

## **Seminário**

### **Redes Locais de Atenção à Criança e ao Adolescente: dois anos**

#### **Grupo de Trabalho: Gestão Compartilhada**

#### **Coordenação**

Elvis Cesar Bonassa - Kairós Desenvolvimento Social

#### **Participantes**

Cláudio Braga - Assessoria em Planejamento da Legião de Assistência Recife - LAR

Maria Auxiliadora Carmo Lima - Presidente do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Goiânia

Alexandre Nascimento - Presidente do Conselho Tutelar de Niterói

Flariston da Silva - Presidente do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São Paulo

Alexandre Botelho - Coordenador do COMDICA

Ana Farias - Secretária da Política de Assistência Social de Recife

Tânia Moura Costa de Viveiros - Assessora de Projetos Sociais/SSA

Maria do Socorro - Presidente do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Campina Grande

Tereza - FUNACRIAD, Maceió

Neusa Silva - Assistente Social da Semutas - São João do Meriti

Anamara Simões Martins - Secretaria de Ação Comunitária e Cidadania de Santos

I - O princípio da gestão compartilhada faz parte da elaboração conceitual da maior parte dos projetos de Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente. É um conceito intimamente ligado ao próprio conceito de “rede”, que pressupõe horizontalidade, transparência, circulação de informações, ausência de um centro de poder. E também como “rede”, é algo que encontra diversas interpretações e definições. Por essa razão, em vez de uma discussão teórica a priori, o grupo decidiu fazer um levantamento das formas de gestão compartilhada existentes nos diversos projetos e identificar sua caracterização prática, seguindo-se a isso uma análise crítica.

II - A discussão foi conduzida tendo em vista as diferentes abrangências ou focos da gestão compartilhada:

- gestão de toda a rede
- gestão de programas/projetos específicos
- gestão interna das entidades que compõem a rede

O terceiro item não chegou a ser desenvolvido nas discussões, embora seja muito relevante verificar de que modo a montagem da rede induz ou não modificações nas formas de gestão internas dos diversos participantes.

III - O centro da gestão compartilhada da rede é o conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. A própria composição deste conselho, de acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), o torna apto para isso:

- É paritário
- Representa diversos segmentos
- Tem a atribuição legal de definir a política municipal para a área

Essa caracterização legal, “teórica”, não é suficiente para o conselho se tornar o mecanismo da gestão compartilhada, nem mesmo garante seu pleno funcionamento. Diversos relatos colhidos no grupo mostram que o conselho, antes dos projetos de rede, estavam enfraquecidos e praticamente

inoperantes. A simples existência do conselho, no município, pode ser apenas burocrática e formal. Nas cidades em que se observava tal situação, as demandas e a mobilização geradas pelos projetos de rede levaram o conselho a funcionar efetivamente, dentro da lógica da gestão compartilhada.

IV - O fortalecimento do Conselho Municipal apareceu, assim, como um dos primeiros desafios e resultados dos projetos de rede. Esse processo foi muito semelhante em diversos casos relatados: criação de um fórum/assembleia de entidades; decisão política da prefeitura; mudança cultural.

1 - Criação de um fórum/assembleia de entidades - trata-se de um espaço político, consultivo, que não se confunde com os fóruns pré-existentes à rede. Ele é constituído por todos os integrantes da rede e discute as políticas municipais, diretrizes gerais, encaminhamentos da rede. Esse fórum ou assembleia se torna uma estrutura de revitalização, legitimação prática e sustentação política do conselho municipal.

2 - Decisão política da prefeitura - o governo municipal, em muitos municípios, tende a considerar o conselho um órgão meramente acessório, sem peso político ou decisório e, com isso, não acata efetivamente suas decisões, recusando-lhe o papel de formulador das políticas municipais na área. O fortalecimento do conselho como órgão da gestão compartilhada da rede implica/exige uma mudança de postura da prefeitura. É uma decisão ligada a alguns fatores, entre eles:

a) o projeto político do governo municipal - a rede é um projeto participativo, compartilhado, que terá poucas chances de êxito se o governo municipal for politicamente/ideologicamente contrário a esses princípios. Do mesmo modo, o fortalecimento do conselho será mais rápido em governos que adotem esses princípios. Em termos politicamente imprecisos, o grupo definiu que um governo “progressista”, em contraposição a governos

