grileiros, depois por comissões estaduais de geógrafos, geólogos e padres missionários. E, mais tarde, por imigrantes europeus, japoneses e árabes.

O desenvolvimento do município não foi linear, pois vários ciclos econômicos marcaram sua formação. O primeiro deles foi o do café, seguido pelo do algodão e, a partir dos anos 1950, veio o ciclo da pecuária, que predomina até os dias de hoje, dividindo sua importância, atualmente, com o setor sucro-alcooleiro.

Alguns dados sócio-econômicos do ano 2000 expressam as condições de vida da população do município: taxa de urbanização de 97,16%; mortalidade infantil de 12,36%;

população maior de 60 anos na faixa de 0,11%; rendimento médio mensal das pessoas responsáveis pelos domicílios na ordem de R\$ 1.010,55; número médio de moradores por domicílio de 3,4. Dados que classificam o município um alto índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM: 0,849.

O Mapa da Pobreza do Estado classifica Araçatuba em seu ranking como sendo um município entre “ruim e menos ruim” e o motivo dessa classificação fica por conta da baixa renda da maioria das famílias. Segundo o último censo do IBGE a grande parte da renda está concentrada nas mãos de apenas 3,74% da população, que tem renda acima de 20 salários mínimos. A renda no município encontra-se assim distribuída: 33,59% ganham de 1 a 3 salários mínimos; 30,12% ganham de 3 a 5 salários mínimos; 36,29% acima de 5 salários mínimos.

O município de Araçatuba apresenta ainda os seguintes indicadores: intensidade da pobreza: 35,88% da população; intensidade de indigência: 54,48%; percentual de crianças em domicílios com renda per capita menor que 75,50 reais: 18,24%; percentual de crianças e adolescente fora da escola na faixa etária de 15 a 17 anos: 13,92%.

Dados sobre as condições da infância e da adolescência em Araçatuba que compõem o IDI (Índice de Desenvolvimento Infantil) revelam que, em 2004, o número de crianças até 6 anos de idade, no município, era de 17.589. Desse número, cerca de 10% são crianças cujos pais têm escolaridade precária, ou seja, menos de quatro anos de estudos. O percentual de crianças até 6 anos matriculadas em pré-escolas, em Araçatuba era de 85% em 2004. A cobertura de crianças menores de 1 (um) ano vacinadas era de 100%. Houve uma melhora significativa da assistência pré-natal. Em 1999, apenas 42% das mulheres grávidas tinham 6 ou mais consultas pré-natais, mas esse percentual chegou a 84% em 2004. Os dados expostos aqui determinam um IDI da ordem de 0,899, indicador que coloca Araçatuba na 33ª posição em condições de vida da infância no Estado de São Paulo e na 50ª posição no Brasil.

A economia de Araçatuba baseia-se na atividade agropecuária e industrial. Parcela significativa das propriedades rurais encontra-se ocupada pela cana-de-açúcar. A agroindústria de cana vem sendo apontada como a principal atividade econômica de toda a região noroeste do Estado, impulsionada por políticas de incentivo à produção do álcool combustível. A monocultura tanto gera riqueza como problemas sociais. A sazonalidade da safra deixa os trabalhadores bóias-frias sem emprego de dezembro a abril de cada ano. A mecanização, já em curso nos canaviais, é ameaça que ronda esse trabalhador sem qualificação, que terá pela frente a dura realidade de desemprego.

A criação de gado bovino é outra importante atividade econômica do município. Sede de região, o comércio e a rede de serviços de Araçatuba atende a uma população estimada de 680.000 habitantes. Nessa rede de serviços, é importante destacar o papel das instituições de ensino superior, que recebem alunos de todos os municípios da região. O sol,

o clima quente, a água abundante têm apontado para o turismo como uma atividade econômica a ser desenvolvida no município.

Parcela significativa da população sobrevive do mercado de trabalho informal, o qual não lhes dá acesso a uma segurança material. Trata-se de um cenário social difícil, resultado de uma estrutura já fragilizada por perdas, rupturas, falta de instrução, conflitos familiares que por vezes condicionam as famílias a viverem dentro de um processo de exclusão social que só não se agrava ainda mais pelos investimentos nas políticas sociais, hoje, em larga medida, de competência do governo local.

A cidade de Araçatuba já foi conhecida pela sua atividade pecuária. Foi o boi gordo que projetou a cidade no cenário nacional. Foi também de Araçatuba que saíram boa parte do milho, arroz, soja, feijão e tomate que abasteceram várias regiões do Estado de São Paulo nas últimas décadas. Cidade eminentemente agrícola, Araçatuba vivencia de forma intensa as rápidas transformações que o novo ciclo sucro-alcooleiro trouxe à região. Nos últimos cinco anos, segundo estudos realizados pelo Programa Sistema Agroindustrial Integrado – SAI/Sebrae (SP), a cana-de-açúcar tem crescido em larga escala, em função da demanda nacional e mundial pelo etanol. O noroeste paulista é a região do Estado de São Paulo que apresenta maior expansão desse setor, mudando de forma definitiva seu cenário sócio-econômico.

Segundo a UDOP (União dos Produtores de Bioenergia), a região já conta com 72 usinas em funcionamento e projeta a instalação de mais 14 unidades até 2010, quando então deverá estar moendo cerca de 200 milhões de toneladas de cana por ano, num crescimento que deve vir acompanhado de vários outros investimentos em setores complementares que compõem a cadeia produtiva sucro-alcooleira. Ainda de acordo com a pesquisa do Sebrae (SP), essa expansão não impõe desafios somente aos produtores voltados ao setor sucro-alcooleiro, mas também aos produtores que concentram suas atividades na pecuária de corte e leite, principalmente na agricultura, com o enfrentamento do problema da qualificação da mão-de-obra.

Um dos problemas que mais preocupa os profissionais que atuam nas políticas sociais do município é o da atração de mão-de-obra de várias regiões do país para o trabalho no corte manual da cana e a perspectiva da mecanização da lavoura da cana. A consequência que se avizinha é, como já foi dito, o desemprego no campo. Inúmeros trabalhadores, recrutados no Maranhão, no Piauí, no Vale do Jequitinhonha, na Zona da Mata da Bahia e outras regiões pobres do país, têm se instalado na região. Cidades pequenas, com crescimento vegetativo negativo, têm sofrido com o aumento dos aluguéis, por falta de oferta de moradias populares. Profissionais que atendem nos serviços sociais relatam que esses trabalhadores têm vindo sozinhos na primeira safra e, quando retornam, no ano seguinte, trazem a família. Temos assistido o aumento da demanda por matrículas nas escolas públicas, nos postos

de saúde, nos serviços médicos de urgência, nos plantões de atendimento social, nos fóruns com ações de reconhecimento de paternidade, pedidos de alimentos etc.

A mecanização da lavoura da cana é uma realidade cada dia mais presente, e os trabalhadores rurais recrutados como cortadores de cana, bem como os agricultores familiares e assalariados rurais, têm baixíssima qualificação. Sua colocação em outros setores da economia regional não será automática. Uma das medidas para minimizar os impactos sociais e o aumento do desemprego é a capacitação desses trabalhadores e de suas famílias em cursos profissionalizantes, na esperança de prepará-los para novas atividades profissionais.

As transformações na vida das várias cidades da região noroeste são visíveis. Araçatuba, como município sede de região, vive o impacto do novo ciclo econômico de forma ainda mais intensa. Não temos relato de trabalho infantil no setor sucro-alcooleiro. Mas, temos relatos de aumento da violência nos bairros periféricos da cidade, do aumento da prostituição, da gravidez na adolescência e aumento do alcoolismo.

## Histórico da Rede em Araçatuba

A rede de proteção à infância e adolescência de Araçatuba está em processo de formação. Como é comum nos municípios do Estado de São Paulo, Araçatuba organizou, ao longo das últimas décadas, uma importante estrutura pública de prestação de serviços nas áreas sociais. Na saúde, criou unidades básicas e implantou o Programa de Saúde da Família em todo o município; estruturou os serviços de educação infantil e ensino fundamental com amplo atendimento; buscou programas e projetos financiados pelos Governos Federais e Estaduais na área da assistência social. Além das atividades públicas nas áreas sociais, entre elas a da infância e adolescência, sempre pôde contar com inúmeras organizações civis, entidades privadas que se dedicam às ações sociais no município. Juntos, setor público e privado formam uma pulsante e complexa teia de atividades que, diariamente, atendem crianças, adolescentes e suas famílias.

Existem lacunas pontuais quanto à oferta de serviços, cuja demanda sempre supera a capacidade instalada, mas a maior dificuldade desse complexo sistema de atendimento era a falta de articulação entre os serviços prestados. Não existia trabalho integrado entre os órgãos governamentais, nem tão pouco entre estes e os não-governamentais. O resultado era a fragmentação, a superposição e as dificuldades de comunicação. Infra-estrutura e recursos acabavam, assim, dispersos em esforços pulverizados, pontuais e isolados. A maior deficiência, pois, estava na integração das políticas públicas entre si e na integração do setor público com as organizações civis que atendem crianças e adolescentes de Araçatuba. Da forma como o sistema funcionava, era impossível estabelecer, com clareza, a dimensão dos problemas e determinar racionalmente as prioridades nas ações. Cada instituição deci-

dia segundo raciocínios conjunturais, já que faltava estratégia de atuação, e um padrão assistencialista persistia em muitas das organizações do sistema.

Além disso, as instituições que atuam na área apontavam para a necessidade de qualificação dos seus profissionais, carentes de informações e meios para lidar com problemas complexos, alguns desses profissionais demonstravam, nos debates iniciais de formação da rede que, há 18 anos da promulgação do ECA, ainda desconheciam o sistema de proteção, ou o que é pior, tinham dele uma visão preconceituosa, atuando dentro do sistema de forma a retardar conquistas legais de direitos fundamentais de crianças e adolescentes.

Nos primeiros encontros com as lideranças da área de infância e adolescência, uns responsabilizavam aos outros pelos problemas e todos esperavam das famílias e do governo, no sentido abstrato, a solução para os conflitos. A alta criminalidade e prostituição envolvendo jovens e a violência crescente contra crianças e adolescentes criavam um cenário de urgência. Esta foi a força propulsora para que nossa prática como comunidade fosse revista: estavam sendo formulados os objetivos comuns da nossa rede.

Nesse momento, a Fundação Telefônica lançava um edital e a Secretaria de Assistência Social do Município se organizava para elaborar um projeto que ajudasse na formação da sua rede. Os objetivos do Programa da Telefônica vinham ao encontro às necessidades do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente de Araçatuba. O CMDCA aderiu de pronto. Quando o projeto já estava sendo elaborado, a Secretaria de Assistência Social da Prefeitura identificou um novo parceiro, o Instituto Afonso Toledo, ligado a uma tradicional escola de ensino superior, o Centro Universitário Toledo – UNITOLEDO. A tônica do projeto, entre outras prioridades, tinha na capacitação uma forte diretriz, e a parceria com a Universidade era essencial, não só pela disponibilidade física adequada à capacitações, como pela capacidade de agregar conhecimento e certificar como extensão universitária os cursos disponibilizados para a rede.

O projeto propunha identificar as lideranças locais que atuam no SGDCA, e capacitá-las, desenvolvendo as habilidades necessárias à gestão integrada de programas e projetos de atenção à criança e ao adolescente e desse modo contribuir para a construção de um sistema articulado, capaz de potencializar a capacidade de gestão dos agentes públicos e da sociedade civil. Previa, ainda, dar às instituições as condições materiais mínimas para que pudessem integrar a rede de proteção, principalmente no que se refere aos recursos tecnológicos de informática e comunicação eletrônica. A exclusão digital era um grande fator limitador da formação da rede de proteção. O processo que capacitaria as lideranças deveria ser capaz de promover também a inclusão digital. Para esse fim, a parceria com a UNITOLEDO era, mais uma vez, fundamental. Os laboratórios de informática da universidade, ociosos durante o dia, poderiam ser disponibilizados como um importante ativo do projeto.

Outra decisão do projeto foi usar a capacitação e a implantação da rede eletrônica como meio para formar a rede e dar às lideranças as condições necessárias para o trabalho integrado. Como etapa da capacitação, com a participação de todos, o diagnóstico das condições de vida da infância e da adolescência seria elaborado e as diretrizes da política estabelecidas para os próximos anos em um Plano Municipal de Atenção Integral das Crianças e Adolescentes de Araçatuba.

E assim nasceu a Rede Ciranda, estimulada por um amplo projeto da Secretaria de Assistência Social da Prefeitura de Araçatuba, em parceria com a Fundação Telefônica e o Instituto Afonso Toledo, com o objetivo de estruturar a rede de proteção à infância e adolescência de Araçatuba.

