



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Cooperação e Coordenação na Rede de Implementação de Políticas Públicas para Crianças e Adolescentes no Âmbito Local**

**Brenda Souza De Castro, Bruno Tavares**

**[ARTIGO] GT 2 Análise de Políticas Públicas**

## **Cooperação e Coordenação na Rede de Implementação de Políticas Públicas para Crianças e Adolescentes no Âmbito Local**

### **Resumo:**

O trabalho buscou responder como se dão os mecanismos de cooperação e coordenação na rede de serviços públicos do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente do município de Viçosa-MG. Os objetivos específicos foram mapear os atores envolvidos na rede, identificar as características institucionais dos atores, analisar a cooperação por meio da interação dos atores, e compreender a coordenação da rede. A pesquisa qualitativa e quantitativa foi de cunho descritivo. A pesquisa documental junto ao software UCINET identificou os “nós”, as “posições”, as “ligações” e os “fluxos” da rede. Os resultados apontaram que cooperação e coordenação são mecanismos vigentes e atuantes na rede. A cooperação principalmente por meio dos protocolos de atendimento e a coordenação concomitantemente acontece através de diferentes ferramentas no intuito de ir sanando ou amenizando possíveis gargalos que afetem a devida defesa e promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes à nível municipal.

**Palavras-chave:** Cooperação. Coordenação. Crianças e Adolescentes. Políticas Públicas.

### ***Abstract:***

The work sought to answer how the mechanisms of cooperation and coordination in the public services network of the System for the Guarantee of the Rights of Children and Adolescents in the municipality of Viçosa-MG occur. The specific objectives were to map the actors involved in the network, identify the institutional characteristics of the actors, analyze cooperation through the interaction of the actors, and understand the coordination of the network. The qualitative and quantitative research was descriptive. Documentary research with UCINET software identified the “nodes”, “positions”, “connections” and “flows” of the network. The results showed that cooperation and coordination are current and active mechanisms in the network. Cooperation mainly through service protocols and co-ordination takes place through different tools in order to remedy or mitigate possible bottlenecks that affect the proper defense and promotion of the rights of children and adolescents at the municipal level.

***Key words:*** Cooperation. Coordination. Children and Adolescents. Public policy.

## 1. INTRODUÇÃO

As redes de implementação de políticas públicas são formas contemporâneas que o governo tem utilizado para atuar em situações complexas por meio da cooperação e coordenação de atores estatais e não estatais. Um desses problemas sociais são aqueles pertinentes às crianças e aos adolescentes, particularmente em situações de vulnerabilidade.

Segundo a Fundação Abrinq (2017), com base em dados da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, o serviço de denúncias e proteção contra violações dos Direitos Humanos (Disque 100), em 2019, 86.837 (acréscimo de 14% em um ano) denúncias em todo o país referentes à violação dos direitos de crianças e adolescentes.

As políticas públicas, no que tange a crianças e adolescentes, são as ações com soluções plausíveis por parte do Estado para assegurar os devidos direitos e garantias desta parcela da população. Todavia, os recursos disponíveis ao Estado são cada vez mais incapazes de garantir sozinhos os recursos necessários para a produção de políticas públicas (SCHNEIDER, 2005).

O conjunto das ações dirigidas para a infância e a adolescência podem ser consideradas políticas públicas onde, dentro de uma abordagem multicêntrica apresentada por Secchi (2015), as redes de políticas públicas (policy networks), por meio de atores estatais, são protagonistas no estabelecimento das políticas públicas. Dentro da ótica da descentralização, o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) criou o Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente (SGD), que constitui-se pela articulação e integração das instâncias públicas governamentais, com vistas a promover, defender e controlar a efetivação dos direitos das crianças e adolescentes, fortalecendo os preceitos do ECA (Resolução Conanda 113/ 2006).

Dessa forma, partindo do pressuposto que um problema público não é mais um assunto exclusivo de uma hierarquia governamental (SCHNEIDER, 2005), a atuação em rede entre equipamentos públicos tem abrangência significativa na resolução de problemas sociais complexos, como é o caso de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade ou com seus direitos ameaçados ou violados.

Compreender uma rede de serviços públicos por meio dos mecanismos de cooperação e coordenação requer uma análise das redes de implementação de políticas públicas, como indicam Klijn (2016) e Britto (2012).

