

Síntese: Caderno : GESTÃO MUNICIPAL DOS
SERVIÇOS DE ATENÇÃO À INFÂNCIA
E ADOLESCÊNCIA

GESTÃO EM REDE

A gestão do social exige que a administração do conjunto das políticas públicas e as instituições que as põem em prática passem por um profundo processo de renovação. O **modelo tradicional, centralizador, hierárquico, rígido nas normas e nos programas já está condenado.**

A moderna gestão do social exige **modelos flexíveis e participativos**. Isto é, menos hierárquicos e mais horizontais, que envolvam negociação e participação de usuários e demais interlocutores nas decisões e ações envolvidas nas diversas políticas públicas

Por fim, a moderna gestão do social **cria maior autonomia para o gerenciamento dos serviços**. Contudo, isso implica necessariamente em **ancoragens entre os diversos setores no microterritório**, a fim de que esses serviços não caminhem de forma isolada, mas assegurem um fluxo permanente de relações entre eles, bem como a participação dos usuários e da comunidade. Isso pede a produção de um novo conhecimento do território das cidades e a formulação de indicadores que sejam capazes de caracterizar os microterritórios urbanos.

Até algumas décadas atrás usávamos o termo **rede** na administração pública ou privada para designar uma **cadeia** de serviços similares, subordinados em geral a uma organização-mãe que exercia a gestão de forma centralizada e hierárquica.

O novo conceito de rede ganha complexidade, pois não são suficientes apenas o compartilhamento de objetivos comuns e a adesão a certos procedimentos tecnológicos, normativos e processuais. Há igualmente a **exigência de uma adesão comprometida e de uma sintonia de expectativas e valores culturais** entre os agentes e organizações que a compõem. Por isso mesmo, observa-se que as redes modernas mantêm-se num processo contínuo de busca de legitimação através de fluxos ativos de informação e interação.

Faint, illegible text at the top of the page, possibly a header or introductory paragraph.

Second block of faint, illegible text, appearing as a separate paragraph.

Third block of faint, illegible text, continuing the document's content.

Fourth block of faint, illegible text, showing further progression of the text.

Fifth block of faint, illegible text, likely a concluding or transitional section.

Sixth block of faint, illegible text, positioned near the bottom of the page.



As Redes Sociais Espontâneas

São as redes que nascem no espaço doméstico. Partem, em princípio, do núcleo familiar ampliado, incluindo aí outros atores como: grupos de vizinhança, clubes, igrejas, etc. Têm como fundamento as relações primárias face a face, interpessoais, espontâneas. Seus marcos são a cooperação, a afetividade, a interdependência e as obrigações morais de parentesco, de compadrio e de solidariedade vicinal

Redes de Serviços Sóciocomunitários

As redes de serviços sociocomunitários são uma extensão das redes sociais espontâneas. O que as diferencia é o grau de organização dessas últimas para atender demandas mais coletivas e menos difusas no espaço comunitário. O que lhes garante identidade é a relação comunitária cidadã, solidária, no acolhimento das demandas emergentes que resultam da inexistência ou insuficiência das políticas sociais públicas. Nessas redes, a solidariedade do convívio e do afeto da rede espontânea é substituída pela solidariedade do compromisso, e da responsabilidade compartilhada.

Redes Sociais Movimentalistas

Costumamos dizer que as redes sociais movimentalistas oxigenam todas as demais redes nascidas na comunidade/sociedade, conformando-se como movimentos sociais de defesa de direitos, de vigilância e luta por melhores índices de qualidade de vida. Balançam os alicerces corroídos das estruturas e dos serviços que estagnaram. São instituintes de novas demandas de justiça; do novo

Rede Privada

Em realidade, o grande agente da rede privada é o mercado. Embora acessível somente a parcelas restritas da população, a rede privada para atendimento do público infanto-juvenil oferece serviços mais especializados e de cobertura ampla. Essa rede costuma ser estendida também aos trabalhadores do mercado formal, via convênio, possibilitando assim a uma camada da população de baixa renda o acesso a outras opções de atendimento.