## Objetivos e principais ações da Rede Ciranda em Araçatuba

### Objetivos

O Projeto Ciranda tem por objetivo implementar a Rede Social de Proteção da Infância e da Adolescência em Araçatuba, dotando o município de uma gestão articulada da política de atendimento às crianças e aos adolescentes, por meio de tecnologias sociais apropriadas e rede eletrônica, cuja finalidade é realizar a proteção integral, segundo preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente. Objetiva, ainda, sensibilizar e formar lideranças que atuam na área da infância e adolescência em vários municípios da região noroeste do Estado de São Paulo, próximos à Araçatuba. A rede de proteção integral de crianças e adolescentes do município de Araçatuba tem, pois, como proposta, desenvolver ação integrada, com participação das lideranças locais e formas de gestão compartilhada de programas e projetos de proteção à infância e adolescência. O Projeto Ciranda, ao implementar a rede social de proteção à criança e o adolescente de Araçatuba, será capaz de: operacionalizar um sistema municipal de monitoramento e avaliação das políticas e programas desenvolvidos pelo poder público e pela sociedade civil, no atendimento às crianças e aos adolescentes; integrar e articular programas e projetos intersetoriais que tenham interface com a atenção integral às crianças e aos adolescentes; formular sistematicamente políticas de atendimento às crianças e aos adolescentes; articular os ativos da comunidade para o atendimento das necessidades da infância e adolescência; cuidar da formação continuada das lideranças que atuam com a infância e adolescência, tanto no poder público como na sociedade civil.

### Ações

1. Construir a Rede de Proteção Social: implementando uma agenda de sensibilização para a articulação do trabalho em rede; envolvendo as lideranças, integrando-as ao trabalho da Rede; buscando o apoio de parceiros estratégicos para o fortalecimento da Rede.

2. Prover 28 entidades integrantes da rede eletrônica, organizações governamentais e não governamentais parceiras da rede, com equipamentos e mobiliários adequados à plena comunicação e melhoria na qualidade do atendimento efetuado pelas entidades integrantes da rede social de proteção à criança e ao adolescente.

3. Dotar a rede com informações sócio-econômicas, dados primários e secundários, organizados por territórios e ordenados em torno dos fenômenos que caracterizam a vulnerabilidade social, como meio de ordenar as atividades desenvolvidas pelas organizações parceiras do projeto (dados que permitam aos atores sociais aprofundar seu conhecimento da realidade do município e das condições de vida de crianças e adolescentes em Araçatuba).

4. Implantar o software e site do projeto que permita a comunicação rápida e eficaz entre as organizações sociais públicas e privadas que integram os serviços de atendimento e proteção da infância e adolescência no município. Cadastrar, por meio do software, as crianças e adolescentes atendidos pela rede, acompanhando o seu desenvolvimento e atuando de forma preventiva os eventos que vulnerabilizam a infância e adolescência.

5. Dar dinamismo ao site, com links para as 28 organizações públicas e privadas integrantes.

6. Ampliar a comunicação entre as entidades participantes do projeto, melhorando a qualidade do atendimento efetuado pela rede no município. Ter sempre em perspectiva a inclusão de novos atores que poderão integrar-se à rede ao longo do tempo.

7. Formar lideranças para atuar em redes de proteção integral e direcionar políticas públicas e ações da sociedade civil de atenção à criança e ao adolescente nos municípios da região noroeste do Estado de São Paulo. E, especificamente em Araçatuba, atuar na capacitação dos agentes participantes da rede, instituindo uma cultura de formação continuada aos integrantes do sistema de garantia de direitos à criança e ao adolescente no município.

Como etapa da formação de lideranças: formular, implementar e avaliar o Plano de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente de Araçatuba; implantar sistema de monitoramento e avaliação dos resultados do projeto.

## Bebedouro

### Caracterização

O município de Bebedouro foi fundado em 03/05/1884. Localiza-se na região Norte do Estado de São Paulo, onde ocupa uma área de 684,4 km<sup>2</sup>, e sua densidade demográfica é de 109,3 hab/km<sup>2</sup>. Sua população, segundo dados do IBGE/censo 2000, é de 74.815 habitantes,

sendo 69.964 na área urbana e 4.851 na zona rural. Ou seja, 93,51% da população vivem na zona urbana e 6,49%, na zona rural.<sup>1</sup>

A estrutura etária da população em 2000 estava assim distribuída:

- Menos de 15 anos	19.690
- 15 a 64 anos	49.593
- 65 anos e mais	5.532

Bebedouro pertence à região administrativa de Barretos, cuja população total, em 2000 era de 394.835 habitantes, representa 1,1% do total estadual. O único município da região com mais de 100.000 habitantes é Barretos (103.829 habitantes), e Bebedouro é o único município com população superior a 50.000 habitantes<sup>2</sup>. O produto interno bruto (PIB) da Região Administrativa de Barretos, em 2000, foi de R\$ 2,8 bilhões, representando 0,8% do total do Estado. O Valor Adicionado Fiscal (VAF) da região, em 2001, foi de R\$ 2,859 bilhões, ou 0,9 % do total do Estado. A indústria é o setor de atividade com maior participação no Valor Adicionado Fiscal, respondendo por 54%; o Comércio vem em seguida, respondendo por 22%; os Serviços, por 12%; a Agropecuária por 7% e Outros, por 5%.

A agropecuária é o setor mais importante da economia regional, com destaque para as culturas de cana-de-açúcar, que vêm ganhando espaço em detrimento das pastagens e plantações de cítricos. Ocorreu ainda, o aumento da área ocupada com sorgo e seringueiras. O principal produto agropecuário da região é a cana-de-açúcar, responsável por 36% do valor da produção agropecuária regional, que alcançou, em 2002, R\$ 1,3 bilhão. Esse montante representa 6,2% do valor da produção agropecuária estadual.

A cana-de-açúcar tem obtido ganhos de produtividade na região, inclusive através da mecanização da colheita que, se por um lado gera ganhos ambientais, por outro torna ocioso um expressivo contingente de mão-de-obra, que não é reabsorvida pelo mercado formal de trabalho. Em Bebedouro, esse problema é agravado, em virtude da não ocupação do trabalhador rural da colheita de citrus, já que ele não é totalmente absorvido na colheita de cana-de-açúcar, e os poucos que conseguem inserir-se nesse último mercado de trabalho, têm sido em grande parte dispensados, em decorrência da mecanização, caindo na informalidade. Este fato aumenta consideravelmente o número de ambulantes e catadores de material reciclável pelas ruas da cidade (não existem dados estatísticos sobre essa migra-

<sup>1</sup> Fontes dos dados: IBGE, SEADE, Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil

<sup>2</sup> Os dados seguintes foram colhidos do Caderno da Região Administrativa de Barretos, elaborado pelo Governo do Estado de São Paulo em 2004.

ção da mão-de-obra do mercado formal para o mercado informal, mas se constata o empobrecimento da população no aumento da procura pelos serviços sociais do município).

A indústria na região de Barretos apresenta forte especialização na produção de alimentos e bebidas, que é a maior empregadora e gera a maior parte do valor adicionado da indústria. Em Bebedouro, o cultivo da laranja é mais intenso (lembrando que os pomares têm sido gradativamente substituídos pela cultura da cana-de-açúcar), sendo o produto industrializado para a produção do suco de laranja e exportado para diversos países. Destaca-se também, no município, a produção de óleos vegetais.

Com uma economia baseada na agricultura, prevalecendo nas últimas décadas a monocultura da laranja e, nos últimos anos o aumento das plantações de cana-de-açúcar, com uma indústria dependente da atividade agrícola, o município expandiu-se consideravelmente na década de 1980, crescimento seguido por uma grande queda na década de 1990, quando houve grande recessão econômica, causando o fechamento de várias indústrias e de lojas, e o conseqüente aumento do desemprego, da informalidade do trabalho e do subemprego.

Muito embora a renda per capita do município tenha crescido 24,63%, de R\$ 273,40 em 1991 para R\$ 340,75 em 2000, a pobreza cresceu 7,69, passando de 14,8% em 1991 para 16,0% em 2000. A desigualdade cresceu: o Índice de Gini, que indica a concentração de riqueza (quanto mais próximo de 1, maior a concentração), passou de 0,50 em 1991 para 0,57 em 2000. Com a população concentrada na área urbana, a estrutura do município não oferece trabalho e moradia para toda a população. Assim, concentram-se, nas áreas periféricas, os grandes contingentes da população excluídos dos bens sociais, o que os torna dependentes das ações dos programas sociais. Evidentemente, a falta de condições para uma vida digna, provoca o aumento do consumo de álcool, de drogas, de trabalho infantil, de baixa frequência e evasão escolar, do número de agressões sofridas e provocadas por crianças e adolescentes.

## Histórico da Rede em Bebedouro

O Conselho Tutelar e o CMDCA, em anos anteriores, passaram por grandes dificuldades, em decorrência da insuficiência de recursos financeiros e estruturais para o atendimento de famílias vulnerabilizadas e em situação de risco, incluindo suas crianças e adolescentes. Além disso, os integrantes do Conselho Tutelar encontraram barreiras junto aos órgãos públicos e também às entidades sociais, para a solução de problemas imediatos. Também desejavam uma melhor capacitação para as conselheiras, que as adequasse à realidade concreta e ajudasse a melhorar a organização e a eficiência do atendimento.

Na época, o CMDCA, convidou vários técnicos (psicólogos, assistentes sociais, pedagogas e professores de diversas entidades envolvidas com crianças e adolescentes) para for-

marem um grupo que pudesse se reunir semanalmente, com o objetivo de dar suporte ao Conselho Tutelar, buscando solucionar imediatamente casos emergenciais e propondo várias ações. Esse grupo chamava-se Parceiros da Esperança. No grupo, eram discutidos os casos e providências eram tomadas, num compromisso conjunto e voluntário, facilitando assim os encaminhamentos, acompanhamentos e a proteção das crianças e adolescentes. Desse grupo, resultaram algumas ações importantes para a melhoria do atendimento à criança e ao adolescente, tais como a capacitação dos membros do Conselho Tutelar eleito em 2003, o suporte técnico ao Conselho Tutelar, um curso de extensão universitária sobre “Violência sobre o ECA”, voltado para todos os atores que trabalham com a área infanto-juvenil.

Muito embora o grupo, após quase 3 anos, não tenha tido continuidade, à idéia de organizar a Rede continuou sendo trabalhada. Quando o sr. Hélio de Almeida Bastos assumiu seu mandato em 1º de fevereiro de 2005, criou, junto ao seu gabinete, a Rede Criança e Adolescente. Foram convidadas a organizar a rede, as sras. Maria Alice Alves Coelho e Márcia Ramalho Paschoal Toller. Assim, elas começaram por capacitar os gestores das entidades sobre rede, juntamente com o Senac, Fafibe e CMDCA.

A Rede Criança e Adolescente e o CMDCA atuam interligados, para atender o disposto no artigo 86 do ECA, com a finalidade de que as Políticas de Atendimento possam ser implementadas com maior agilidade, de forma integrada. O Senac de Bebedouro ofereceu o curso do “Formatos Brasil” a todos os gestores das entidades inscritos no CMDCA. Esse curso falava muito sobre redes, planejamento estratégico, parcerias e financiamentos. Outro parceiro muito importante, que encontramos logo de início, foi uma faculdade (a FAFIBE), cuja coordenadora do curso de psicologia, Dra. Taiza Helena Figueiredo, visitou, com suas alunas, as entidades, para providenciar o preenchimento de um formulário por nós elaborado. O intuito era trabalhar dados e elaborar um manual de orientação do atendimento social em nossa cidade – e para isso fizemos várias reuniões com as entidades. Em meados de agosto, soubemos que a Telefônica financiaria projetos de rede de proteção integral on-line: um sistema de computadores interligados via Internet, conso-lidando dados e deixando as entidades em contato permanente, enviando canais de comunicação com a sociedade. Fizemos nosso projeto e fomos contemplados. Daí surgiu o projeto da Rede Criança e Adolescente, inicialmente composta pelas seguintes entidades governamentais e não-governamentais: Casa da Criança Irmã Crucifixa; Casa do Adolescente de Bebedouro; Centro de Estudos e Projetos para o Bem do Menor; Educandário Santo Antonio de Bebedouro; Centro Assistencial Espírita Do Calvário ao Céu; Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Bebedouro; Desenvolvendo a Criança e o Adolescente; Associação dos Deficientes de Bebedouro; Centro de Educação Infantil Lourenço Santim; Grupo Luta e Amor À Vida; Sociedade Recreativa Promocional e Cultural “José do Patrocínio”; Associação Assistencial Espírita “Casa de

Maria”; Comunidade Educativa Figuls Assunção; Casa de Santa Clara; Fundo Social de Solidariedade “Projeto Semeando o Futuro”; Casa Santo Expedito; Centro Integrado de Equoterapia de Bebedouro; Grupo de Escoteiro “Sol e Lua”; Associação de Valorização Integral do Deficiente Auditivo; Artsol e Praticare.