Objetivo geral desse trabalho é **compreender os mecanismos de cooperação e**

## **coordenação na rede de políticas públicas para crianças e adolescentes no âmbito local.**

E, especificamente, busca-se: Mapear os atores envolvidos na rede; identificar as características institucionais dos atores; analisar a cooperação por meio da interação dos atores; compreender como se dá a coordenação da rede. Para tanto, foi realizado um estudo na cidade de Viçosa-MG, onde o SGD é regido pela a Resolução nº 02/2011 do CMDCA local.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Políticas Públicas e Redes de Implementação**

Os problemas públicos contemporâneos apresentados na área política são multidimensionais e complexos, exigem conhecimentos adicionais e demandam a mobilização de equipamentos e serviços especializados (SANDFORT; MILWARD, 2016). Todavia, essa demanda de recursos não é apenas financeira, mas também de recursos humanos, relacionados à expertise e à capacidade de prestação de serviços (MENICUCCI; MARQUES, 2016).

Os governos, portanto, dotados de recursos escassos e insuficientes para atender às demandas e aos problemas públicos contemporâneos, têm atuado por meio da interação de muitos atores distintos para implementar políticas públicas (SCHNEIDER, 2005). Assim, a implementação de políticas públicas, quando executada em formato de rede, resulta em uma convergência de múltiplas competências para resolução dos problemas.

Dessa forma, as redes, quanto aos resultados a que se propõem, por se tratarem de parcerias articuladas em torno de objetivos comuns, podem ser consideradas, de alguma forma, voltadas para a produção, quer seja de ideias, bens ou serviços para seus próprios membros e também para a sociedade (INOJOSA, 1999). E isso acontece, pois, essas redes não só podem integrar os equipamentos públicos como também dispor de espaços de interlocução, de modo a potencializar os resultados para um dado grupo populacional (JUNQUEIRA; INOJOSA; KOMATSU, 1997).

Logo, entender e analisar as peculiaridades permite traçar um panorama da rede, possibilitando diagnosticar acertos, gargalos ou possíveis falhas na mesma. Como as redes possuem laços potenciais entre atores que nem sempre estão adequadamente ativados, pode acontecer de que haja atores que poderiam estar interagindo com os demais para a solução de determinados problemas coletivos, mas, por razões diversas, não estão devidamente engajados (CALMON; COSTA, 2013).

Essas falhas de ativação podem vir a ocorrer, principalmente, por erros de implementação das políticas públicas dentro da rede.

As redes de implementação de políticas públicas, marcadas por suas estruturas inteorganizacionais, trabalham com a complexidade de interações entre a esfera pública e a sociedade e, ainda que os atores tenham diferentes opiniões sobre os objetivos da política a ser implementada, eles compartilham um interesse comum que resultam delas. Dessa forma, necessita-se atenção em como os atores realizam suas trocas e como coordenam suas atividades (KLIJN, 2016). Para tal, Klijn (2016) indica quatro aspectos que definem uma rede de implementação: Atores e Sistemas; Interação e Complexidade, Características Institucionais e Gerenciamento de Redes.

No entanto, dentro do que tange a análise de rede, há muitos passos analíticos que podem ser importantes de serem analisados (KLIJN, 2016), entre eles está o proposto por Britto (2012, p. 214), que embora seja uma literatura empresarial, afirma que “a utilização do conceito de rede como artifício analítico pode ser correlacionada a alguns elementos morfológicos que são comuns a esse tipo de estrutura. Especificamente, quatro elementos podem ser ressaltados como partes constituintes da rede – nós, posições, ligações e fluxos”.

Esses quatro elementos podem ser entendidos da seguinte forma: os “nós” são considerados os conjuntos de atores existentes, as “posições” estão associadas a divisão do trabalho dentro da rede, conectando os diferentes atores que visam atingir determinados objetivos. As “ligações” são os relacionamentos, sendo possível distinguir *estruturas dispersas* – nas quais os números de ligações entre os nós são bastante limitados e *estruturas saturadas* – onde cada nó está ligado a praticamente todos os demais nós que conformam a rede. Por último têm-se os “fluxos” que são as informações que circulam na rede (BRITTO, 2012).