Redes Setoriais Públicas

Denominamos de redes setoriais públicas aquelas que prestam serviços de natureza específica e especializada, resultantes das obrigações e dos deveres do Estado para com seus cidadãos.

Essas redes abrangem serviços e programas consagrados pelas políticas públicas setoriais – educação, saúde, habitação, etc. Apresentam uma organização demasiadamente burocrática e, portanto, pouco eficaz para responder aos problemas e às necessidades específicas de sua área de competência.

Faint, illegible text covering the majority of the page, likely bleed-through from the reverse side of the document.



EDUCAÇÃO

O tema da educação tem concentrado o debate sobre as causas estruturais do atraso brasileiro em relação aos índices internacionais de avanço tecnológico e humano e aos níveis de violência urbana. O consenso sobre a centralidade da educação no mundo de hoje reflete-se inclusive na escolha do tema pela Unicef para a década de 90. O lema da universalidade está também presente no esforço do Governo Federal com a campanha TODA CRIANÇA NA ESCOLA. Essa necessidade urgente tem sensibilizado muitos municípios e comunidades cujas experiências inovadoras demonstram a capacidade e a viabilidade de se alcançar novos patamares de desenvolvimento para a população infanto-juvenil, a partir da base local.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei 9394/96) introduz em seu artigo 1º um conceito mais amplo de educação:

"A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na convivência humana, na vida familiar, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisas, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais."

Neste sentido, a educação escolar – enquanto direito de crianças e adolescentes e dever do Estado – precisa abrir-se para uma articulação ampla e qualitativa que aporte novas contribuições para a formação integral dos sujeitos em sua dimensão cultural, social e humana.

SAUDE

Na área da saúde, o avanço conceitual de saúde enquanto **qualidade de vida**, reforça a necessidade de uma política em que se considere não apenas seu caráter curativo ou mesmo preventivo, mas as condições globais de existência da infanto-adolescência e seu acesso à cidadania. Neste caso é importante lembrar o papel fundamental dos Serviços Urbanos na melhoria da infra-estrutura, cuja precariedade é maior quanto mais pobre é a população.

Essa perspectiva só pode ser vislumbrada num cenário em que as ações especializadas ofereçam, de modo concertado, sua contribuição para o bem-estar dos jovens, das crianças e de sua família. As redes de base local são uma mediação interessante para favorecer o bom planejamento das ações para que os serviços cheguem também àqueles que mais necessitam.

1870

1871

1872

1873

1874

1875

1876

1877

1878

ESPORTE, CULTURA E LAZER

Reconhece-se hoje no esporte, na cultura e no lazer uma grande fonte para o desenvolvimento sadio das gerações com a vantagem de oferecerem atividades com muita atratividade para crianças e adolescentes. A cultura do corpo e a imagem da geração –saúde divulgam o esporte, a dança e as diversas expressões culturais e musicais como aliados importantes para o bem-estar geral. O aspecto lúdico que envolve essas atividades é um elemento fundamental para sua valorização pelas crianças e jovens.

Por tudo isto, tem tido ampla aplicação em programas sociais as atividades com ênfase cultural e esportiva, algumas delas com uma avaliação bastante positiva.

Na maior parte dos municípios, as atividades de esporte, cultura e lazer não constituem de fato uma rede estruturada de serviços, estando ligadas quase sempre aos serviços educacionais.

ASSISTÊNCIA SOCIAL

A Política de Assistência Social tem como objetivo *garantir proteção social à população vulnerabilizada pelo desemprego, pela pobreza e pela exclusão. Enfim, os necessitados.*

As ações assistenciais constituem uma malha diversificada de serviços – de alcance não universal – voltada, ainda que de forma emergencial ou compensatória, para as necessidades do conjunto da população que a eles acorrem. A ação pública nessa área ocorre integrada às ações das redes de solidariedade da sociedade civil. Assim, a maioria dos serviços assistenciais é desenvolvida por entidades filantrópicas ou ONGs, através de contratos ou subsídios do governo municipal ou mesmo estadual e federal.