Foram se juntando à rede os departamentos governamentais ligados à educação, cultura, saúde, esporte, o Poder Judiciário, o Ministério Público e a Delegacia de Defesa da Mulher, da Criança e Adolescente. Atualmente, graças às ações realizadas, o Prefeito Municipal enviou um projeto de Lei N. 3750 de 12 de março de 2008, nascida em uma das reuniões da Rede das Redes, quando o município de Diadema falou acerca da elaboração de Lei da Rede. Adaptamos a idéia à nossa realidade e apresentamos ao Prefeito. Veja a Lei que cria a Rede Criança e Adolescente de Bebedouro em anexo.

Nosso trabalho em rede foi crescendo, graças à divulgação e à transparência das ações. Hoje o Departamento de Educação, em parceria com a Fundação Volkswagen, criou o projeto Território Escola – Ações em Rede, cujo objetivo é ampliar as oportunidades de aprendizagem presentes no território, por meio de articulação entre escolas e outras instituições, públicas governamentais, não governamentais, empresas etc, na perspectiva da educação integral de crianças e adolescentes.

Inicialmente, para participar de capacitações realizadas com o CENPEC, foram incluídas três escolas municipais de ensino fundamental, com representantes entre gestores, coordenadores, professores, alunos, pais de alunos, membros de ONGs, empresas de cada micro-território, conselheiros e professores universitários. Essas capacitações incluíram estudos de vários textos, visitas, seminários e divulgações de resultados. Como exemplo, citamos o trabalho realizado pela EMEF João Pereira Pinho. No ano passado essa EMEF foi representada pelo DEMEC, CENPEC e Fundação Volkswagen, com um projeto que possibilita a formação de parcerias, na busca de tomadas de decisões e ações. A escola já havia disponibilizado todos os seus meios para resolver a questão, mas esbarrou em problemas de encaminhamento e avaliações técnicas. O Projeto Ações em Rede promove e viabiliza essa aproximação de entidades afins, com objetivos comuns. Foi o que aconteceu com a escola, no último semestre de 2007.

Foram firmadas parcerias fortes com o Ambulatório de Saúde Mental, APAE, Rede Criança, CRAS, UBS Ramiro de Souza e Supermercado Prاتبom. Houve, inclusive, contribuições para o fornecimento de passes aos alunos que fazem atendimentos especializados. Esse projeto, além da visão mais particularizada, com objetivos pedagógicos, também desperta a escola para a necessidade de trabalho em conjunto com toda a comunidade escolar. Destacam-se três momentos da experiência, em que era visado um maior envolvimento das famílias com a escola. O primeiro foi o lançamento do projeto, com a apresentação dos

objetivos e caminhos para toda a comunidade escolar, corpo docente, funcionários, alunos e famílias. Seguiram-se dois outros momentos de interação num outro formato, cujo enfoque era trazer cultura para essa comunidade, o que ocorreu em duas noites memoráveis: uma, de contos de assombração e outra de contos de roça, com a participação de professores, alunos e convidados que muito brilharam os eventos.

As expectativas para o próximo ano são as melhores possíveis, ou seja, todos, professores, diretores, coordenadores, alunos e comunidade, esperamos continuar contando com esses parceiros e buscando outros, para que os frutos colhidos ultrapassem os muros da escola. Em 2008, terá início a multiplicação desse trabalho em outras EMEIs, com todos os bairros da cidade atendidos. Esse trabalho veio ampliar e somar-se ao trabalho da rede em nosso município.

Outro passo importante foram as capacitações da Rede Social São Paulo. A cada encontro da Região do Projeto Envolver, levamos representantes de diversos segmentos para participar dos eventos. Os temas escolhidos referiam-se aos eixos da política de atendimento à criança e ao adolescente. Novos temas foram abordados, como “Justiça Restaurativa”; “Ecâmetro, e suas cinco réguas para medir o sistema de Garantia dos Direitos da Crianças e do Adolescente (SGDCA)” – “ECA 18 ANOS”; “Orçamento Municipal e Fundo da Infância e Adolescência”, “Direitos da criança e Comunicação”. Além disso, foram trabalhados os exemplos de boas práticas. Assim a Rede Social também contribuiu para a formação dos membros de nossa rede.

Já realizamos mais de dez seminários em nosso município, além de parceria com a FAFIBE, que ministrou o curso “Como Trabalhar em Rede” e também elaborou um diagnóstico nas entidades e equipamentos que trabalham com crianças e adolescentes, o que resultou na publicação de um manual de atendimento, disponível em anexo.

Temos um site [www.bebedouro.sp.gov.br/redecrianca](http://www.bebedouro.sp.gov.br/redecrianca) e quase todas as entidades estão informatizadas, graças ao projeto apoiado pela Fundação Telefônica. Fazemos reuniões mensais do Grupo Gestor e com todas as entidades. Notamos que as entidades tinham dificuldades em disponibilizar técnicos, por isso foi sugerido que dividíssemos nosso tempo com as reuniões do CMDCA. Assim, otimizamos o tempo e todos ganharam (entidades, organização da rede, CMDCA). Além dessas ações, realizamos uma campanha do Imposto de Renda que aumentou a receita do fundo.

Já realizamos capacitações em outros municípios da região, entre eles Guairá, Pirangi, Taquaral e em diversas escolas da nossa cidade, sobre a Rede e o SGDCA. Fizemos audiências públicas na Câmara de Vereadores, buscando seu apoio. cremos que grande parte do nosso crescimento, devemos também aos meios de comunicação impressa e radiofônica, que nos cedem espaços. Assim continuaremos, juntos, na busca por fortalecer a Rede

Criança e Adolescente de Bebedouro, aprendendo a defender a felicidade de trabalhar coletivamente, lembrando os versos de Chico Buarque:

*“Todos juntos somos fortes  
Somos flechas e somos arcos  
Todos nós no mesmo barco  
Não há nada pra temer.  
Ao meu lado há um amigo  
Que é preciso proteger  
Todos juntos somos fortes  
Não há nada pra temer.”*

## Objetivos e principais ações da Rede Criança e Adolescente de Bebedouro

### Planejando a Rede/Princípios

- Existência de um propósito unificador
- Participantes independentes
- Multiplicidade de líderes
- Interligação e parâmetros
- Construir confiança
- Compartilhar valores
- Dar e receber
- Criar produtos e eventos
- Investir em lideranças
- Sistematizar conhecimentos

### Metodologia

Mobilizar e capacitar

- a. Formação de um Grupo Gestor;
- b. Reunião com Ongs, Ogs e equipamentos sociais: distribuir trabalho em rede;
- c. Cursos de formação para trabalho em rede;
- d. Realização de Seminários sobre Políticas Públicas e Controle Social;
- e. Confecção de boletins informativos;
- f. Realização de diagnóstico de atendimento das Ongs (coleta de dados, tabulação de dados estatísticos);

- g. Publicação dos resultados;
- h. Estrutura e implantação do sistema informatizado;
- l. Monitoramento e avaliação de reuniões;
- j. Seminário de Avaliação;
- l. Território Escola - Ações em Rede;
- m. Participações em encontros da Rede Social São Paulo.

### Dificuldades

- De coleta de informações
- De disponibilizar técnicos das entidades para participar dos grupos de formação
- De disponibilidade entre níveis de conhecimento sobre informática
- De demora nas licitações
- Falta de pontos telefônicos

### Conquistas

- Maior conhecimento dos projetos das entidades
- Partilha de experiências
- Participação das Secretarias da Prefeitura Municipal
- Aprendizado do uso do computador
- Participação das entidades para elaborar o cadastro
- Ampliação de comunicação entre as entidades
- Realização de ações conjuntas
- Maior integração dos conselhos
- Maior inscrição das entidades no CMDCA
- Apoio da imprensa para divulgar as ações da rede
- Ter um SITE

### Desafios

- Aprofundar a luta para o trabalho conjunto e qualificado
- Fortalecer e ampliar a luta e a defesa dos direitos da criança e do adolescente
- Fortalecer os vínculos com os participantes da Rede das Redes
- Reforçar e ampliar as alianças com outras redes de organizações e movimentos sociais do Brasil

- Redefinir estratégias e prosseguir o debate sobre a identidade Ongs e Marco Legal.
- Promover debates e divulgar modelos da política de atendimento à criança e ao adolescente
- Construir posicionamento político sobre a relação com o setor privado
- Participar de modo mais incisivo nos processos de democratização e do direito à comunicação
- Aprimorar os processos de gestão, obtendo mais transparência.
- Desenvolver novas estratégias para o fortalecimento da sustentabilidade política e financeira das organizações e da rede

### Abaixo temos mais alguns exemplos das atividades desenvolvidas pela Rede de Bebedouro

Para a sustentabilidade do projeto, a Rede Criança e Adolescente, formada pelas organizações governamentais e não governamentais, desenvolveu parcerias com a FAFIBE, Senac, empresas locais, Fundação Telefônica e agora com o BNDES. Um exemplo concreto disso aconteceu no município de Bebedouro, quando adolescentes participantes do projeto “Clicando a Vida”, desenvolvido pelo DCA (Desenvolvendo a Criança e o Adolescente) e financiado pela Unimed, realizaram uma campanha de conscientização sobre as DST, o uso de preservativos e a importância de procurar o serviço de saúde. Acompanhados por educadores da ONG, os adolescentes, percorreram as regiões das Praças Monsenhor Aristides da Silveira Leite e Barão do Rio Branco, abordando a população e oferecendo informações sobre como se prevenir das DST/AIDS. Na ocasião, serão distribuíram preservativos e folhetos informativos.

A idéia da campanha surgiu a partir de rodas de discussão de que esses adolescentes participam. “O grupo pesquisou tudo sobre doenças sexualmente transmissíveis e participou de muitos debates sobre o assunto. Depois, para reforçar o conhecimento adquirido e transmitir as informações a outras pessoas, saímos pelas ruas para alertar a população”, comentou a Assistente de Coordenação de Projetos, Ana Maria de Souza Pereira. Durante os encontros, os adolescentes também produziram cartazes com frases de impacto, que foram utilizados na campanha para chamar a atenção da população. Com essa campanha, o objetivo do grupo de jovens foi atingido.

## Diadema

### Caracterização

#### Aspectos demográficos

A cidade de Diadema, com 30,65 km<sup>2</sup>, faz parte da região metropolitana de São Paulo. Localiza-se entre os municípios de São Bernardo do Campo e de São Paulo, a uma distância de 17 km da Capital do Estado. O município está organizado em 11 bairros, sua topografia é acidentada, com poucas áreas planas.

Com relação à distribuição da população, o Censo de 2000/IBGE aponta para um total de 357.064 habitantes, sendo 175.109 de homens (49%) e 181.955 (51%) de mulheres. Diadema é o município do ABCD que detém a maior densidade demográfica, 11,6 mil habitantes por km<sup>2</sup>. É considerada a segunda maior densidade demográfica do país e a primeira no estado de São Paulo.

No tocante à distribuição da população por faixa de renda, os dados indicam a situação de pobreza da população do Município: 35% dos habitantes vivem com até 2 salários mínimos, sendo que 14% da população vive em situação de total miserabilidade, sem nenhum rendimento.

#### Aspectos sócio-econômicos

Segundo pesquisa realizada pelo IMES – Instituto Municipal de Ensino Superior, em 1995, 4 setores industriais formais absorviam 60,23% do pessoal ocupado nos setores: de artigos plásticos e borracha; de veículos automotores, reboques e carrocerias; de máquinas e equipamentos e de produtos metálicos.

Em 2001, segundo dados do Plano Municipal de Assistência Social, as atividades predominantes eram de serviços: comércio varejista não especializado, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos, além da prestação de serviços na área de alimentação. O perfil dos trabalhadores apresentava, entre outras características, uma pequena utilização de capital fixo, baixo grau de escolaridade da mão-de-obra e do próprio empresário, pouca disponibilidade de recursos próprios. Em 2002, o número de trabalhadores ambulantes em Diadema indicava que 65% eram homens (1.271); 33% eram mulheres (652) e 2% eram desconhecidos (33).

## Aspectos Educacionais e Sociais

Os índices da população analfabeta ou analfabeta funcional estão acima da média do Estado e da região, correspondendo a 6,5% da população acima de 10 anos. No ano 2000, 25,5% das crianças na faixa etária de 0 a 6 anos freqüentavam a escola, abaixo da média do Estado. Eram 12.246 crianças freqüentando creche/escola de educação infantil que passam, em junho de 2008, para 17.500 crianças. Essa ampliação deu-se tanto por atendimento direto do município, como por meio das parcerias com as Organizações Não Governamentais no programa Creche Lugar de Criança. Atualmente são 45 escolas municipais que atendem educação infantil em período parcial e integral e 27 creches conveniadas.