Dessa forma, a utilização dessas ferramentas de análise são significativas, enfatiza a importância de se entender a estrutura do sistema de relações que conectam os diferentes atores, bem como os mecanismos operacionais deste sistema, responsáveis por sua reprodução, fortalecimento e eventual transformação ao longo do tempo (BRITTO, 2012).

### **2.1.1. Cooperação**

Numa rede, os atores articulam parcerias em número e qualidade capazes de realizar objetivo comum (MALMEGRIN, 2014) por meio de ações conjuntas que permitem que as

ações especializadas e os atores mais engajados em objetivos coletivos (SILVA e COTO, 2015). Em vista disso, cresce o entendimento de que cada um dos atores, isoladamente, sentir-se-ia impotente diante do problema, e somente o trabalho em conjunto dar-lhe-ia a chance de resolvê-lo com sucesso (KISLER e HEIDEMANN, 2006).

Dessa forma, a cooperação é conceptualmente entendida como a atuação conjunta entre equipamentos públicos que comportam exercer em conjunto suas respectivas competências administrativas com objetivo de desenvolver as ações conjuntas pactuadas (NETO, 1998).

Logo, a cooperação tende a manter a autonomia dos entes que participam da rede e a coordenação tende a centralizar decisões dos mesmos (SOUZA, 2018). Assim, o mecanismo de cooperar requer um gerenciamento das suas ações conjuntas e para isso, existe o mecanismo de coordenação, melhor explicado no subtópico seguinte.

### **2.1.2. Coordenação**

A coordenação não ocorre de forma natural, tendo que ser construída (SOUZA, 2018). Como a constituição das redes de implementação de políticas envolvem a presença de diversos atores públicos, organizações da sociedade civil, etc. elas apresentam ambientes institucionais diferentes, o que requer, para sua coordenação, orientações diversas. Essa multiplicidade dos atores presentes no contexto das redes ressalta a necessidade de se construir um gerenciamento das ações cooperadas (FLEURY e OUVRENEY, 2006) sem que haja distorção ou afastamento do objetivo comum da rede e, para isso, deve-se trabalhar de forma permanente o processo de discussão, comunicação e troca entre os atores (KISLER e HEIDEMANN, 2006). Assim, a coordenação se refere à necessidade de que as redes que provêm serviços trabalhem conjuntamente para não haver duplicação ou lacunas na provisão do serviço (SOUZA, 2018).

Quando se trata de administração pública, a coordenação de ações vale-se das múltiplas formas de interação e de atuação agregada dos próprios órgãos já existentes no aparelho do Estado entre si (NETO, 1998).

### **2.1.3. Rede de Políticas Públicas e Políticas Públicas para Crianças e Adolescentes**

A política brasileira de atenção à criança e ao adolescente, está entre as políticas que apresentam arranjo mais estruturado, seja pela interdependência das estratégias de gestão

que o constituem, seja pela diversidade e número dos atores envolvidos e a complexidade dos processos e objetivos preconizados (MIRANDA; OLIVEIRA, 2018).

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), lei nº 8.069/90, tido como um marco legal da causa, estabelece os direitos da criança e do adolescente e define as formas pelas quais estes direitos serão garantidos e protegidos, o que requer ações articuladas e integradas entre família, Estado, comunidade e sociedade, formando uma rede em prol da efetivação dos direitos (TEIXEIRA, 2010).

O Sistema de Garantia de Direitos – SGD, previsto na Resolução 113 do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente – CONANDA, como um instrumento que vislumbra defender, promover e controlar elementos voltados a efetivação dos direitos das crianças e dos adolescentes por meio da articulação de atores públicos e organizações da sociedade civil a nível municipal. Previsto pela lei nº 13.431/17, o SGD tem a finalidade clara de organizar o sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente vítima ou testemunha de violência e criar mecanismos para prevenir e coibir atos violentos (BRASIL, 2017).

Essa estrutura em forma de eixos permite a transversalidade e a intersetorialidade na perspectiva de integralidade da ação, de forma que as políticas públicas para criança e adolescente incluam o campo da “administração da justiça” ao lado do campo das “políticas de atendimento” (BAPTISTA, 2012), cercando-se de todos os aparatos possíveis na tentativa de assegurar os direitos previstos pelo ECA.