Os serviços assistenciais mais significativos nos municípios ainda são as creches, os plantões de atendimento emergencial a famílias, os centros de apoio sócio-educativo a crianças e adolescentes no período complementar à escola, os projetos de enfrentamento coletivo da pobreza e geração de renda.

As atividades sócio-educativas, realizadas em geral para crianças/adolescentes de 7 a 14 anos, procuram garantir reforço escolar, nutricional, atividades lúdicas, etc. Dessa forma, os diferentes programas de atendimento à criança e ao adolescente em período parcial cumprem de fato uma função compensatória em relação à educação



Quase todos os serviços de proteção especial destinados ao segmento infante-juvenil têm interface com o poder judiciário. *Os Conselhos Tutelares, enquanto instância comunitária instituída pelo ECA, visam a desjudicialização de parte das ações de proteção. Eles são responsáveis pelo atendimento direto da população necessitada, recebendo denúncias e reclamações e aplicando as medidas de proteção. Por esta razão, são os que devem conhecer todos os serviços de proteção disponíveis no município ou em sua área de atuação.*

Os Conselhos Tutelares devem atuar também no sentido de promover a integração e o fortalecimento das redes institucionais ou espontâneas para que a atenção especial requerida pelo ECA possa ser mais efetiva.

Os serviços de proteção visam garantir atendimento específico para os grupos mais vulneráveis da população infante-juvenil. Apresentam uma ampla gama de atividades de caráter sócio-terapêutico-educacional. Embora o eixo central dessas atividades se situe na área da assistência social, esses serviços têm interface com todos os programas das demais políticas sociais, porque os problemas humanos têm causas múltiplas e exigem parceria e integração entre os órgãos e serviços de apoio ao cidadão.

Para finalizar esta reflexão sobre redes destacamos os princípios fundamentais para uma gestão social inovadora, voltada para o atendimento das necessidades e dos direitos da população infante-juvenil:

1. ênfase na ação local;
2. ênfase na ação articulada entre essas diversas redes, otimizando suas ações e gerando sinergia e portanto, convergências;

ênfase na ação transetorial: já não tem sentido pensar e atuar com redes setoriais de "per si", a gestão hoje é cada vez mais inter ou transetorial.

O agravamento do quadro sócio-econômico tende a mostrar as crises de modo mais intenso e sensível para aqueles que estão mais próximos e as municipalidades são essa face visível. Por outro lado, é no espaço local que as oportunidades e possibilidades de solução são viáveis se os administradores souberam envolver a sociedade para uma participação criativa, solidária e vigilante.

A busca da intersetorialidade entre as diferentes áreas do governo, otimizando espaços, serviços e competências é condição imprescindível para que as crianças e adolescentes sejam atendidos de modo integral como prevê o ECA.