Em relação à faixa etária de 15 à 17 anos, 83,2% freqüentam a escola, acima da média do Estado, porém abaixo da média regional. Indica-se a necessidade de ampliação dos Programas Adolescente Aprendiz, Agente Jovem e Ação Jovem, a fim de garantir a permanência desses jovens na escola. Esses programas prevêm uma bolsa-auxílio, associada a cursos de qualificação profissional e atividades sócio-educativas.

Do total de 357.064 habitantes de Diadema, crianças e jovens, representam por faixa etária:

<b>Faixa etária</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
0 a 4 anos	35.034	9,8
5 a 9 anos	32.508	9,1
10 a 14 anos	34.022	9,5
15 a 19 anos	37.208	10,4
<b>Total</b>	<b>138.775</b>	<b>38,8</b>

Fonte: Censo IBGE, 2000.

Diadema apresenta o segundo maior índice de gravidez na adolescência entre os sete municípios da região, embora tenha havido uma queda na taxa de mães adolescentes no período de 2000/02 em comparação aos anos anteriores. Esse dado revela a necessidade de orientação quanto aos métodos preventivos e contraceptivos, principalmente nesta faixa etária, em que o índice de morte de recém nascidos ou prematuros é alto.

No que se refere à taxa de crescimento populacional por grupo de idade, Diadema é, percentualmente, um município com grande número de crianças e adolescentes na faixa etária de 0 à 14 anos, superior à média da região do Grande ABCD, e em relação às outras faixas etárias. Na faixa etária de 15 a 24 anos, verificamos que o índice de crescimento é

negativo. Ao cruzarmos com os dados de morte por causas externas nessa faixa etária, é o maior índice da região, em ambos os sexos.

O município tem realizado investimentos em iluminação pública, implementação de efetivos de guardas municipais e na Lei Seca, que estabelece o fechamento de bares após as 23 horas, e tudo isso vem fazendo com que a taxa de violência reduza gradativamente, desde a implantação desta Lei. Segundo estudos realizados pelo Pacific Instituto For Research And Evaluation (PIRE) dos Estados Unidos e pela UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo, a chamada LEI SECA pode ter evitado 273 assassinatos em dois anos.

Também há investimentos nas áreas sociais, tais como a Criação do Centro de Referência da Juventude, o Programa Adolescente Aprendiz (14 a 16 anos), além dos Centros Culturais nos Bairros e da intensificação dos trabalhos desenvolvidos por ONGs (entidades sociais), nessa faixa de idade.

## Histórico da Rede em Diadema

Em 1998, um grupo de técnicos atuantes nas várias instituições do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente em Diadema, começou a se reunir informalmente para discutir casos específicos, complexos referentes a crianças de rua, adolescentes autores de ato infracional e em situação de drogadição, para os quais encontravam dificuldades de encaminhamento. Esse grupo começou a perceber a necessidade de um trabalho integrado, para diminuir a sobreposição e garantir melhores resultados no atendimento. Em 2001, começava uma nova gestão no CMDCA – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Diadema – e uma nova gestão da Prefeitura Municipal de Diadema. O grupo de técnicos elaborou um documento, que foi encaminhado ao CMDCA, apontando a necessidade de desenvolver as ações na área da criança e do adolescente, através do trabalho em rede.

Em 2002, com a abertura de uma linha de financiamento do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) voltado para as redes, o CMDCA de Diadema formou um grupo de trabalho com técnicos das várias secretarias e organizações não governamentais do município, para articular um projeto. O grupo contou com assessoria especializada, que realizou um mapeamento da situação de crianças e adolescentes no município, com ênfase em situação de rua, trabalho infantil e ato infracional. O estudo também incluiu dados sócio-econômicos, levantamento de recursos e equipamentos do município e dados de atendimento do Conselho Tutelar. O Projeto foi encaminhado ao BNDES e precisou ser redesenhado, modificando a linha de financiamento. Mais tarde, com as alterações efetuadas, foi aprovado.

Em 2003, o que era um Departamento de Assistência Social, com cinco entidades conveniadas (uma de idosos e outras quatro, com atuação junto a crianças e adolescentes),

quase sem projetos próprios, transforma-se em Secretaria de Assistência Social e Cidadania – SASC). Nessa época, 80% dos recursos eram direcionados para crianças e adolescentes. A partir daí, o leque de entidades conveniadas se ampliou, iniciaram-se as capacitações para os profissionais, as políticas alternativas (para igualdade racial, gênero, direito e cidadania) começaram a ser implementadas, o orçamento ficava maior a cada ano e buscavam-se recursos para ampliar a oferta de programas sociais. A rede de assistência estava no imaginário dos técnicos, para amarrar todas as políticas setoriais. Nesse período, o projeto RECAD – Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente de Diadema finalizado, foi apresentado ao BNDES como uma rede em defesa dos direitos da criança, adolescente e suas famílias. Seu objetivo é o de promover maior articulação e integração do conjunto de organizações governamentais e não governamentais, conselhos setoriais e sistema de justiça, instâncias que trabalham direta ou indiretamente com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, buscando a superação das dificuldades nos atendimentos, sobreposição, falta de cobertura etc. A RECAD foi implantada com base em cinco eixos de atuação:

- Rede de Informações sociais: elaboração de sistema integrado de informações com acesso via Internet que se movimenta através de Pólos de acesso (computadores) nas diferentes organizações.
- Fortalecimento institucional: capacitação e qualificação de gestores e profissionais da área social, através de seminários, cursos, conferências e participação de grupos de estudos, buscando aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados pelas organizações.
- Fortalecimento dos Conselhos Tutelares: melhoria da infra-estrutura dos dois Conselhos Tutelares e formação para os (as) conselheiros(as), para um melhor atendimento à população.
- Consolidação da rede de atendimento: construção de sede para o NAICAF – Núcleo de Atendimento Integrado à Criança, ao Adolescente e à Família, Conselho Tutelar II (região Centro), um auditório e sala de treinamento. Esse sub-projeto foi alterado, devido ao início da implantação dos CRAS na Cidade. O espaço que seria destinado ao NAICAF foi indicado para estruturar as Secretarias Executivas dos Conselhos Municipais: dos Direitos da Criança e do Adolescente e da Assistência Social.
- Visibilidade e Transparência: realização de campanhas publicitárias, produção de periódicos, vídeos, cd-rom, visando à sensibilização na área de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, a transparência da ação pública da RECAD e dinamização do FUMCAD.

Com a assinatura do contrato, em 2004, a RECAD começou a se estruturar e constituiu uma Secretaria Executiva, um Grupo Gestor, além de criar um Regimento Interno. Nesse mesmo ano, foi iniciado o Projeto Semeando Caminhos, financiado pela Petrobrás, voltado para capacitações que foram realizadas nas ONGs, nos espaços municipais e em centros de convenções. Foram realizadas formações nas áreas da Informática, Jogos Cooperativos e Enfrentamento à Exploração Sexual Infanto-Juvenil. Nessa primeira fase, foram realizadas oficinas de Geração de Renda com as mães de crianças e adolescentes inseridos no PETI – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil. Em 2005, constituíram-se vários grupos de trabalho para discutir as ações da rede, GTs de Cadastro, de Capacitações e do Site. No mesmo ano, iniciou-se a construção do prédio da RECAD. A RECAD participou do Ciclo de Premiação do Prêmio Gestão Pública e Cidadania da Fundação Getúlio Vargas. Das setecentas e dez iniciativas inscritas, ficou entre as 20 finalistas, que foram contempladas com um prêmio de seis mil reais e a publicação da experiência no caderno “História de um Brasil que funciona – governos locais ajudando a construir um país mais justo”. Também em 2005 foi elaborado um projeto de rede junto à Fundação Telefônica para a implantação da mesma. Aprovado, o projeto começou a ser realizado em 2006.

A Fundação Telefônica apóia oito projetos de rede no Estado de São Paulo, as cidades que constituem o grupo Rede das Redes, cujos objetivos principais eram o compartilhamento das experiências, a troca de informações e a construção de um software.

A Gestão da RECAD está estruturada por um Núcleo Gestor, composto paritariamente por 14 pólos participantes que têm por finalidade dirigir todas as ações desenvolvidas pela rede. As reuniões do Núcleo Gestor são realizadas mensalmente e as propostas de ação são referendadas nas reuniões de Pólos. As ações da rede que necessitam da aprovação do CMDCA – Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente, como a aprovação da composição do Núcleo Gestor e recebimento de verbas, são discutidas e deliberadas em suas reuniões. As questões administrativas e jurídicas são encaminhadas para a SASC – Secretaria de Assistência Social e Cidadania, que é a representante legal da rede. A Secretaria Executiva da RECAD, que executa as ações deliberadas pelo Núcleo Gestor, é composta por uma Coordenação, um Assistente Social, um Comunicador Social, um profissional responsável pela Informática e um Agente Administrativo. Além dessa equipe, existe ainda um Administrador do prédio. Atualmente, o prédio da RECAD conta com um auditório, sala de treinamento, biblioteca, sede do Conselho Tutelar II e das Secretarias Executivas do CMDCA, CMAS e RECAD.

A RECAD, hoje, é reconhecida enquanto espaço político atuando na garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes. Ao longo desses dez anos de construção e implementação no trabalho em rede, podemos destacar algumas experiências :

- Participação do Poder Público na liberação da equipe de servidores para compor a Secretaria Executiva, agilizando o desenvolvimento das ações.
- Criação do banco de dados que está em fase de implantação.
- Diversas capacitações, formações e reuniões realizadas para adolescentes, educadores, técnicos e gestores, atingindo um total de 3.937 pessoas. Podemos destacar algumas dessas capacitações: em Informática – Módulo Básico, Oficina de Jogos Cooperativos, Enfrentamento ao Abuso Sexual e Exploração Sexual, Mediação de Conflitos, Trabalho em Rede, Elaboração de Projetos Sociais, Medidas Sócio-Educativas em Meio Fechado, a Conferência Lúdica de Diadema, a Conferência Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente/2005, Informática – Windows, Internet e Word Básico, Pedagogia da Cooperação, Mobilização de Recursos, Treinamento para utilização do site da RECAD, Educação e as ações de Proteção à Infância e Adolescência, Formação do Cadastro Eletrônico da RECAD, Sistema de Proteção à Infância e Adolescência no Município, workshop Gerenciando Conflitos na Escola e na Comunidade, Jovens Mediadores, Avaliação de Projetos Sociais, Pré-conferências e Conferência Municipal da Criança e do Adolescente em 2007, Gestão Financeira e Contábil, Aspectos Jurídicos: Legislação Trabalhista e Família: Construção de Alternativas de Intervenção.

Alguns dos resultados deste trabalho em rede seguem abaixo:

- Composição do Núcleo Gestor de forma paritária, reafirmando o envolvimento do poder público e sociedade civil na busca da garantia dos direitos da criança e do adolescente.
- Participação dos pólos nas reuniões, enfatizando a integração e troca de experiências.
- Aumento da arrecadação do Fundo Municipal da Criança e do adolescente.
- Aumento do registro de entidades no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.
- Desenvolvimento de parcerias com financiadores: Fundação Telefônica, BNDES, FGV e Petrobrás, possibilitando a concretização das ações da rede.
- Processo de avaliação, como forma de melhorar as ações desenvolvidas.
- Realização de visitas institucionais, grupos de trabalho e reuniões regionalizadas, com vistas à articulação e o fortalecimento da rede.

## Guarujá

### Caracterização

As informações sobre a situação do município do Guarujá foram obtidas por meio de dados do IBGE (2000), Fundação SEAD (2005) além do diagnóstico sobre a situação da criança e adolescente do município, elaborado em 2006.

### Perfil sócio-econômico

Segundo previsão IBGE 2006, o município do Guarujá conta com a população de 305.171 habitantes. A taxa de urbanização é de 99,97%. A renda per capita média é de 2,04 salários mínimos, segundo a Fundação Seade. São 13,88 % das famílias com renda per capita de até 1/2 salário mínimo. O município apresenta um Índice Médio de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,788, sendo que comparado com outros municípios no Brasil está em boa situação ocupando a 838ª posição. No estado de São Paulo, ocupa 256ª posição.

Em relação ao Índice Paulista de Responsabilidade Social (IPRS), conforme a Fundação SEADE, Guarujá foi classificado no Grupo 2, ou seja, apesar de apresentar nível elevado de riqueza, não exhibe bons indicadores sociais.

