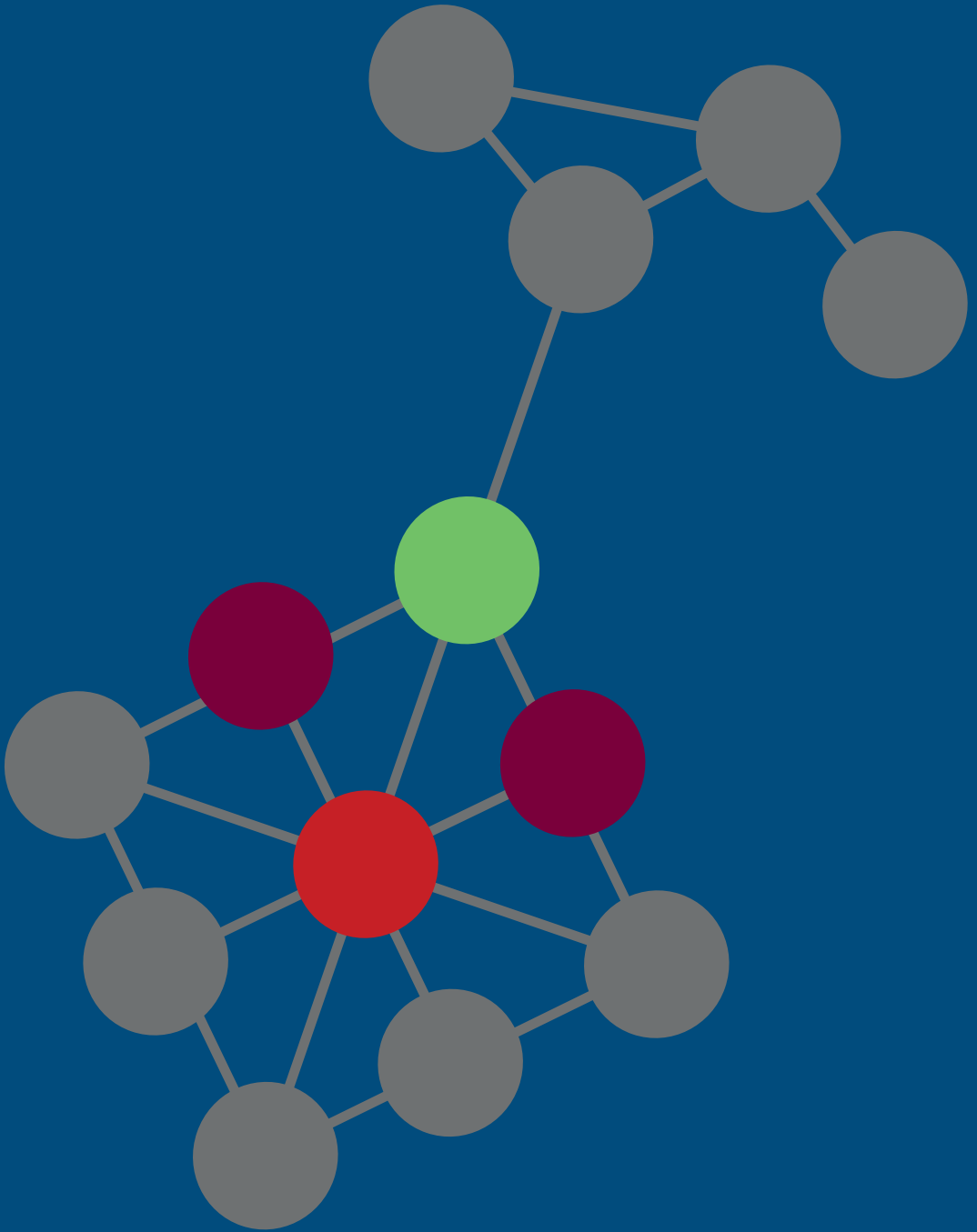


# Manual prático Fortacelendo redes no **SGDCA**


Sistema de Garantia  
dos Direitos da Criança  
e do Adolescente





# CARTA 01

## Fortalecendo a liderança coletiva

O fato de uma  pessoa ser importante a ponto de, se sair, a rede se desestruturar, pode ser visto da seguinte forma:

**Pelo ângulo da eficiência, a análise é positiva.**

Uma pessoa que tem a habilidade de escutar, de entender as necessidades dos membros da rede e que consegue essa mobilização de uma maneira ágil e integradora é algo muito positivo.