“conservadores”, são mais propícios para a estruturação da rede.

b) vencer resistências da máquina - ainda que o governo municipal adote a decisão política de respeitar o conselho com a totalidade de suas prerrogativas, há resistências e conflitos de diversas ordens na operacionalização dentro da máquina burocrática, que continua funcionando de acordo com a lógica da centralização. Não foi aprofundada a questão aqui fundamental do conflito entre gestão e gerência. É pelo caminho da centralização da gerência que o governo pode barrar a autonomia da gestão compartilhada da rede, cristalizada no conselho.

c) legitimação junto à sociedade - a força política obtida pelo conselho municipal por meio da mobilização das entidades, reunidas em um fórum/assembleia, e sua legitimação junto à sociedade são fatores que pressionam o governo municipal a acatar a autonomia da gestão compartilhada da rede. Não foi aprofundada aqui a questão dos mecanismos de legitimação junto à sociedade, que implica fundamentalmente, no primeiro momento, ações de comunicação.

3 - Mudança cultural - a gestão compartilhada e o papel assumido pelo conselho municipal dependem de uma mudança nas formas de ação e relacionamento de todos os atores envolvidos na rede: transparência, abertura, circulação de informações, engajamento em projetos coletivos (“parar de olhar para o próprio umbigo”).

V - O segundo foco ou nível de gestão compartilhada se dá em programas ou projetos específicos. Nos casos relatados no grupo, verificou-se que nessa situação a gestão compartilhada é feita com a participação de um colegiado ou associação de cidadãos beneficiários da região onde se desenvolve o projeto/programa, ou seja, é territorializada. O poder desse coletivo depende do grau de amadurecimento e confiança dos participantes locais. Esse “amadurecimento” é medido de forma imprecisa e tende a manter o governo municipal com a prerrogativa de romper a participação ou diminuir seu poder quando julgar necessário.

VI - Após o mapeamento elaborado acima, o grupo passou a uma análise crítica dos processos de gestão compartilhada da rede. Foram levantados os seguintes pontos:

- Necessidade de fortalecimento dos Conselhos Tutelares - os conselhos tutelares aparecem como foco freqüente de conflito com a rede. O grupo considerou os conselhos tutelares peça chave e fundamental na estruturação da rede, sugerindo atenção especial por meio de capacitação, oferecimento de recursos técnicos e materiais, valorização de seu papel formulador. Um dos relatos apresentados no grupo foi paradigmático: o projeto de rede fortaleceu o Conselho Municipal dos Direitos (foco da gestão, nova sede, recursos materiais e humanos), mas ignorou os conselhos tutelares. Com isso, houve acirramento de conflitos e deterioração da relação dentro da rede.
- Necessidade de fortalecimento dos outros integrantes da rede - trata-se de um fortalecimento institucional principalmente das organizações não governamentais, por meio de capacitação, cursos, apoio técnico. Inclui-se também aqui o fortalecimento e integração do Conselho de Assistência.
- Abertura de informações por parte da prefeitura - a gestão compartilhada pressupõe acesso a informações indispensáveis para a tomada de decisões. As prefeituras tendem a dificultar o acesso a dados, principalmente os relativos a finanças e execução orçamentária. Sugere-se que os integrantes da rede recebam informações sobre o funcionamento das finanças públicas, do ponto de vista legal e operacional, e sejam informados sobre dados de elaboração e execução

orçamentária. Sugere-se ainda que o Conselho Municipal dos Direitos seja informado e possa discutir com todas as secretarias municipais a respeito da destinação e uso de recursos em qualquer área que tenha relação com crianças e adolescentes ou cause impactos na área.

VII - O tema da gestão compartilhada do banco de dados/sistema de informação não foi desenvolvido pelo grupo em razão do limite de tempo - é uma área estratégica e sensível, que está ficando sob controle das prefeituras, por razões gerenciais e técnicas. Seria necessário aprofundar o tema e discutir as implicações dessas opções, além de apontar alternativas.