Assim, para que haja uma efetividade das ações conjuntas executadas pelos diferentes eixos de atuação do SGD, bem como para a construção de uma verdadeira “rede de proteção” aos direitos infanto-juvenis, é necessário uma coordenação dos atores envolvidos, notadamente em nível municipal, haja vista que a municipalização do atendimento é a diretriz primeira da política idealizada pelo ECA para proteção integral dos direitos infanto-juvenis (DIGIÁCOMO e DIGIÁCOMO, 2011).

Gadelha, Luz e Bispo (2011) reiteram essa necessidade de articulação por meio de protocolos, pois tratar do SGD com base no que prevê o ECA significa assegurar que direitos fundamentais relacionados a crianças e adolescentes sejam efetivamente operacionalizados por instituições e/ou atores que integram o referido sistema. O SGD ancora-se, portanto, na integração interdependente de um conjunto de atores, instrumentos e espaços institucionais (formais e informais) que têm seus papéis bem definidos no ECA (OLIVERA, 2015).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos por este trabalho a coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental. Os documentos analisados foram a resolução nº 113/2006 estabelecida pelo Conanda para o SGD, os protocolos de atendimento da rede e as atas das reuniões.

A resolução nº 113/2006 possibilitou um entendimento do que prevê a normativa a respeito dos parâmetros para a Institucionalização e Fortalecimento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, além de compreender quais equipamentos públicos fazem parte do mesmo e a qual eixo de trabalho eles pertencem.

No que tange aos protocolos de atendimento da rede, esses foram criados pela autora deste trabalho, fruto de uma atividade de extensão desenvolvida pela mesma, validados pelos órgãos municipais e registrado em ata. Foram coletados os manuais de atuação de cada equipamento público do SGD no que tange a quinze tipos de violações de direitos ou situações de vulnerabilidade no qual as crianças e os adolescentes possam vir a ser sujeitos. A partir desses manuais foram traçados os protocolos de atendimento dos seguintes casos:

Gravidez na Adolescência; Saúde Bucal para Crianças e Adolescentes; Imunização de Crianças; Abandono de Incapaz; Abuso Sexual; Ato Infracional da Escola; Apreensão de Adolescente; Drogas na Escola; Elevado Número de Repetência Escolar; Evasão Escolar e Infrequência; Negligência dos Pais; Falta de Vagas na Escola; Trabalho Infantil; Violência Física; Violência Psicológica e Alienação Parental.

Estes protocolos se mostram como fluxogramas, onde apresentam a sequência de um trabalho de forma analítica, evidenciando as operações desejadas e os atores envolvidos em cada uma das situações por eles propostas. Dessa forma, no contexto da rede SGD, são os protocolos de atendimento quem direcionam a quais atores recorrer e quais passos seguir nos diferentes casos de violação dos direitos das crianças e dos adolescentes. A partir deles fez-se o mapeamento e a análise da interação dos atores. Para a compreensão da coordenação da rede, foi utilizado a análise das atas das reuniões.

Para analisar e tratar os Protocolos de Atendimento, foi utilizado o software UCINET, que permitiu traçar a densidade da rede, os graus de centralidade de entrada e de saída, além da intensidade das demandas dos atores. Identificando “nós”, “posições”, “ligações” e “fluxos” de Britto (2012).



**Quadro 2:** Elementos da rede

	<b>Elementos de Análise</b>	<b>Instrumento</b>
<b>1) Mapeamento e Características dos Equipamentos Públicos</b>	<b>“Nós”:</b> a) Função do Equipamento Público b) Natureza (Executiva, Legislativa ou Judiciária); c) Eixo do SGD.	Resolução nº 113/2006 e Resolução nº 02/2011
<b>2) Cooperação</b>	<b>“Posições” e “Ligações”:</b> a) Demandas e Interação entre os atores:	Protocolos de Atendimento; UCINET – Densidade, Grau de Centralidade e Intensidade da Rede SGD
<b>3) Coordenação</b>	<b>“Fluxos”:</b> a) Gerenciamento dos atores	Elementos Gerenciais

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1. “Nós”: Mapeamento e Eixo dos Equipamentos Públicos**

Em primeiro momento é necessário entender que, conforme aponta o §1 do Art. 1º da Resolução 113 do Conanda, o SGD articula-se, para a operacionalização de sua política pública, com as áreas da saúde, educação, assistência social, trabalho, segurança pública, promoção da igualdade, etc. (CONANDA,2006). Por meio dessa mesma resolução, foi possível também fazer o mapeamento dos equipamentos públicos que fazem parte do SGD.