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

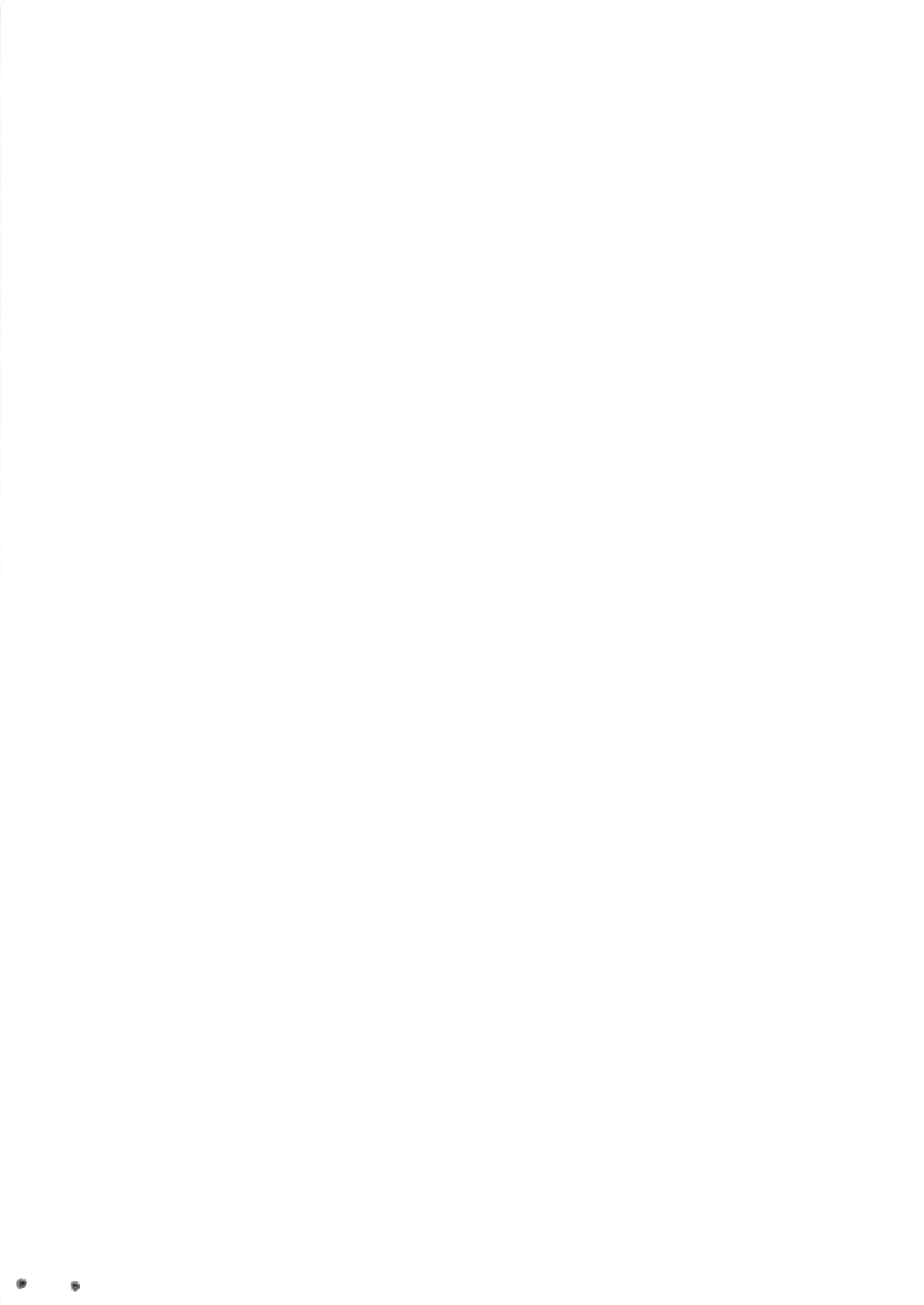
Esse esforço de cooperação deve ser descentralizado, e deve oferecer o máximo possível de autonomia gerencial para as ações de base, de modo a possibilitar que os recursos cheguem diretamente aos usuários sem se perderem nos fluxos burocrático-administrativo que, entre outras coisas, retardam as ações programadas, desestimulando os agentes diretamente empenhados no trabalho.

O alcance da flexibilidade e da rapidez na utilização dos recursos é um desafio complexo porque as restrições legais para despesas públicas, agregadas aos procedimentos diferenciados dos diferentes fundos de financiamento engessam a gestão pública para as ações urgentes necessárias. No entanto, é possível encontrar procedimentos legais facilitadores que simplifiquem os regulamentos e que permitam maior agilidade financeira e contábil

A reflexão e a ação em redes é ainda incipiente na administração pública. De fato, a noção de rede tem sido apreendida mais pela quantidade de serviços subordinados a uma mesma política setorial.

A rede é mais uma expectativa e menos um projeto em execução. É mais uma direção a construir na sua intencionalidade e na sua base tridimensional: território – política de atenção integral – segmento infanto-juvenil.

Do ponto de vista de suas “amarrações”, as redes existentes se estruturam de duas formas – mais espalhadas, com vínculos mais territoriais ou mais fechadas, do tipo setorial/piramidal.



1 - Uma gestão eficaz pressupõe uma boa proposta de proteção e desenvolvimento integral de todas as crianças e adolescentes do município.