### Diagnóstico Atualizado de Crianças e Adolescentes

Foi realizado em 2006, pela consultoria Kairós, um diagnóstico das crianças e adolescentes do município, com dados de 2005. As fontes consultadas foram: Secretarias Municipais, Secretaria Estadual de Ensino, DATASUS e entidades não-governamentais que atuam na área. Apresentamos abaixo alguns desses indicadores:

- Mortalidade infantil (óbitos até um ano de idade para cada mil nascidos vivos): 14,91
- Baixo peso ao nascer (% de nascidos com peso inferior a 2,5Kg): 9,06%
- Pré-Natal Insuficiente (% de nascidos cujas mães realizaram menos de sete consultas pré-natal): 45,79%
- Gravidez Precoce (% de nascidos vivos de mães com até 19 anos de idade): 22,54%
- Crianças fora da Escola (% de crianças de 7 e 14 anos que não frequentam a escola): 3,21%
- Adolescentes fora da Escola (% de adolescentes entre 15 e 18 anos que não frequentam a escola): 27,53%
- Agressão à Crianças (casos de internação por agressão a crianças de 0 a 14 anos): 484 casos
- Desemprego Juvenil (taxa de desemprego de pessoas de 15 a 19 anos): 29,43%

## Percepção sobre a situação atual

No primeiro ano do projeto, foi observado que, apesar do município dispor de uma significativa quantidade de organizações que trabalham na área da criança e do adolescente, os resultados alcançados não eram eficazes devido a alguns fatores predominantes, como organizações atuando de forma desarticulada, sem estrutura e capacitação dos agentes, além da falta de uma troca de informações, mesmo entre entidades governamentais. No primeiro ano, começamos a trabalhar com foco nestas questões capacitando e estruturando OGs e ONGs para o trabalho em rede, o que resultou em uma melhor articulação entre as entidades.

O diagnóstico realizado em 2006 teve como prerrogativa minimizar os problemas de falta de planejamento de políticas públicas baseadas em diagnóstico e a falta de conhecimento da realidade sobre a situação da criança e do adolescente, principalmente entre a comunidade. Neste segundo ano de projeto, junto ao apoio da Fundação Telefônica, uma das atividades dará conta de também melhorar outro problema verificado, que é a ausência de um planejamento conjunto e participativo entre as organizações, estabelecendo regras comuns e consensuais, o que fortalece o trabalho em rede.

## Histórico da Rede no Guarujá

No ano de 2005, a Rede Social São Paulo desenvolveu um trabalho de articular os diversos setores que formam o Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA), de algumas regiões do Estado de São Paulo e incluiu a região da Baixada Santista. Foram realizadas diversas atividades para discussão de como os diversos organismos realizavam a importante tarefa de garantir os direitos das crianças e adolescentes previstos no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Foram realizadas atividades conjuntas dos vários municípios e outras, já desenvolvidas nas cidades. No Guarujá, os encontros geraram diversos frutos, culminando com propostas que naquele momento já vislumbravam uma rede eletrônica de atenção à criança e ao adolescente.

No segundo semestre de 2005, o CMDCA recebeu a proposta de participar de um Concurso de Projetos da Fundação Telefônica, para a criação de uma rede eletrônica, tal e qual já a discutíamos. Concorrer com um projeto neste concurso já era uma consequência dos acontecimentos. Reuniões foram marcadas, com o propósito de alinhar as linhas mestras do que seria o projeto, que recebeu o nome de Projeto Cardume. A sugestão do nome surgiu pela idéia que estávamos reunidos numa rede, como peixinhos nadando juntos e formando um cardume.

O Projeto Cardume foi selecionado entre diversos projetos enviados à Fundação Telefônica, tendo sido oito deles finalistas. Foram escolhidos os projetos dos seguintes municí-

pios: Guarujá, Diadema, Itapeverica da Serra, São Carlos, Araçatuba, Bebedouro, Mogi das Cruzes e Várzea Paulista. O Projeto, de autoria do CMDCA, conta com recursos da Fundação Telefônica e da Prefeitura Municipal de Guarujá. A execução fica a cargo do CVG – Centro do Voluntariado de Guarujá. O Projeto possui uma Coordenação e um grupo paritário (Equipe Consultiva), que discute o desenvolvimento dos trabalhos.

Mais do que uma rede eletrônica, a rede é social, isto é, ela é fundamentalmente a reunião de esforços, intenções, desejos de todos aqueles que atuam com crianças e adolescentes no município, buscando a proteção integral dos direitos das crianças e adolescentes. Dessa forma, o projeto da rede estimula encontros, capacitações, o conhecimento da realidade, troca de informações – um calendário de atividades é elaborado com essa finalidade. Alguns dos trabalhos desenvolvidos ocorreu por meio de consultorias que contribuíram com o processo. No ano de 2006, foi escolhida aquela que, em meio a diversas análises, apresentou a melhor proposta de trabalho ao CMDCA, cumprindo as exigências do projeto. Essa consultoria é a Kairós que, representada na pessoa do Elvis, realizou alguns encontros com excelentes resultados. Várias atividades compõem o calendário de capacitações, tais como Gestão das Organizações Sociais e em Informática, para capacitação ao uso do equipamento eletrônico.

Além dessas ações, outras são realizadas, tais como a compra dos equipamentos eletrônicos e mobiliários para as organizações sociais que necessitam deles. São analisadas propostas para a compra de equipamentos, procurando identificar o melhor produto com o melhor preço, para que sejam atendidas as necessidades da rede eletrônica.

Dois Grupos de Trabalhos foram formados a partir das capacitações. Eles atuam como molas propulsoras para que a rede defina espaços de ação e mantenha-se atuante, atingindo seus propósitos. São os Grupos Fortaleza e Fraqueza.

O Grupo Fortaleza trata de garantir que sejam desenvolvidas ações construtivas, “fechando buracos” que a rede apresenta. Assim, garantir que os encaminhamentos da rede aconteçam de fato é um grande propósito desse Grupo. Além disto, o Grupo também se responsabiliza pela produção de uma cartilha que contenha informações importantes sobre quem compõe a rede, apresentação do funcionamento de alguns órgãos importantes da área e dos fluxos de determinadas demandas.

O Grupo Fraqueza trata de difundir o conhecimento da Rede Cardume, procurando fazer com que a rede seja conhecida pelo maior número de pessoas, pois só assim pode-se garantir que ela se torne um instrumento amplo e eficiente de troca de informação e de encaminhamentos, que sirva igualmente a todos.

Dentre diversas ações desenvolvidas por esses dois grupos, podemos citar a mais recente, a elaboração do documento de Referência e Contra-referência.

## Documento de Referência e Contra-referência

Para garantir o êxito da rede, e conforme o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) Lei 8.069 de 13 de julho de 1990, Art. 4, parágrafo único (Procedência de Atendimento nos serviços públicos ou de relevância pública), foi elaborado um documento de Referência e Contra-referência, o qual foi discutido e aprovado no CMDCA, tornando-se documento oficial do município para os encaminhamentos realizados com crianças e adolescentes.

Uma comissão integrada por representantes de serviços governamentais e não-governamentais de diferentes áreas foi criada para discutir e definir o formato do que se entendeu tratar-se dos fluxos entre os serviços envolvidos com o documento acima citado.

Etapas da elaboração do fluxo:

1. Definição das principais queixas e demandas relacionadas à criança e ao adolescente no município, com a participação de organizações governamentais e não-governamentais.
2. Criação da Comissão Executiva Municipal Inter-setorial de elaboração dos fluxos.
3. Organização de diversos encontros para a construção dos fluxos, que foram: Ato infracional; Uso e abuso de drogas; Trabalho Infantil; Situação de Rua; Violência física; Violência sexual; Exploração comercial sexual; Saúde sexual e reprodutiva; Atrasos de desenvolvimento; Distúrbios de aprendizagem; Evasão escolar; Suicídio
4. Apresentação da proposta e pactuação com o Poder Judiciário e Ministério Público.
5. Apresentação e pactuação dos fluxos, e da proposta de treinamento com as principais Secretarias envolvidas na execução da política de proteção integral à criança e ao adolescente: Educação, Saúde e Ação Social.
6. Apresentação do documento e das propostas aos Conselhos Municipais de Direitos: Saúde, Assistência Social, Educação, da Criança e do Adolescente, do Deficiente e da Comissão de Enfrentamento a Violência contra a Criança e Adolescente.
7. A realização dos treinamentos.
8. Avaliação do treinamento e revisão dos documentos.
9. Elaboração final da Cartilha e Manual Prático dos documentos.
10. Organização do evento de lançamento oficial da Cartilha e do Manual Prático, envolvendo várias instâncias políticas participantes desse processo.
11. Evento de lançamento.
12. Monitoramento e avaliação.

Para a implantação desses fluxos, há uma proposta de treinamento, para um uso correto do documento e para garantir um melhor entendimento dos fluxogramas pelas equipes dos diversos serviços.

Ao final do processo, estará disponível para toda a rede uma Cartilha da Rede Cardume, que conterá os fluxogramas, orientações sobre o seu uso, esclarecimentos de serviços e das leis que envolvem o atendimento de crianças e adolescentes, além da relação de todos os serviços, com endereços completos. Este documento pode ser encontrado em anexo.

## Itapecerica da Serra

### Caracterização

O município de Itapecerica da Serra, fundado em 08/05/1877, tem em média 162.239 mil habitantes, sendo 57% das pessoas do sexo feminino e 43% do sexo masculino. Itapecerica da Serra está inserida na lei de proteção aos mananciais e 70% de seu território é coberto pela mata atlântica. O município faz parte da zona fisiográfica da serra Paranapiacaba. Seus limites são: Embu e São Paulo ao norte, São Paulo e Embu-Guaçu a leste, São Lourenço da Serra ao sul e Cotia e Ibiúna a oeste; tem uma área de 151.458 Km<sup>2</sup> e está a 33 km de distância do marco zero da capital, localizado na Praça da Sé. Seus principais acessos são: Rodovia Federal Regis Bittencourt (BR 116), Rodovia Estadual Estrada Amando Salles, Estrada Prefeito Bento Rotger Domingues e Estrada M´Boi Mirim. Seu crescimento ocorreu de forma desordenada, principalmente nos territórios que precisam urgentemente de ações para combater a exclusão social.

### Histórico da Rede em Itapecerica da Serra

A rede área de proteção total em Itapecerica da Serra, denominada Rede Adoleta, é um projeto da Secretaria de Inclusão e Desenvolvimento Social, da Prefeitura Municipal de Itapecerica da Serra, com apoio da Fundação Telefônica. O projeto foi criado com base no ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente que, em seu quarto artigo dispõe que “é direito da Família, da comunidade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à profissionalização, à educação, ao esporte, ao lazer, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária”.

O projeto Rede Adoleta, que antes chamava-se Rede Áreas de Proteção Total, teve início em 2005 no município, através de articulação entre as ações governamentais e não-governamentais. Durante esse período, foram criadas junto à comunidade 4 Áreas de Proteção Total, envolvendo 15 mil crianças e adolescentes residentes nas regiões mais críticas do

município (Jardim Jacira, Valo Velho, Parque Paraíso e Potuverá). Em todos os processos de articulação, envolvemos os atores sociais, promovendo as capacitações e mobilização nas regiões envolvidas.

O projeto visou à modernização do funcionamento das entidades que atuam na área de proteção total e a capacitação dos profissionais ligados à mesma, para apropriação de conhecimentos sobre a rede, criando mecanismo de gerenciamento de informação via rede on-line para garantir a identificação, o cadastramento, o mapeamento e o acompanhamento da situação de cada criança e adolescente atendidos no município.

## Metodologia

A metodologia do projeto Rede Adoleta está concebida em etapas, levando em conta as necessidades estruturais:

### Estruturação

- Planejamento de ações para implantação do projeto;
- Definição precisa dos limites e caracterização das áreas vulneráveis;
- Articulação inter-institucional;
- Início da discussão da rede on-line;
- Aquisição de Equipamentos;
- Preparo para processo de cadastramento.

### Implantação da rede

- Definição completa da rede on-line;
- Implantação da rede on-line;
- Processo de cadastramento;
- Mobilização da comunidade;
- Avaliação.

### Dificuldades

- Obter informações precisas sobre a situação das crianças e adolescentes do município;
- Acesso à Internet;
- Falta de comprometimento dos atores sociais.

## Conquistas

- Troca de conhecimento e experiências;
- Maior interatividade entre as entidades e as Secretarias;
- Mobilizações feitas com sucesso;
- Maior participação dos conselhos;
- Divulgação das ações da Rede por meio da imprensa local;
- Criação de um site para a divulgação de todas as ações das entidades e organizações não-governamentais.

## Desafios

- Aumentar e fortalecer a batalha pela defesa dos direitos das crianças e adolescentes;
- Organizar e promover debates a respeito do atendimento à criança e ao adolescente;
- Criar mecanismos de interação entre todos os envolvidos com a rede local, para fortalecer este movimento.

# Mogi das Cruzes

## Caracterização

Mogi das Cruzes é o centro vital de sua região, uma cidade produtora de riquezas, mas com fortes desigualdades e concentração de renda. Este quadro faz com que o município seja considerado, no Índice Paulista de Responsabilidade Social, como pertencente ao grupo 2 - municípios que, embora com níveis de riqueza elevados, não exibem bons indicadores sociais. É um município de grande porte, com população estimada em 2005 de 361,35 mil habitantes, dos quais 128,6 mil são crianças e adolescentes.