Assim, cientes desse formato integrativo do SGD, com abrangência de diferentes áreas de atuação, a seguir são descritos os atores da rede, nomeados por Britto (2012) como os “nós” da rede (quadro 3).

**Quadro 3:** Eixos do SGD e seus equipamentos públicos.

<b>EIXO SGD</b>	<b>EQUIPAMENTOS PÚBLICOS</b>
<b>Promoção dos Direitos</b>	Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS), Secretaria Municipal de Educação (SME), Secretaria Municipal de Saúde (SMS), Centro de Referência em Assistência Social (CRAS), Centro de Referência Especializado em Assistência Social (CREAS), Centro de Atendimento Psicossocial (CAPS).
<b>Defesa dos Direitos</b>	Conselho Tutelar (CT), Vara da Infância e da Juventude, Ministério Público (MP), Defensoria Pública (DP), Polícia Militar (PM) e Polícia Civil (PC).
<b>Controle da Efetivação dos Direitos</b>	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA)

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Essa divisão por eixo é o que nos facilita visualizar a posição ocupada por cada um dos nós da rede e, posteriormente, entender seus mecanismos de cooperação.

#### **4.2. “Posições”: Os Protocolos de Atendimento**

Entendidos os “nós” da rede, surge a necessidade do entendimento das “posições” desses atores, ou seja, a posição que cada nó ocupa ao longo da rede de promoção e defesa de direitos. No caso específico do SGD o panorama que permitiu com que as “posições” fossem visualizadas se deu através da análise dos protocolos de atendimento da rede, que podem ser consultados nos anexos.

A cooperação será vista sob a ótica dos protocolos, como colocado por Digiácomo (2011), são os responsáveis pela rápida identificação dos setores que deverão ser acionados sempre que surgir determinada situação de ameaça ou violação de direitos de crianças e adolescentes. O quadro 4 a seguir apresentado mostra com quais atores cada equipamento interage, no intuito de compreender, à princípio, quem interage com quem, evidenciando quem apenas é acionado quanto aos serviços públicos a serem prestados bem como aqueles

atores que não só são acionados como também atuam como acionadores dos demais.

**Quadro 4:** Interações da rede de acordo com protocolos de atendimento.

	CRAS	CREAS	SMAS	SME	SMS	CT	JUIZ	MP	PC	PM	CAPS	DP	CMDCA
CRAS													
CREAS													
SMAS	X	X				X	X						
SME	X	X	X			X	X	X		X			
SMS	X	X				X				X			
CT	X	X	X	X	X		X	X	X		X		
JUIZ													
MP													
PC						X	X	X					
PM									X				
CAPS													
DP													
CMDCA													

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos protocolos de atendimento da rede.

Isso indica que alguns equipamentos públicos interagem de modo seletivo, no sentido de promoção e defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes, segundo o que preconiza protocolos.

No que tange à centralidade de saída e de entrada da rede SGD, foi possível inferir que o Conselho Tutelar é central na rede SGD do município analisado. Isso se deve pelo fato dele ser o equipamento público específico responsável por zelar pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente previstos pelo ECA. Dessa forma, trata-se do órgão que mais recebe e encaminha demandas para os demais, podendo ser uma porta de entrada e um potencial articulador da rede.

As Secretarias Municipais, em especial as de Assistência Social, Saúde e Educação são relevantes para a coordenação dado que os equipamentos públicos a elas vinculados (escolas, CRAS, CREAS, hospitais, UBS) fornecem serviços e programas que irão restaurar

diretos violados.

Alguns equipamentos, como a Vara da Infância e a Defensoria Pública, possuem ação mais pontual, porém de significativa importância como “portas de saída”. Isto quer dizer que são uma última instância na resolução de problema ou restauração de direito violado de crianças e adolescentes.

Outros ainda como CAPS, Polícia Civil e Polícia Militar atuam de modo pontual, porém em situações de elevada gravidade, como questões referentes à álcool e drogas, doenças psíquicas ou situações de violência ou de adolescentes em conflito com a lei. O acionamento se torna algo esporádico, mas não menos importante na rede.

O Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, como um controlador da efetivação dos direitos, é acionado no âmbito das ações operacionais de restauração. Isto é coerente com sua função. O CMDCA exerce a função de arena, sendo mais bem entendido como uma casa em que se encontram irmãos do que outros irmãos ou pais da mesma família. É ele o responsável por questionar e cobrar, de maneira formalizada e documentada, o porquê daquele ator deixar alguma possível lacuna em sua cooperação dentro da rede.

#### **4.3. “Ligações e Fluxos”: A rede SGD**

As “ligações” do SGD são as interações entre os atores, partindo também dos protocolos de atendimento como fonte dos dados a seguir apresentados, que foram rodados pelo Software UCINET e criou grafos capazes de traçar, dentro do que tange as “ligações” propostas por Britto (2012), a densidade, o grau de centralidade de entrada e de saída, bem como a intensidade das interações dentro da rede. Esses dados serão apresentados a seguir, respectivamente.

Por limitação de espaço, o grafo será apresentado a título de exemplo, seguida da discussão.

**Imagem 2:** Estatística da densidade da rede SGD

	1	2	3	4	5
	Densit	No. of	Std De	Avg De	Alpha
	y	Ties	v	gree	
1 Densidade	0.179	28	0.384	2.154	0.740

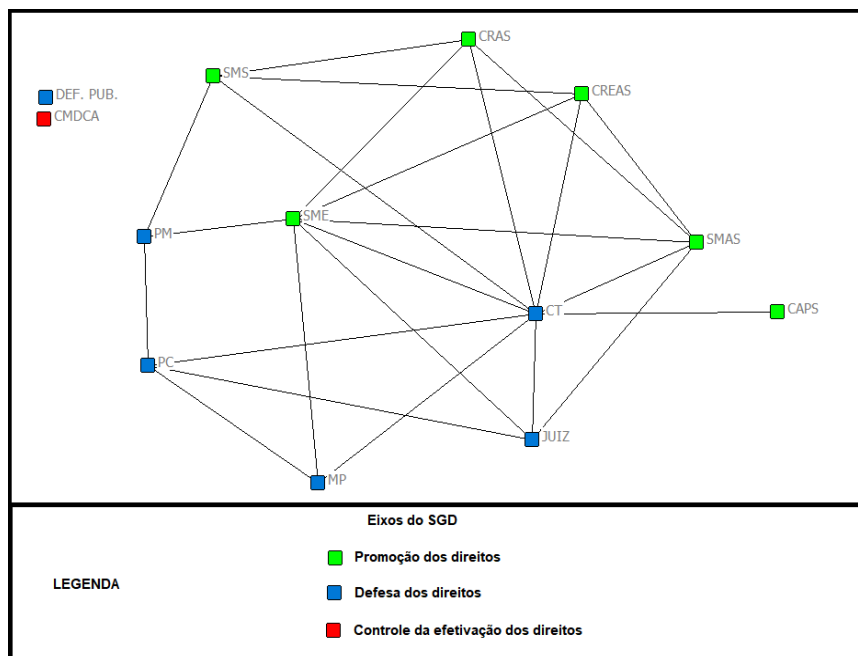
1 rows, 5 columns, 1 levels.

**Fonte:** Elaborado pelo Software UCINET

A estatística mostrada pelo UCINET na imagem 2, deixa evidente a baixa densidade que a rede possui, tendo apenas 18% das relações possíveis entre a rede acontecendo. Isso mostra que, num total de 156 potenciais interações entre os equipamentos públicos da rede, apenas 28 delas de fato acontecem.

Ainda no que tange a densidade da rede, esta pode ser vista através do grafo apresentado a seguir na imagem 3.

**Imagem 3:** Densidade da Rede SGD



**Fonte:** Elaborado pelo Software UCINET e adaptado pelos autores

Evidencia-se que os eixos de promoção e defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes conversam entre si, em uma estrutura de rede. Todavia, a densidade desses relacionamentos é baixa.