Essa boa proposta não sai do bolso do prefeito, mas do envolvimento participativo, democrático, do conjunto de vozes, ações e experiências da comunidade, das organizações locais e dos técnicos.

2 - Uma boa proposta tem, bem definidos, objetivos, prioridades, metas e resultados a serem alcançados, com o envolvimento de todos – sujeitos, serviços e organizações.

Alguns municípios que estabeleceram como prioridade a redução dos índices de mortalidade infantil. Articularam todas as redes existentes no município em torno desse objetivo. Conseguiram em seus mandatos de quatro anos, a redução dos índices de mortalidade infantil. Articularam todas as redes existentes no município em torno desse objetivo.. Outros municípios elegeram como prioridade a educação. Conseguiram eliminar a evasão e obter altas taxas de sucesso escolar em igual período de quatro anos de governo. Outros ainda, elegeram prioridades como saneamento básico ou geração de emprego e renda, obtendo avanços significativos na qualidade de vida dos seus munícipes.

Na base desse êxito está a mobilização de toda a comunidade municipal, de todas as redes que, interconectadas, se somaram para obter esses resultados.

3 - Uma boa proposta tem que ganhar legitimidade no município

É esse o papel do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. O Conselho – formado paritariamente por representantes governamentais e não-governamentais eleitos para decidir sobre a **proposta** – apresenta, sem dúvida, todas as condições para promover o consenso e a legitimidade em torno da mesma. Só não o fazem, quando se transformam em grupos de interesse.

É assim que o Conselho, bem como os foros têm um papel fundamental no processo de legitimação das prioridades na proteção e no desenvolvimento das crianças e dos adolescentes do município.

4 - O gestor desta proposta é o governo municipal.

Assim, prefeito e secretários (ou diretores de departamentos) devem ter ampla capacidade de negociação com as forças vivas do município.

Mas nem sempre a estrutura organizacional do governo municipal permite essa capacidade de gestão democrática e participativa.

A estrutura organizacional de gestão dos governos municipais é na maioria dos casos “pesada”, onerosa e pouco eficiente. Acompanha o modelo de gestão da esfera estadual e federal: é setorializada e departamentalizada em inúmeras divisões e secretarias, cada uma delas responsável por um serviço/programa.

Um novo arranjo organizacional deve facilitar a gestão intersetorial.

Essa nova organização deve se constituir numa verdadeira **ancoragem** para a concretização de propostas/ações estratégica em redes que otimizem os recursos e as potencialidades locais objetivando desenvolvimento local sustentável.

Tendo em vista a escassez de recursos e a menor demanda de alguns serviços especiais, as redes municipais e estaduais – ou mesmo as redes municipais – podem se unir, implantando serviços localizados em municípios de médio e grande portem que atendam às demandas do entorno (municípios menores). Isso já vem ocorrendo de modo informal, mas é necessário que se estabeleça um **pacto de cooperação explícita**, considerando-se que os serviços especializados dos maiores centros urbanos podem atender à demanda regional pública.

Com uma negociação mais criteriosa de demandas, poderiam se organizar **redes regionais**, fundamentais na constituição de uma rede completa de serviços de atenção à criança e ao adolescente, possibilitando a otimização de recursos dos municípios (os municípios de maior arrecadação e o Estado arcam com as maiores despesas na implantação de serviços especiais que atendam a toda uma região).

5 - As relações/articulações intergovernamentais e com os poderes legislativo e judiciário devem ser consideradas.

O município não é uma ilha isolada no país. Assim, é fundamental reconhecer e operar com competência as relações com a esfera estadual e federal.

Faint, illegible text covering the majority of the page, appearing to be bleed-through from the reverse side of the document.

Alterações no modelo político-institucional de atenção social demandam esforços bem mais amplos de redefinição de competências das três esferas de governo, de aprovação e implementação de leis complementares e, principalmente, da conscientização, por parte dos agentes, de uma nova atitude em relação às necessidades e aos direitos da população local.