**Por outro lado, pelo ângulo da “sustentabilidade”, a análise é preocupante.**

Se ela sair, a rede se desmancha.

Quando uma única pessoa exerce influência em demasia sobre o restante da rede, a criação de um núcleo gestor, a partir dos padrões de influência identificados pelo mapeamento de redes, pode ser uma boa solução – uma vantagem para impulsionar o avanço da rede.



O risco existe se, em algum momento, a figura do núcleo gestor se tornar intrinsecamente associada à rede por seus integrantes. Nesse caso, as pessoas que a integram começam a identificar o núcleo como a rede e, conseqüentemente, quem não faz parte do núcleo estaria de fora dela.



# CARTA 02

## Captação de recursos: uso do benefício fiscal

Quais os limites das redes de atenção à criança e ao adolescente? As múltiplas organizações de todos os setores que, materialmente, configuram sua existência? Essas organizações e as famílias das crianças e adolescentes atendidos?  
A sociedade como um todo?

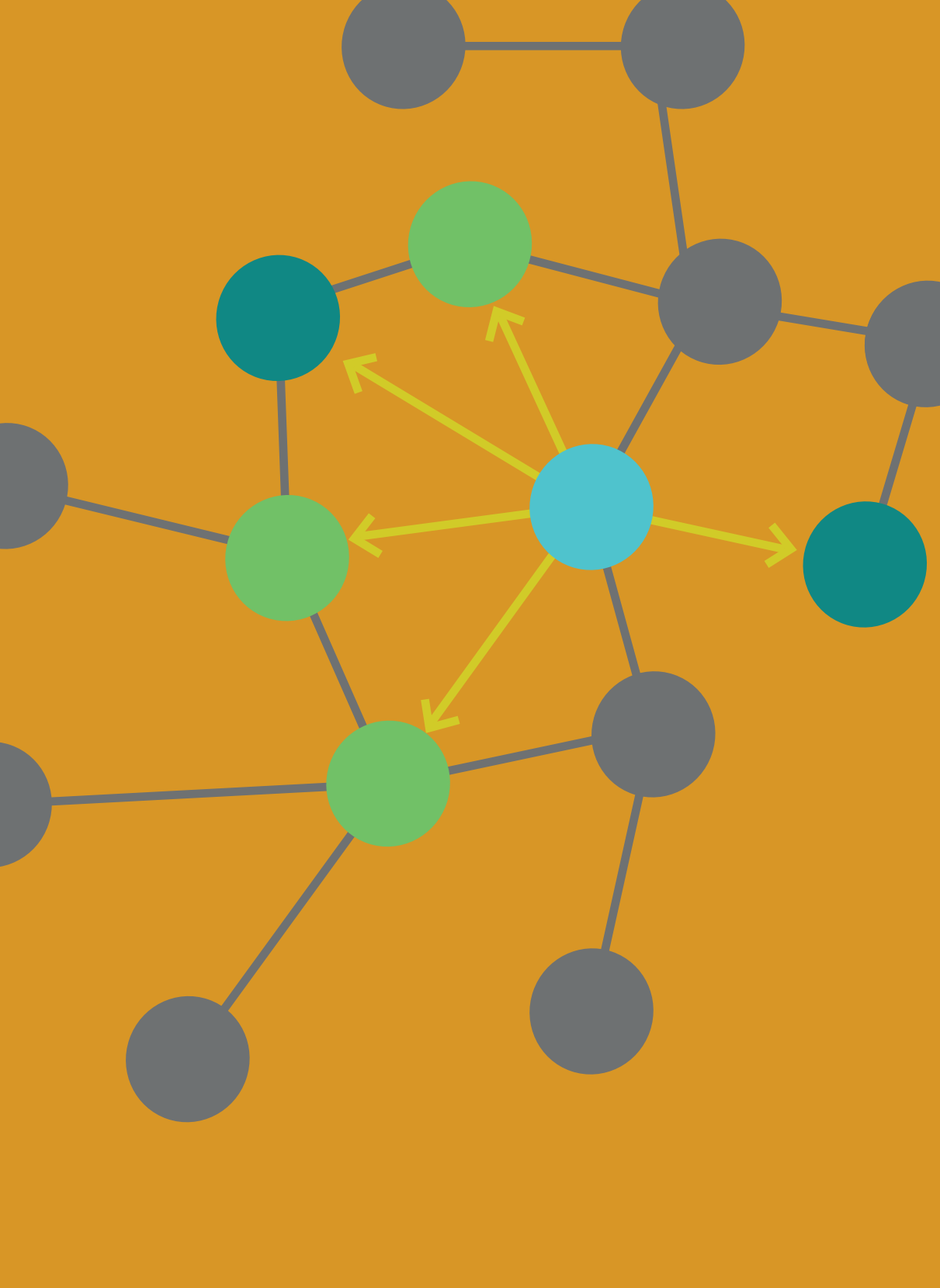
Ainda que tratem de um assunto vital, essas redes precisam ser criativas e **buscar soluções para garantir os recursos necessários** para ampliar e qualificar o atendimento realizado.