## Histórico da Rede em Mogi das Cruzes

O início de recuperação na área da infância e adolescência é reflexo de uma mudança mais profunda e de importância central para a contextualização da questão das crianças e dos adolescentes de Mogi: o resgate no atraso histórico em relação às políticas sociais e ao ECA, com sua doutrina de proteção integral. Devido à concepção política de grupos que se sucederam no comando do governo municipal, Mogi só veio a criar estruturas básicas do ECA – o Conselho Tutelar e o Fundo Municipal – em 2001/ 2002, período em que começam a ser montadas e aplicadas também políticas sociais mais efetivas.

No contexto da área de criança e adolescente, é ainda importante mencionar a instalação do Sipia para o Conselho Tutelar. Além disso, de grande importância no apoio ao CT, há o GAP (Grupo de Apoio Psicológico), para atendimento continuado aos casos encaminhados pelo conselho. Ele é gerido, por convênio com o CREAS – Centro de Referência Especializado da Assistência Social.

A Rede Mogi de Proteção Integral vai promover a reordenação conceitual e geográfica das entidades da área de crianças e adolescentes e a modernização operacional das entidades envolvidas. A estruturação se baseia conceitualmente na formação de uma rede com três níveis: atenção primária, por meio de centros de referência regionais e conselho tutelar; rede de atendimento continuado, formado por organizações governamentais e não-governamentais do município; e rede de referência de atendimentos especializados, no município para casos como drogadição, violência, maus-tratos, medidas sócio-educativas. A criação de uma rede on-line irá apoiar estruturalmente o sistema e o funcionamento de cada ponto de atendimento. O reordenamento geográfico, baseado em Diagnóstico da Situação das Crianças e Adolescentes, procurará estender a rede por todo o município.

A organização em rede será a forma de garantir a máxima abrangência de atendimentos para crianças e adolescentes que estejam sob risco de violação de qualquer direito previsto no ECA. Máxima abrangência, aqui tem um sentido pelo menos duplicado: significa, em primeiro lugar, buscar cobrir a totalidade da população infanto-juvenil e, para cada atendimento prestado, fazê-lo de forma integral, levando em conta o conjunto das necessidades da criança e do adolescente e procurando dar conta da totalidade das questões envolvidas em cada caso. Por isso a rede: ao buscar informações sobre as crianças e adolescentes de forma organizada e sistemática, com o uso da tecnologia de informações, como tarefa de todos e de cada um dos atores sociais, vamos ampliar a abrangência no primeiro sentido; ao atuarmos em conjunto, propiciando a cada criança e adolescente todos os encaminhamentos que forem identificados como necessários. Com isso, a expressão “proteção integral” ganha concretude. Há que se levar em conta, de um modo mais amplo, o processo de mobilização em torno da Proteção Integral que será gerado pela implantação deste projeto: é um chamado para a ação transformadora.

O projeto tem seu embrião na própria rede sócio-assistencial existente no Município, a qual teve uma grande mobilização a partir da Rede Social São Paulo, quando tornou-se um dos Pólos Experimentais de implantação do Projeto Aprimorar. Ao receber o edital da Fundação Telefônica, o CMDCA formatou o projeto, com o apoio das representatividades de todo o SGDCA.

Já nos primeiros momentos da execução do projeto, contamos com forte resistência por parte do Ministério Público local que, a partir da assinatura do contrato, passou a ter

entendimento divergente da grande maioria dos outros atores do SGDCA, especialmente no tocante à forma de destinação dos recursos via Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, pois o consenso da promotoria central é de que esse tipo de doação é considerado “doação casada”, prática não aprovada pelo então promotor. A partir disso, muitos foram os desencontros, divergências de pensamento e dificuldades de execução das ações, culminando, inclusive, com uma liminar que suspendeu o projeto por alguns meses, muito embora ainda hoje estejamos sob forte pressão de uma ação na justiça contestando a sua existência. Apesar disso, continuamos na luta e com muitas dificuldades, inclusive na questão da mobilização social, que foi muito fragilizada pela possibilidade de uma intervenção jurídica contra os conselheiros de direito que não se posicionam conforme as orientações emanadas pelo Ministério Público local.

Mesmo assim, o projeto conseguiu atingir todas as fases propostas, de capacitação, aquisição de equipamentos e participou, com os demais municípios participantes da Rede das Redes, da construção coletiva do software que será o coração do programa.

Se ousar lutar é ousar vencer, pensamos que estamos à caminho da vitória.

## São Carlos

### Caracterização

O município de São Carlos está localizado na região central do Estado de São Paulo, distante cerca de 230 Km da capital paulista. A área total do município corresponde a cerca de 1.140,9 km<sup>2</sup> sendo que sua área urbana corresponde a 67,25 km<sup>2</sup>. A população do total de São Carlos, segundo o último censo, é de 197.187 habitantes (IBGE). Deste total, apenas 5% da população residem na zona rural, que ocupa 94% do território municipal e 95% da população moram em zona urbana, ocupando os 6% restantes da área de todo município.

Porém, nas últimas estimativas da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Fundação SEADE), a população de São Carlos para o ano de 2006 está estimada em 216.840 habitantes, registrando uma Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População (ano 2005) de 1,99% a.a., portanto, maior que a taxa medida para a Região de Governo, que foi de 1,84% e de 1,52% para o Estado de São Paulo, no mesmo período.

Ainda assim, São Carlos foi capaz de manter bons índices de qualidade de vida, como por exemplo com relação à mortalidade infantil, em que o município registra uma taxa de 9,72, menor que a registrada, no mesmo período, para a Região de Governo 10,79 e para o Estado que fica em 13,44. Outro indicador que podemos citar é relativo à Taxa de Analfabe-

tismo da população de 15 anos e mais, que em São Carlos fica em 5,64% (2000 – SEADE), e para a Região de Governo e o Estado no mesmo período, fica respectivamente 7% e 6,64%.

Quanto à infra-estrutura, São Carlos registra nível de atendimento da coleta de lixo um percentual de 99,63% de domicílios atendidos, maior do que da Região de Governo (99,46%) e que do Estado (98,90%). Em termos de abastecimento de água, São Carlos atende 99,73% da população, um pouco mais do que o percentual da Região de Governo (99,54%) e do percentual do Estado (97,38%). Sobre o esgoto sanitário, São Carlos atende 99,31% da população total, registrando, portanto, uma taxa maior que a Região de governo (98,53%) e maior que a média estadual (85,72%). Estes, entre outros indicadores sociais, colocam São Carlos no grupo dos municípios com Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) que possuem nível elevado de riqueza e bom nível nos indicadores social.

No que diz respeito à população total, temos, para os anos de 2000 a 2006, a seguinte distribuição por faixas etárias:

#### População Total de São Carlos em faixas etárias para o ano de 2000 a 2006

POPULAÇÃO	ANO DE 2000	ANO DE 2006
População de 00 a 04 anos	14.569	15.324
População de 05 a 09 anos	15.170	15.076
População de 10 a 14 anos	16.619	15.813
População de 15 a 19 anos	18.442	17.644
População de 20 a 24 anos	18.366	20.418
População de 25 a 29 anos	16.697	21.224
População de 30 a 34 anos	15.344	19.018
População de 35 a 39 anos	15.456	16.559
População de 40 a 44 anos	13.967	15.855
População de 45 a 49 anos	11.484	14.444
População de 50 a 54 anos	9.313	11.975
População de 55 a 59 anos	6.915	9.572
População de 60 a 64 anos	6.045	7.057
População de 65 a 69 anos	5.053	5.764
População de 70 a 74 anos	4.065	4.623
População de 75 e mais	5.134	6.474
<b>TOTAL</b>	<b>192.639</b>	<b>216.840</b>

Dados Fundação Seade – <http://www.seade.gov.br> – 2004  
Consulta realizada em 09/03/2007

## Histórico da Rede em São Carlos

*Assim disse o poeta<sup>3</sup>:  
“Um galo sozinho não tece uma manhã:  
ele precisará sempre de outros galos  
De um que apanhe esse grito que ele  
e o lance a outro; de um outro galo  
que apanhe o grito de um galo antes  
e o lance a outro; e de outros galos  
que com muitos outros galos se cruzem  
os fios de sol de seus gritos de galo,  
para que a manhã, desde uma teia tênue,  
se vá tecendo, entre todos os galos(...)”*

Tecer uma rede social é como tecer uma manhã: uma trama social que une fios de proteção em nós de confiança e reciprocidade, capazes de amarrar compromissos, superar limites, contradições e diferenças, num processo contínuo de várias madrugadas perseverantes e esperançosas. Assim a trama ganha forma de um tecido coeso como uma manhã desenhada no céu: a partir dos esforços de vários gritos que, sozinhos, não seriam nada, mas juntos trazem a luz para manhã. Trazem luz para um dia que será melhor do que o outro, porque rico em novas possibilidades.

Assim foi com São Carlos, uma cidade do interior paulista localizada a quase 240 km da capital no sentido oeste. Uma cidade como qualquer outra deste Brasil imenso, que herdou, de um passado de desigualdade e descuido, uma infância sem direitos, uma infância perdida no olhar de crianças empobrecidas pela desnutrição infantil, pela exclusão da escola, pela exploração do trabalho infantil, pela fragilidade dos laços familiares, por andar pelas ruas pedindo um pouco para sobrevivência cotidiana, por tantas outras mazelas sociais que construiu, ao longo dos anos: um futuro sem futuro.

No final da década de 1980, porém, emergiram a luta e o trabalho cotidiano de tantas mãos que, juntas, se uniram em torno de uma idéia escrita: criança prioridade absoluta e sujeito de direitos. Que cidade ficou de fora deste processo? Talvez nenhuma!

Iniciava-se uma longa madrugada que, em 1990, traria para nós uma grande manhã, um sonho que virou uma lei, uma lei que vira realidade, ao longo do tempo: o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Foi assim que se começou a lançar um grito a cada instante, para que tecêssemos uma grande manhã. Em 1991, estava criado, com força de lei municipal, o fruto do trabalho de todos, que precisou superar diferenças e encontrar um ponto comum do coração: criança e

---

3 João Cabral de Melo Neto – Tecendo a Manhã

adolescente como prioridade absoluta. Estava assim criado o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São Carlos. Este seria o grande protagonista e responsável por pensar uma política de proteção integral e articulada entre os diversos setores, governamental e não-governamental, um catalisador de várias vontades, de várias visões, um conselho atento para reconhecer os pontos fortes desta rede, e apontar com crítica firmeza e responsabilidade as fragilidades do atendimento.

Em 1993, após construção árdua da caminhada que se constrói ao caminhar, mais um sonho era realizado: estava criado, no município de São Carlos, o Conselho Tutelar, o guardião daquele que é o grande farol que nos guia: o ECA.

Depois da criação desses dois Conselhos, o CMDCA e o CT, São Carlos nunca mais foi a mesma. Não que se tenha chegado a uma fórmula perfeita ou que, ao longo dos caminhos percorridos, não se tenham vivido retrocessos, porém a comunidade lançou-se ao desafio de superar um paradigma antigo, para efetivamente construir um novo modelo. Criança e adolescente, principalmente, os mais empobrecidos, não podiam mais ser considerados um problema. Eram, sim, sujeitos de direitos.

Por meio do cuidado e zelo com essas crianças e adolescentes, tínhamos condições de construir uma rede de atenção e proteção capaz de torná-los pequenos cidadãos. Alguns pontos entraram na pauta política da cidade: criar condições para o acesso à educação formal, à creche e a programas de complementação escolar que aumentassem o repertório sócio-cultural; apoiar as famílias em dificuldades; salvaguardar as condições para o desenvolvimento físico e emocional; prever um canal eficiente de denúncia para qualquer tipo de exploração e maus tratos; garantir a presença de responsável afetivo em caso de hospitalização; oferecer uma alternativa melhor do que a rua como possibilidade de sobrevivência; oferecer atendimento digno em qualquer instituição de atenção; garantir, diante de algum delito cometido, a oportunidade de recomeçar a partir de um plano pedagógico de reflexão do ato infracional para uma mudança real de vida; garantir a convivência familiar e comunitária, pondo fim ao abrigamento sem critérios, motivado muitas vezes por questões socioeconômicas. Enfim entraram na pauta da cidade essas e muitas outras ações que garantem os direitos das crianças e adolescentes.