Não se pode esquecer da abrangência das redes quando se trata de municípios de pequeno, médio e grande porte. As redes locais se complementam com outras redes nos níveis estadual e regional. A concretização dos direitos da criança e do adolescente, tal como previsto no ECA, depende em grande parte da municipalização dos serviços públicos básicos. Portanto, a dimensão local é a mais importante, visto que os serviços municipais encontram-se muito mais próximos da população e são, desse modo, mais flexíveis às demandas.

6 - A gestão em rede envolve um processo contínuo de circulação de informações.

A circulação de informações constitui a base necessária para a maior participação dos cidadãos nas decisões, no controle e na avaliação, bem como no próprio usufruto das ações/serviços ofertados. Portanto, devem ser criados canais de informações que funcionem como circuitos de ligação sobrepostos à malha burocrática.

Os resultados eficazes que se buscam alcançar passam por valores culturais da participação dos cidadãos nas decisões, no controle e na avaliação, bem como no próprio usufruto das ações/serviços ofertados. Portanto, devem ser criados canais de informações que funcionem como circuitos de ligação sobrepostos à malha burocrática.

Os resultados eficazes que se buscam alcançar passam por valores culturais da participação e do comprometimento dos munícipes e isso não ocorre "por decreto". Nascem, sim, de uma predisposição para acreditar que estabelecer trocas, compensações ou compartilhamento de recursos é um bom negócio para todos (Gonçalves, 1991). Daí a importância de canais abertos de informação e negociação

Very faint, illegible text, possibly bleed-through from the reverse side of the page.

COMO INICIAR O TRABALHO EM REDE

- ❖ Organize uma **reunião** convidando os principais serviços existentes na região. Por exemplo: a(as) escola (as), a UBS, a Delegacia, os Centro Esportivos, as entidades sociais, as Igrejas, o (os) Grupo (os) de Jovens, as Universidades etc..
- ❖ Exponha os **dados disponíveis** sobre a situação das crianças e jovens na região (taxas de evasão escolar, ocorrências de violência, mortalidade infantil, crianças e/ou famílias abandonadas, etc..)
- ❖ Discuta quais as **sugestões dos participantes** para viabilizar a integração dos serviços, a cooperação entre eles e apresente uma proposta preliminar de criação de uma rede local e quais seriam seus objetivos.
- ❖ Veja qual a **contribuição que cada um pode dar na fase inicial de organização**
- ❖ Defina qual é a melhor maneira de **ancorar a rede na região**, destacando desde logo uma pessoa responsável para iniciar os trabalhos
- ❖ Discuta as **alternativas para financiamento** das despesas do projeto (organização de dados, disseminação de informações, agendamento de reuniões, aquisição de equipamentos, manutenção do local-sede etc..)
- ❖ Distribua uma ficha de adesão para inscrição dos integrantes da rede.
- ❖ Marque uma nova reunião para discutir e definir o projeto final.

O trabalho em rede pode começar com a coleta de dados e sua divulgação impressa mas deve caminhar para a modernização da estrutura .Isto significa introduzir a informatização, a criação de softwares que facilitem a atualização das informações e a comunicação em rede "on line" de computadores entre os associados.

[Faint, illegible text at the top of the page, possibly a header or title area.]

[Large block of extremely faint, illegible text, likely the main body of a document or letter.]