Em uma cidade do interior de São Paulo, o núcleo gestor da rede organizou uma estratégia de mobilização e engajamento para conscientizar pessoas físicas e jurídicas do instituto legal que, no Brasil, garante o direito de **doação com dedução de parcela do Imposto de Renda** para o FUMCAD:

- Visitas a empresas, bancos e pessoas físicas
- Produção de panfletos
- Divulgação em rádios e jornais
- Realização de seminários com representantes da Receita, tendo como convidados profissionais de contabilidade
- Concurso escolar de desenho de um selo de reconhecimento da iniciativa

Para realizar essa ação, foram determinantes o conhecimento que a rede tinha da legislação brasileira e a sensibilidade para observar as razões porque esse mecanismo legal não vinha sendo mais e melhor utilizado.

Essa análise, na verdade, orientou toda a natureza da campanha, que passou a ter como objetivo romper o medo que as pessoas tinham da Receita Federal para conseguir sua adesão.



# CARTA 03

## O Desafio Estratégico da Sucessão de Poder

Em uma cidade, a rede era liderada por uma figura muito competente e carismática. A mobilização era incrível e as conquistas do trabalho eram enormes. Num dado momento, porém, essa pessoa percebeu a **necessidade de transferir e compartilhar a liderança com outras pessoas para garantir maior sustentabilidade ao projeto.**

Nesse caso, migrar para uma posição mais estratégica, que permitisse a transição sem um rompimento completo dos vínculos, parecia a solução ideal. A rede também se ressentiria muito se o afastamento fosse total, pois as contribuições que essa pessoa sempre trouxe e ainda poderia continuar trazendo eram imensas. Em situações como esta, é fundamental reunir as habilidades necessárias para fazer a passagem da liderança e garantir que o conjunto da rede se mantenha forte e animado.

Todo e qualquer trabalho atinge, em um determinado momento, o que matemáticos convencionaram chamar de ponto de inflexão, um ponto no qual ou a organização se prepara para um novo salto, ou começa a transitar na estagnação para, depois, decair.