No final da década de 1990, um fato trágico, inaugurou, em São Carlos, um trabalho relevante, no sentido da concretização do ECA. Em 1999, ocorria mais uma rebelião violenta na Fundação Casa, antiga FEBEM, e a presença de duas autoridades de São Carlos, nesse episódio, desencadearia um processo que mudaria definitivamente a história da política de atendimento à proteção especial ao adolescente em conflito com a lei. Vamos aos fatos:

“A história começou numa tragédia. Em outubro de 1999, um padre salesiano (...) e o juiz da infância (...), ambos de São Carlos, estavam em São Paulo, quando explodiu uma

rebelião gigantesca nas instalações da FEBEM que fica localizada nas proximidades da rodovia dos Imigrantes. ‘Foram cenas de terror’(...)”.

Ao voltarem para casa, o juiz e o padre estavam decididos a fazer algo, em São Carlos, que funcionasse na prevenção à delinquência juvenil. Sensibilizaram políticos, associações comunitárias e empresários locais. Articularam uma aliança entre a prefeitura e a FEBEM, para a criação de um projeto experimental, batizado de NAI (Núcleo de Atendimento Integrado), que viria a funcionar em 2001, durante a gestão do PT, cujo prefeito foi reeleito em 2004.

A criança deveria ser atendida e encaminhada com rapidez a uma rede integrada de serviços. Um acordo com o Poder Judiciário assegurou que a prisão, administrada pela FEBEM em São Carlos, deveria ocorrer só em último caso. Antes disso, seriam oferecidas penas alternativas, como a liberdade assistida, a semiliberdade e a prestação de serviços comunitários.

O NAI é uma porta de entrada para o jovem infrator, onde ele, em poucos dias, toma conhecimento da pena. A rapidez reduz a sensação de impunidade. A agilidade ocorre em razão da integração dos serviços. Num único espaço, estão juiz, delegado, promotor, defensor público, conselheiro tutelar e assistente social.

“Soma-se à rapidez da sentença, uma rede de serviços para a execução de medidas sócio-educativas. Também estão instalados no prédio do NAI os representantes das secretarias da Educação, da Cultura, da Saúde e dos Esportes, além de entidades assistenciais da comunidade”<sup>4</sup>.

Nesta época, também um olhar mais focado foi adotado por parte do poder público municipal, sobre a família em situação de vulnerabilidade, o que motivou a ação em direção ao fortalecimento desse lugar de primeira grandeza na vida de uma criança, com a criação de programas de complementação de renda, de incentivo a cooperativas de trabalhadores e trabalhadoras, de apoio sócio-familiar, de ampliação do número de vagas na creche e na educação infantil, do fortalecimento da educação básica e das entidades da sociedade civil que oferecem serviços à criança e ao adolescente e que, direta e indiretamente, apóiam a família. Foi criado um Centro de Atenção Psico-Social para adolescentes envolvidos com consumo abusivo de álcool e outras drogas, por meio de programas de saúde que estão próximos da família e da comunidade, de atuação das áreas da saúde para diminuir os índices de mortalidade infantil, de erradicação do trabalho de meninos e meninas que buscavam sobrevivência econômica na rua, o que os levava a grande vulnerabilidade.

Em 2005, depois de amadurecidos por alguns processos vividos, com a criança e a juventude tendo virado macro-prioridades, nasceu em São Carlos a Secretaria Municipal

<sup>4</sup> DIMENSTEIN, G., *Jornal Folha de São Paulo*, de 20/03/2005.

Especial de Infância e Juventude, cuja responsabilidade é de coordenar a política pública nessa área, fortalecer a integração e fomentar projetos de prioridade do governo municipal. No bojo dessa iniciativa, com a indispensável parceria com o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, nasceu a ReCriAd, Rede de Infância e Adolescente. Nosso lema, colhido da sabedoria de um provérbio africano, como já mencionado no começo deste manual, diz tudo: “É necessário uma aldeia inteira para educar uma criança”.

Esta iniciativa teve duas propostas: primeiro, fortalecer a rede, por meio da criação de diálogos para o conhecimento de todos os trabalhos, para perceber o tamanho da rede e todas as suas possibilidades de ação que existem entre os pontos, as entidades da sociedade civil e os programas e serviços das diversas secretarias municipais. Entre elas, deve haver uma amarra local capaz de superar as dificuldades e oferecer um trabalho qualificado para a criança e o adolescente. Segundo, com a lógica da modernidade, interligá-las, por meio de um sistema de informação que compartilhe dados e respalde a construção de indicadores que ajudem na realização de diagnósticos, com a finalidade de pensar e repensar nossa prática, otimizar recursos e construir propostas para melhorar a qualidade do serviço de nossa rede social, voltada para crianças e adolescentes.

Assim, chegamos a tecer uma rede numa trama firme. Ainda não é a que sonhamos, pois vários nós precisam ser dados para que outros desenhos surjam entre os pontos, completando a nossa obra. Ou talvez essa obra nunca termine, pois uma manhã sempre é substituída pela noite, que precisa sempre de uma nova manhã. Mas continuaremos escrevendo a nossa história, já que há uma vida inteira para lutar!

## Várzea Paulista

### Caracterização

*“Na origem de todas as grandes obras houve uma fermentação de sonhos, projetos e aspirações. Houve uma dedicação apaixonada àquilo que não existia, para que chegasse a existir. Houve uma situação de possibilidades inéditas e um lançar-se furiosamente ao futuro. Não basta ter grandes desejos para realizá-los, mas ninguém realiza obras sem ter grandes desejos.”*

José Comblin

Várzea Paulista, que iniciou sua história como vila, situa-se ao lado de Jundiaí, e é considerada uma das áreas de maior desenvolvimento da região. A cidade surgiu em 1886, como bairro rural de Jundiaí, e ganhou o nome de Várzea em alusão ao território ribeirinho, baixo e plano. A localização privilegiada (57 km da capital paulista e a 7 km do centro de Jundiaí) e a

inauguração da estação de trem, em 1891 – que faz parte da Estrada de Ferro Santos-Jundiaí, deram subsídios para o crescimento econômico e populacional da vila. A cidade teve sua emancipação político-administrativa em 21 de março de 1965 e, atualmente, com 43 anos de emancipação, Várzea Paulista é considerada pobre e com alto índice de problemas sociais. O Censo 2000 do IBGE identificou um Índice de Desenvolvimento Humano do Município – IDHM de 0,795, ou seja, próximo a atingir 0,800, limite mínimo de IDHM bom, segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. Em relação ao Estado de São Paulo, em 2000, Várzea Paulista ocupava a 209ª posição dentre os 645 municípios (IBGE, 2000). O Orçamento Anual Realizado é outro importante instrumento de avaliação do município.

Em 2006, o total de arrecadação da cidade foi de R\$ 76.040.894,67, com renda per capita de R\$ 681,38. Isso demonstra um aumento em relação à arrecadação em 2004, que foi de R\$ 51.999.587,16. No mesmo ano, Várzea Paulista ocupava a 511ª posição no ranking de Orçamento Realizado Per Capita dentre os 519 municípios do Estado de São Paulo que passaram informações orçamentárias à Secretaria do Tesouro Nacional. Dentre as cidades que pertencem à região de governo de Jundiaí, Várzea Paulista apresenta a menor arrecadação, conforme quadro abaixo: Várzea Paulista, Jundiaí, Cabreúva, Campo Limpo Paulista, Itatiba, Itupeva, Louveira, Morungaba, 538,41<sup>5</sup>; 1.474,34; 870,19; 941,53; 1.064,00; 1.363,64; 2.389,19; 1.477,96.

Como podemos notar, confirmando as disparidades regionais existentes no Brasil, a Região de Governo de Jundiaí também apresenta contradições. Várzea Paulista ainda continua em último lugar do ranking da região. Isso tem reflexos na dificuldade de implantação de novos serviços públicos com recursos próprios, daí a necessidade de realizar parcerias com Governos Estadual e Federal, além de empresas. A boa localização junto à estrada de ferro e o pioneirismo econômico renderam à Várzea Paulista uma situação privilegiada em relação à quantidade de indústrias instaladas. Atualmente o município possui cerca de 1.758 empresas comerciais, industriais e de prestação de serviços e 27 produtores agropecuários inscritos na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo.

## Território e População

Até 1970, o pequeno município registrava uma população de aproximadamente 10.000 habitantes. A contagem populacional, realizada pelo IBGE em 2007, mostra que Várzea Paulista tem, hoje, uma população de 100.416 habitantes, numa área de 35 km<sup>2</sup>, com

---

<sup>5</sup> Há uma divergência entre os números populacionais (que se refletem no Orçamento Anual Realizado Per Capita) fornecidos pelo IBGE e pela Secretaria do Tesouro Nacional - STN; esta tabela foi produzida pela STN. O município de Jarinú não forneceu dados orçamentários à fonte. (Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional, 2004).

densidade demográfica estimada em cerca de 2.869 habitantes por km<sup>2</sup>. O crescimento da cidade não ocorreu de forma planejada. A explosão demográfica, injustamente, não foi acompanhada com implantação de políticas públicas eficazes pelas administrações passadas. Atualmente, com 43 anos de emancipação, a cidade de Várzea Paulista é considerada pobre e com alto índice de problemas sociais. O município tem uma particularidade que se destaca entre a maioria das cidades pertencentes à Divisão Regional de Assistência e Desenvolvimento Social – DRADS (Campinas): está entre as três únicas cidades com 100% de sua população vivendo na zona urbana, o que significa dizer que Várzea Paulista é uma das mais populosas entre as cidades de seu porte.

Vindos de outros estados e de outras cidades do país, atraídos pela oferta de vagas nos setores terciários e pela oferta de terras baratas, principalmente em loteamentos irregulares e ilegais, muitos moradores acabaram por se instalar em áreas de risco, formando núcleos de submoradias espalhados por diversos pontos da cidade. As estatísticas informam que 12,8% das famílias residentes no município vivem com meio salário mínimo, o que ultrapassa a média do Estado de São Paulo (11,19%). A estratificação por faixa etária revelou que aproximadamente 40% da população da cidade é composta por crianças e adolescentes, principalmente na faixa etária entre 10 e 14 anos de idade.

## Histórico da Rede de Várzea Paulista

Com 40 anos de emancipação completados em 2005, a cidade ainda apresentava vários problemas relacionados à intervenção de políticas públicas suficientes para o atendimento das demandas apresentadas pela sua população. Este cenário não era diferente para o tratamento das questões voltadas à infância e adolescência, principalmente no que se referia ao acesso da sociedade civil às informações da cidade, à participação popular e ao desenvolvimento de políticas intersetoriais. As reuniões do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente aconteciam em ambiente fechado e os conselheiros tutelares não participavam das mesmas, reinando a apatia. A demanda atendida pelo Conselho Tutelar não era coberta por nenhum tipo de programa municipal, e os adolescentes em cumprimento de medidas sócio-educativas eram atendidos em outra cidade. As poucas ações desenvolvidas eram feitas de forma setorial, tanto pelo governo municipal e, de forma individualizada, quanto pelas entidades da sociedade civil.

Neste cenário, a sensação das pessoas era de solidão e abandono. Com o início da gestão do governo municipal em 2005, as novas diretrizes para a participação popular, a abertura dos conselhos e o chamamento para a participação de todos foi a primeira tarefa realizada. Logo em seguida, o CMDCA recebeu o convite para participar do concurso de projetos da Fundação Telefônica, voltado à articulação de redes locais de atenção à

criança e ao adolescente. Lemos o edital com certa estranheza. De fato, falar de rede naquele momento tão inóspito, em que todos estavam se conhecendo e reconhecendo, parecia, ao mesmo tempo, confuso e esperançoso. Mesmo assim, iniciamos o feito do projeto. Como não tínhamos muito conhecimento sobre o trabalho em redes, iniciamos uma pesquisa na internet e, a partir das informações que coletamos, escrevemos um projeto singelo, pequeno, que tinha como objetivo a articulação entre alguns representantes da rede: a prefeitura representada pela Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Saúde e Secretaria Municipal de Cidadania e Assistência Social, Poder Judiciário, Conselho Tutelar, APAE e Casa Transitória.

As secretarias municipais, naquele momento, seriam representadas apenas pelo setor de cadastro de informações, que ficava lotado dentro de cada secretaria. Assim, teríamos 8 pólos reunidos na rede. Para o planejamento da rede eletrônica, solicitamos a ajuda de uma técnica da prefeitura que estava responsável por outro projeto, mas que concordou em ajudar e montou o primeiro planejamento. Como não sabíamos como seria a adesão ao projeto, pensamos que ela poderia ser um convite e um desafio para o trabalho em rede, e demos ao projeto o nome “Entrando na Rede”, que refletia muito bem o nosso momento. Ficamos surpresos quando soubemos que o projeto fora aceito pela Fundação Telefônica, e ao mesmo tempo gratos pela aposta de que poderíamos conseguir mudar a realidade de nossas crianças e adolescentes.