No entanto, cabe ressaltar que dentre as relações possíveis de ocorrência dentro da rede, esses 18% mostrados pelo UCINET são referentes aos equipamentos públicos acionados de acordo com as situações previstas pelos protocolos de atendimento. Portanto, por se tratarem de um instrumento de referência, ocorrer os 18% das interações na rede já significa atender ao que o protocolo de atendimento orienta. Assim sendo, a questão aqui não é acionar o máximo possível de atores da rede, mas sim, a partir do que indica os protocolos, acionar quem, diante de uma situação específica, possa amparar as crianças e os adolescentes que, por algum motivo, tiveram algum de seus direitos violados.

A análise indicou que Conselho Tutelar é o equipamento público central da rede, além de ser o ator que apresenta o maior grau de centralidade de saídas. Esse fato pode ser traduzido da seguinte forma: o Conselho Tutelar enquanto equipamento público responsável por zelar pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente

É consideravelmente acionado na rede (12 vezes) até mesmo por sua natureza enquanto órgão, mas é também aquele que mais despacha (39 vezes), ou seja, ele é responsável na rede também por exercer um papel de acionador dos demais atores de acordo com as demandas que vão chegando até ele.

Quanto ao grau de centralidade de entradas da rede, temos a figura do CREAS (16 vezes), que com o seu trabalho voltado para casos de média a alta complexidade acaba sendo acionado por diversos atores para atuar em situações onde as crianças e os adolescentes já tiveram seus direitos violados. A figura do CRAS, em segundo lugar, com um acionamento também considerável (14 vezes) representa a tentativa de que alguma situação possa ser resolvida por meio de prevenção, evitando o rompimento de algum vínculo na família ou a violação de algum direito, de forma que a criança e o adolescente não vivenciem situações em que seja necessário seu encaminhamento ao CREAS.

Quanto ao acionamento e encaminhamento de demandas por parte das três secretarias (Assistência Social - SMAS, Saúde - SMS e Educação - SME) essas podem ser assim melhor visualizadas: A SMAS têm como seus sub órgãos o CRAS e o CREAS, com considerável centralidade na rede, conforme anteriormente mencionado por isso; A SMS se apresenta na figura dos PSF's e hospitais, que são portas de entrada de muitos casos de

violência e/ou negligência e; a SME por representar as escolas, local onde o público alvo é justamente as crianças e os adolescentes e que se percebe e detecta, portanto, algum direito violado ou possível de ser violado.

#### **4.4. Gerenciamento da Rede: Instrumentos de Coordenação**

Enquanto rede de serviços públicos, o SGD tem seu gerenciamento de quatro instrumentos de coordenação da rede.

- Reuniões Ordinárias e Extraordinárias: as reuniões ordinárias acontecem todas as últimas sextas-feiras de cada mês, contando com a presença da comissão pré-definida para representar todos os equipamentos públicos membros da rede. Para casos específicos, seja por urgência seja para aprofundamento, as reuniões extraordinárias são convocadas. Ambos os tipos são registradas em atas, sendo, eventualmente, utilizadas para acompanhar encaminhamentos, pareceres e deliberações.

- Comunicação eletrônica (E-mails e whatsapp): a lista de e-mails é aberta, onde os representantes dos equipamentos públicos têm a autonomia de enviar conteúdo a todos os demais integrantes. As mensagens referem-se a convites para cursos de capacitação e o compartilhamento de informações jornalísticas e normativas (portarias e resoluções). O Whatsapp tem sido utilizado mais frequentemente para respostas e solicitações mais rápidas.

- Resoluções e normativas próprias: servem como elemento formal no apontamento de diretrizes das premissas básicas de funcionamento do Sistema de Garantia de Direitos em local.

A coordenação apresenta-se atuante. A existência das reuniões enfatiza o que afirmaram Menicucci e Marques (2016), um processo de coordenação centralizado, mas de deliberação aberta e negociada. O aspecto formalizado da rede, evidenciando um amadurecimento organizacional das redes públicas (MALMEGRIN, 2011). A tecnologia como aliada é um passo com o que afirma Kissler e Heidemann (2006) ao mostrar que uma rede precisa trabalhar permanentemente o processo de troca e comunicação entre seus membros.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho, por meio de pesquisa documental e da análise dos protocolos de atendimentos pelo Software UCINET que, no aspecto de densidade apenas 18% das

relações possíveis dentro da rede acontecem, mas, no entanto, como elas são avaliadas sob a ótica dos protocolos de atendimento, 18% das relações possíveis não pode ser considerado algo baixo, dado que esse número significa que todos os 15 protocolos avaliados estão sendo cumpridos.