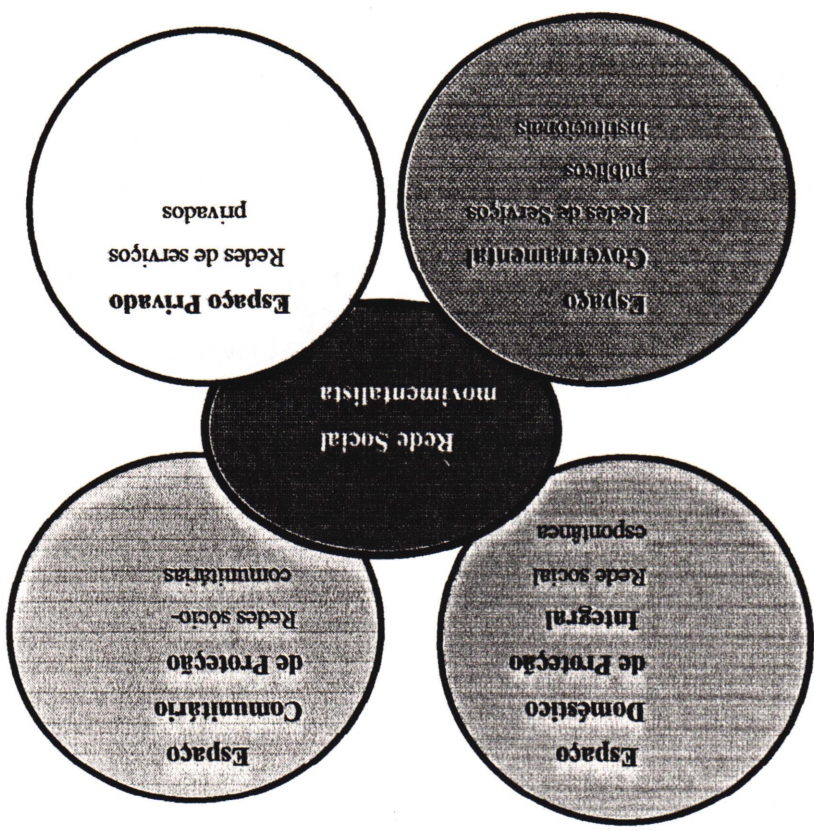
PARA QUE SERVE A REDE

- Para oferecer uma oportunidade de trabalho integrado entre organizações governamentais e não governamentais que resulte numa ação mais efetiva das políticas públicas para a infanto-adolescência.
- Para aumentar a capacidade organizativa e informacional dos indivíduos e organizações
- Para facilitar a participação da comunidade nas políticas públicas indicando constantemente as prioridades da região.
- Para permitir a otimização de recursos materiais ,humanos e tecnológicos e a ação colaborativa.
- Para informar aos participantes sobre as novidades e notícias relevantes em tempo mais rápido
- Para difundir informações ,pesquisas e dados relevantes sobre os problemas mais comuns da comunidade.

MISSÃO DA REDE LOCAL DA INFANCIA E JUVENTUDE

INTEGRAR ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS , PRIVADAS E INDIVÍDUOS NUM CONSÓRCIO DE COLABORAÇÃO E APRENDIZADO VISANDO SUA PARTICIPAÇÃO ATIVA NAS POLÍTICAS PÚBLICAS E NO DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE PARA O ATENDIMENTO DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE







O Estatuto da Criança e do Adolescente não fala em redes, mas sugere a presença delas na atenção integral ao segmento infanto-juvenil. E de certa forma aponta os atores e as bases de ancoragem dessas redes:

- Elege o município como espaço territorial onde as ações e os serviços de atenção cotidiana a crianças e adolescentes podem ser conectados e processados de modo a se complementarem uns aos outros. De fato, os cidadãos não habitam a nação; habitam o município pequeno, ou o microterritório de um município grande. É nesse espaço, portanto, que as ações ganham visibilidade na execução de seus procedimentos e nos resultados que alcançam.
- Elege o governo municipal como gestor principal. No entanto, adiciona aí o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente para assegurar que todos os atores que participam na prestação de serviços ou na defesa de direitos desse segmento tenham voz e voto na formulação de políticas locais e no controle das mesmas. O Conselho constituído paritariamente (agentes da sociedade civil local e agentes do governo local) tem poder deliberativo sobre a política de atenção integral, bem como de seu monitoramento e controle. Além disso, o Estatuto obriga o governo municipal a cumprir uma gestão democrática, negociada, com maior visibilidade e flexibilidade na prestação dos serviços desejados pelos seus usuários.
- Propõe a formulação de uma política de atenção integral ao segmento infanto-juvenil. Esta política, para ser eficaz deverá necessariamente garantir relações, conexões e articulações entre os diversos serviços setoriais.
- Propõe a mobilização e a participação de todos os atores envolvidos na proteção e no desenvolvimento da criança e do adolescente. Para isso, sugere ações combinadas em nível intersetorial e entre organizações do Estado e da Sociedade Civil.

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...