Iniciamos a implantação do projeto com a formação de um grupo gestor, que teve representantes dos 8 pólos da Rede e do CMDCA. A partir de reuniões com esse grupo, montamos toda a série de capacitações e percebemos que poderíamos ampliar os atores dessa rede. Nessas discussões, fomos percebendo a importância da articulação da rede social, que esse trabalho vinha primeiro, que as pessoas precisavam estar sensibilizadas para a questão da proteção de crianças e adolescentes e que essa era uma agenda que transcendia a agenda da rede eletrônica. Ao mesmo tempo, começamos a participar do grupo Redes das Redes e aprender com a experiência de outras cidades. Essas discussões foram essenciais para o projeto de Várzea Paulista. Outro fator fundamental foi o total apoio do poder público municipal para o processo que, na figura do prefeito, foi colocando a rede na agenda dos secretários municipais. Isso facilitou muito o trânsito e favoreceu a articulação da primeira rede: a rede intersetorial de políticas sociais desenvolvidas pela prefeitura.

Através do CMDCA, as entidades não governamentais e o Conselho Tutelar foram ganhando voz e o Governo Municipal começou a implantar novos programas e novas ações para ampliar o atendimento de crianças e adolescentes em sua rede. O diálogo com as entidades também foi ampliado. Com essa forte retaguarda, iniciamos, no ano de 2006, a mobilização para a capacitação. Através de um processo de licitação realizado pela prefei-

tura, contratamos um instituto para realizar a capacitação, que teve como principal discussão o sistema de garantia de direitos. Além dos pólos, incluímos os trabalhadores da saúde, assistência social e educação, da guarda municipal, da pastoral da criança etc, reunindo 80 pessoas, das quais 72 acompanharam o processo do começo ao fim. Nos encontramos durante oito meses, quinzenalmente, e avançamos na discussão. Realizamos então o planejamento da rede, que organizou as ações que deveriam ser desenvolvidas durante o ano de 2007.

Esse foi o nosso principal processo, e durante este tempo fomos conhecendo nossa rede, reconhecendo as pessoas que faziam parte dela, nos aproximando dos principais problemas e também das coisas boas que aconteciam. Enfim, nossa primeira experiência foi a de adquirir novas informações e de humanizar as relações, sabendo que tínhamos com quem contar e compartilhar nossas histórias, dúvidas e vivências. Para selar esse momento, fizemos uma festa bonita no final do ano, com a participação das crianças e adolescentes, porque, afinal de contas, o bem estar delas era, e é, o nosso principal objetivo. Assim selamos com festa nosso primeiro ano como rede, sabendo que muito ainda estava por vir. Em 2007, sistematizamos as ações da rede. Em encontros mensais, discutimos o regimento interno da rede e montamos o site do projeto, que hoje já se tornou um programa: Programa Entrando na Rede. Ampliamos muito os pólos e, com a rede mobilizada, todos os serviços das secretarias de saúde, educação e assistência social são hoje pólos da rede, assim como todas as entidades cadastradas no CMDCA. Em 2008, ainda estamos trabalhando na mobilização, tentando sensibilizar a rede estadual de ensino, a polícia militar e a polícia civil. Se conseguirmos sensibilizar todos esses atores, teremos 78 pólos cujo objetivo será o de cadastrar 20.000 crianças e adolescentes na rede eletrônica.

< sumário >

## Referências bibliográficas

- ACOSTA, Ana Rojas e VITALE, Maria Amália Faller (org.). **Família, redes, laços e políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2007.
- ADULIS, Dalberto. **O Desafio das redes**. Rede/ABDL.
- AMARAL, Viviane. **Redes: uma nova forma de atuar**. Rede/ABDL.
- AQUINO, Júlio Groppa. **Confrontos na sala de aula**. São Paulo: Summus, 1996.
- BARREIRA, Carmen. **Uma questão para pensar: parcerias e alianças estratégicas**. Rede/RITS.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 5 ed. São Paulo: Editora UNB e Imprensa Oficial, 2004.
- CAPRA, Fritjof. **O Ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CAPRA, Fritjof. **As Conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
- FARAH, Marta Ferreira Santos. **Reforma de políticas sociais no Brasil: iniciativas recentes de governos estaduais e municipais**. In: Congresso Gestão do Setor Público no Brasil. Contexto de Reforma do Estado. Apresentação de Artigo do Projeto de Pesquisa CNPq, FGV. Agosto 2002.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GUARNIERI, Maria Cristina de Lourdes. **Redes: novo paradigma**. RITS, 2004.
- HOLIDAY, Oscar Jará. **El trabajo en red: tecer complicidades y fortalezas**. Rede ABDL, 2001.
- INOJOSA Rose Marie. **Redes de compromisso social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – *Revista de Administração Pública*, 1999.
- KOGA, Dirce. **Medidas de cidades: entre territórios de vida e territórios vivos**. São Paulo: Editora Cortez, 2003
- LÉVY, Pierre. **Desenvolvimento humano e unidade das ciências**. Palestra proferida na Universidade São Marcos, em 19/09/2005. Universo do Conhecimento.
- LE MOS, Ronaldo. **Direito, Tecnologia e Cultura**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.



MARTINHO, Cássio. **O projeto das redes. Horizontalidade e insubordinação.** Rede ABDL. [www.abdl.org.br/filemanager/fileview/377/](http://www.abdl.org.br/filemanager/fileview/377/)

POCHMANN, M., CAMPOS, André e outros. **Atlas da exclusão social no Brasil,** volume 2: dinâmica e manifestação territorial – 2.ed. – São Paulo: Cortez, 2004.

SÁ, Lais Mourão. **Redes para sustentar a vida.** Rede/REBEA, 2005. <http://www.rebea.org.br/vnoticias.php?cod=1087>

SARMIENTO, Suzana. **A Rede social como ponto de partida rumo ao desenvolvimento local.** Rede ABDL.

SILVA, Carlos Antônio. **Monitoramento e aplicação de redes.** DLIS/RITS. [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_monitora.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_monitora.cfm)

\_\_\_\_\_. **O que são Redes?** RITS [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_oqredes.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_oqredes.cfm)

SILVA, Luiz Antônio de Paula e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem,** São Paulo: Instituto Fonte, 2000.

SOUZA, Solange Jobim e PEREIRA, Rita Marisa Ribes. **Infância, conhecimento e contemporaneidade.** In: Kramer, Sonia e Leite, Maria Isabel. F. P. (orgs), *Infância e produção cultural.* Campinas: Papyrus. 1998.

SCHLITHLER, Célia. **Redes de desenvolvimento comunitário: iniciativas para a transformação social.** São Paulo: Global, 2004.

MARQUES, Walter Ernesto Ude. **Afinal, o que é um trabalho em rede?** Belo Horizonte: Bons Conselhos, 2006.

WITHAKER, Francisco. **Redes: uma estrutura alternativa de Organização.** Rede ABDL, 1993. <http://www.abdl.org.br/filemanager/fileview/378/>

Fundação Telefônica e Instituto Fonte. **Desafio do nosso tempo – a atuação em rede no Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente.** São Paulo: 2006.

Lições aprendidas – capitalização da experiência da Rede Amiga da Criança no Maranhão (2003/2005). Maranhão: Terre des Hommes, 2006.



## Sites relacionados

[www.recria.org.br](http://www.recria.org.br) – Caxias do Sul, RS

[www.kairos.srv.br](http://www.kairos.srv.br) – Kairós Desenvolvimento Social

<http://www.centrodametropole.org.br/mapa.html> - Mapa da Vulnerabilidade Social do Município de São Paulo

[www.inter-redes.org.br](http://www.inter-redes.org.br)

A Inter-Redes é um espaço de articulação de redes e fóruns de organizações da sociedade civil brasileira que atuam de diversas formas e em diversos temas, para o fortalecimento da esfera pública, promoção de direitos e proposição de políticas.

[www.redeamigadacrianca.org.br](http://www.redeamigadacrianca.org.br)

Experiência Rede Amiga da Criança – Maranhão

[www.crisbrasil.org.br](http://www.crisbrasil.org.br)

Direito à comunicação na sociedade da informação

[www.apc.org](http://www.apc.org)

Associação para o Progresso das Comunicações

[www.cidade.usp.br/blog/](http://www.cidade.usp.br/blog/)

Cidade do Conhecimento – USP

[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

Grupo de Instituições, Fundações e Empresas

[www.rebea.org.br](http://www.rebea.org.br)

Rede Brasileira de Educação Ambiental

[www.rededlis.org.br](http://www.rededlis.org.br)

Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável

[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)

Rede de Informação do Terceiro Setor

[www.setor3.com.br](http://www.setor3.com.br)

Site sobre o Terceiro Setor



[www.abdl.org.br](http://www.abdl.org.br)

Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças

[www.sp.senac.br/terceirosetor/redesocial/](http://www.sp.senac.br/terceirosetor/redesocial/)

Site sobre as redes sociais do Senac

[www.redeseddesenvolvimento.org.br](http://www.redeseddesenvolvimento.org.br)

Site do Seminário Redes e Desenvolvimento – ABDL – São Paulo 19.07 a 21.07

[www.aed.org.br](http://www.aed.org.br)

Agência de Educação para o Desenvolvimento

[www.augustodefranco.org](http://www.augustodefranco.org)

Site de Augusto de Franco – palestrante do Seminário Redes e Desenvolvimento

[www.cdi.org.br](http://www.cdi.org.br)

Comitê para a Democratização da Internet

<http://www.wwf.org.br>

WWF Brasil – MARTINHO, Cássio Redes: Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização.

<http://www.universodoconhecimento.com/site/forum/ciclos/2005/pierre.php#>

Palestra de Pierre Lévy – 2005

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Enciclopedia digital

[http://www.nupez.org.br/atividade\\_redessociais.htm](http://www.nupez.org.br/atividade_redessociais.htm) – Pesquisa feita por Sonia Aguiar para o Nupez sobre o “estado da arte” dos estudos de redes sociais realizados no Brasil nos últimos dez anos (1996-2006).

[www.centrodametropole.org.br/mapa.html](http://www.centrodametropole.org.br/mapa.html) – Mapa da Vulnerabilidade Social do Município de São Paulo

[www.criancaeadolescente2007.com.br/modulo](http://www.criancaeadolescente2007.com.br/modulo) – Sistema de Diagnóstico da Situação da Criança e do Adolescente na Cidade de São Paulo

[www.promenino.org.br](http://www.promenino.org.br) – Portal sobre a garantia de direitos da criança e do adolescente, apoiado pela Fundação Telefônica



### **Sites dos oito municípios “Rede das Redes”**

[www.afonsotoledo.org.br](http://www.afonsotoledo.org.br) – Araçatuba, SP

[www.recab.sp.gov.br](http://www.recab.sp.gov.br) – Bebedoutro, SP

[www.recad.diadema.sp.gov.br](http://www.recad.diadema.sp.gov.br) – Diadema, SP

[www.redecardume.org.br](http://www.redecardume.org.br) – Guarujá, SP

[www.kairos.srv.br/dpiitap/index.html](http://www.kairos.srv.br/dpiitap/index.html) - Itapeçerica da Serra

[www.secidas.pmmc.com.br/rede/](http://www.secidas.pmmc.com.br/rede/) – Mogi das Cruzes, SP

[www.saocarlos.sp.gov.br](http://www.saocarlos.sp.gov.br) – São Carlos, SP

[www.varzeapaulista.sp.gov.br/entrandonarede](http://www.varzeapaulista.sp.gov.br/entrandonarede) – Várzea Paulista, SP

### **Sites de Órgãos Oficiais**

Fundação João Pinheiro, [www.fjp.gov.br](http://www.fjp.gov.br) – Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil.

Fundação Seade, [www.seade.gov.br](http://www.seade.gov.br)

IBGE – [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

Fundação Prefeito Faria Lima – Cepam: [www.cepam.sp.gov.br](http://www.cepam.sp.gov.br)

Programa Sistema Agroindustrial Integrado SAI/Sebrae (SP)

Prefeitura Municipal de Araçatuba – site dos 100 anos de Araçatuba

### **Referências Normativas**

Declaração Universal dos Direitos Humanos

Estatuto da Criança e do Adolescente

Convenção da ONU sobre os Direitos das Crianças e dos Adolescentes

Constituição Brasileira

NAS/2004 - Norma Operacional Básica/SUAS



### **Documentos Anexos ao Manual**

Desafio do Nosso Tempo – a atuação em rede no sistema de garantia dos direitos da criança e do adolescente – resultados e reflexões da avaliação do Programa Pró-Direitos.

Matrizes: demanda social e de infra-estrutura tecnológica

Regimento Interno Rede Diadema

Regimento Interno Rede Bebedouro

Referencia site interativo – Rede das Redes

Texto explicativo Metaphone

Lei de Criação da Rede em Bebedouro

Publicação Bebedouro

Publicação Guarujá – fluxos/documento referência e contra-referência

Manual do Usuário e Manual Técnico do Software REDECA

Guia boas práticas de infra-estrutura tecnológica.