A energia empreendedora pode ser, muitas vezes, a força motriz por trás desse novo salto, mas aqui existe um **risco: o apego do empreendedor às suas idéias se tornar uma barreira para a evolução do trabalho em rede.**

Quando o mapeamento e a análise de redes reconhecem os padrões de influência em uma rede, indicam justamente quem são as pessoas com a competência natural para liderar. Em um modelo de rede que tem como premissa a existência de um núcleo gestor, utilizar desses dados para potencializar o padrão de liderança coletiva é um caminho inteligente.

Mais interessante seria, sem dúvida, estabelecer uma forma de governança através da qual esse grupo compartilhasse a liderança da rede. Redes que têm como premissa a existência de um grupo gestor mais institucionalizado podem inibir essa configuração, mas ainda assim é possível ter esse grupo como referência para todo e qualquer processo de desenho de estratégias, ações e tomadas de decisão.



# CARTA 04

## Descentralizando o poder através da regionalização

Uma das melhores formas de descentralização do trabalho em redes utiliza o ordenamento territorial como parâmetro. Isso faz menos ou mais sentido de acordo com a escala do território e o número de organizações que nele atua.

Se a escala é grande, um modelo centralizado pode significar, em curto prazo, a cisão da rede, na medida em que seu alcance estaria limitado ao miolo (ou a alguma região/área específica). Uma boa saída é dividir a cidade em territórios, fazendo reuniões em cada um deles, como a divisão territorial proposta pelo SUAS - Sistema Único da Assistência Social.

Essa estratégia, no entanto, aumenta o trabalho dos animadores de rede, sem que, necessariamente, a equipe siga a mesma tendência.

O que fazer?



CARTA 11A  
Análise de  
Redes Sociais (ARS)



O mapeamento de redes tem a capacidade de encontrar as pessoas mais influentes em cada território e isso pode tornar o trabalho mais fácil e eficiente.

De que forma?

O fato de terem uma grande influência em seu entorno significa, de antemão, que os agentes críticos identificados em um mapeamento detêm um grande nível de confiança em suas sub-redes. Por isso, exercem representatividade na rede de forma legítima.

Contar com eles no desenho dos planos é a chave para que uma estratégia alcance a adesão de grande parte da rede. É como se essas estratégias nascessem validadas.

Além disso, em lugar de ter que mobilizar a rede toda, os animadores da rede passam a contar com aliados dentro de cada território, empoderando-os para que desenvolvam o trabalho regionalmente e para que a rede dependa cada vez menos de um núcleo para se tornar mais vibrante e ativa.