Pela análise dos protocolos em termos de nós, posição, fluxos, constata-se uma cooperação existente na rede SGD do município de Viçosa-MG que, embora com as dificuldades inerentes ao setor público brasileiro, tem atendido, dentro do que prevê as normativas e por meio dos protocolos de atendimento, a defesa e a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes.

## 6. REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Myrian Veras. Algumas reflexões sobre o sistema de garantia de direitos. **Serv. soc. soc.**, n. 109, p. 179-199, 2012.

BRASIL. Lei nº 13.431, de 4 de abril de 2017. Política Nacional do Idoso. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 2017.

BRITTO, Jorge. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresas. *In: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.* Elsevier, 2012.

CALMON, Paulo; COSTA, Arthur Trindade Maranhão. Redes e Governanças das Políticas Públicas. **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, 1ª ed., jul. 2013.

CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE (Conanda). **Resolução 113**: Dispõe sobre os parâmetros para a institucionalização e fortalecimento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. Abr. 2006.

DIGIÁCOMO, M. J.; DIGIÁCOMO, I de A. **ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente anotado e interpretado**. 2. ed. São Paulo: FDT, 2011.

FLEURY, Sonia; OUVERNEY, Assis. O sistema único de saúde brasileiro. Desafios da gestão em rede. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 5, n. 2, p. 16-25, 2006.

FUNDAÇÃO ABRINQ. **Cenário da Infância e Adolescência no Brasil**. 2017. Disponível em: <<http://www.chegadetrabalho infantil.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Cenario-2017- PDF.pdf>>. Acesso em 20 mai. 2018.

GADELHA, Graça; LUZ, Fernando; BISPO, Elaine. O Sistema de Garantia dos Direitos de Crianças e Adolescentes. *In: Material Didático – PAIR – 2011- Programa de Ações Integradas e Referenciais de Enfrentamento da Violência Sexual Infanto-juvenil no Território Brasileiro.* Disponível em:



<<http://pair.ledes.net/gestor/titan.php?target=openFile&fileId=1108>>. Acesso em: 20 de mar. de 2023.

INOJOSA, Rose Marie. Redes de compromisso social. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 5, p. 115-141, 1999.

JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates; INOJOSA, Rose Marie; KOMATSU, Suely. Descentralização e intersectorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza. **El tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública: perspectivas, posibilidades y limitaciones**, p. 63-124, 1997.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

KLIJN, Erik-Hans. Redes de Política e Implementação: gerenciando interações complexas. **Governanças de Redes: economia, política e sociedade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. Gestão de redes de cooperação na esfera pública. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2011.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. Redes públicas de cooperação local. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**. [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

MENICUCCI, Telma; MARQUES, Alisson Maciel de Faria. Cooperação e Coordenação na Implementação de Políticas Públicas: O Caso da Saúde. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 59, no 3, 2016, pp. 823 a 865.

MIRANDA, Geralda Luiza; OLIVEIRA, Valéria Cristina. Capacidade estatal e eficácia na política de atenção a crianças e adolescentes. **Revista Serviço Público**, Brasília, jan./mar. 2018.

NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. Coordenação gerencial na administração pública. **Revista de Direito Administrativo**, v. 214, p. 35-53, 1998.

SANDFORT, Jodi; MILWARD, H. Brinton. Serviços Colaborativos no Setor Público. **Governanças de Redes: economia, política e sociedade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2ª ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SCHNEIDER, Volker. Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas. In: **Revista de Ciências Sociais**. Porto Alegre: Civitas, janeiro – junho, 2005. 29-58p.

DA SILVA, Silmara Sarai; COTO, Gabriela Cordioli. Redes públicas de cooperação e o desenvolvimento local: a experiência do Programa Nacional de Habitação Rural (PNHR) no Alto Vale do Itajaí. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, p. 165-182, 2015.

SOUZA, Celina. Coordenação de políticas públicas. Brasília: Enap, 2018.

TEIXEIRA, E. M. Criança e adolescente e o sistema de garantia de direitos. In: **Revista Acadêmica da Escola Superior do Ministério Público do Ceará**. Fortaleza, ano 2, n. 1, jan/jun.2010.