# CARTA 05

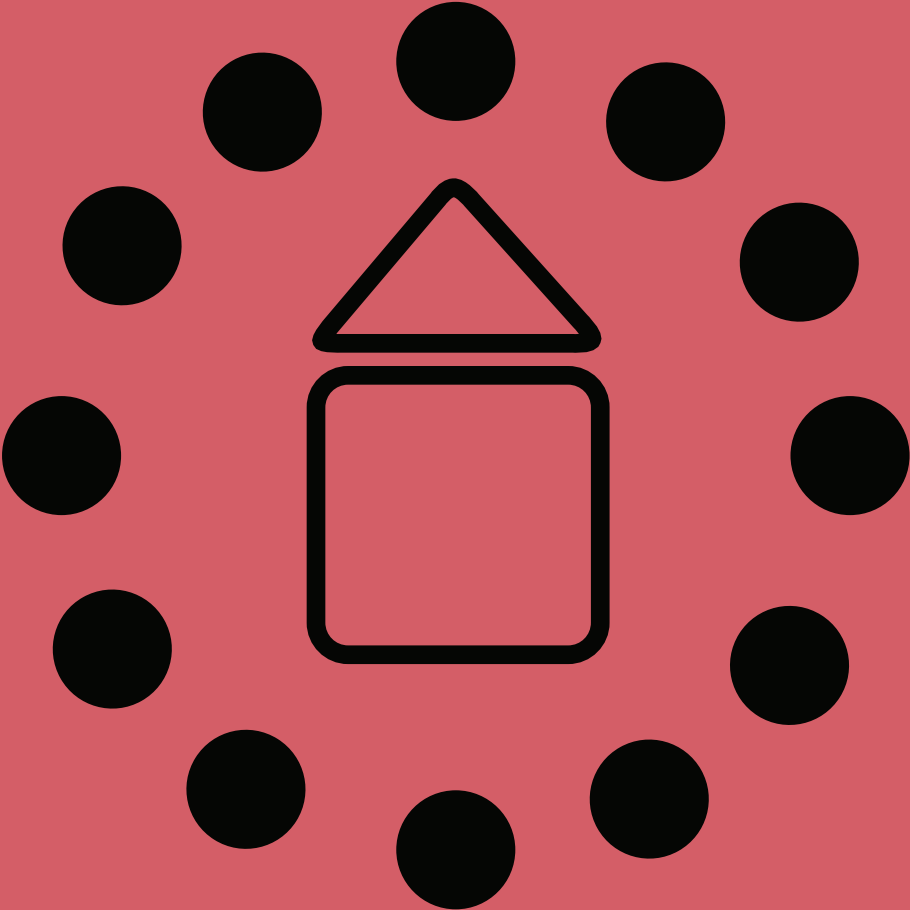
## Vencendo a desmobilização

O mapeamento e a análise de redes sociais revelam os elementos invisíveis de uma rede. Por isso, quanto maior o número de respostas, maior será também a fidelidade do estudo. Porém, a não resposta também é um indicador importante, principalmente quando a rede adota um modelo centralizado, com poucas pessoas que se responsabilizam por toda a mobilização.

A falta de participação no mapeamento mostra que a rede está desmobilizada e, quando isso acontece, as pessoas responsáveis pela rede, num primeiro momento, também devem mudar por completo sua forma de atuar. Vale sempre lembrar que redes nada mais são do que uma forma de organização social. Nesse sentido, as pessoas identificadas como "animadoras da rede" podem ajudar a mobilizá-la, mas o pulsar da rede sempre dependerá da vontade de seus integrantes e, por isso, o mais importante será sempre escutá-los.

Uma vez constatada a desmobilização da rede, o primeiro passo é a reconstrução dos laços de confiança entre os atores. Isso pode ser feito de várias formas: reuniões, pactos e reorganização dos papéis e responsabilidades são algumas delas. O mais importante é a consciência de que, em momentos como esse, as pessoas que estão responsáveis por animar a rede devem apenas escutar o que a rede quer e garantir espaço para que as ações de planejamento possam partir da vontade coletiva.

Se, em um momento, esse grupo de pessoas que animam a rede passa, de alguma forma, a ser mais importante do que a rede em si, tomando decisões em seu nome e representando o coletivo sem que isso tenha partido da vontade do conjunto, a possibilidade de desmobilização é enorme. O papel desse grupo é facilitar as ações da rede e não determiná-las.



# CARTA 06

## Protagonismo da escola favorecendo ações em rede

A escola pode ser uma das melhores aliadas da rede, porque é nela que se concentra boa parte das crianças e adolescentes de um bairro.

Antes de tudo, se a escola não é suficiente para a quantidade de crianças e adolescentes, isso já é um indício de um problema a ser enfrentado pelo Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente.

E, ao acolher a maioria deles, **a escola pode ser a parceira fundamental para identificar situações de vulnerabilidade, risco e violação de direitos**: alunos que deixam de ir para aula, ou que têm baixo rendimento ou, ainda, que mudam radicalmente de comportamento, podem ser pistas que conduzem a diversos tipos de fragilidade no ambiente familiar e comunitário.

Por este motivo, é muito importante que a escola se envolva no trabalho da rede de atenção à criança e ao adolescente. Ela contribuirá para solucionar casos, acolher a família, encaminhar para a rede. A aproximação pode acontecer por iniciativa da escola ou dos membros da rede e dos Conselhos Tutelar e de Direitos. O importante é que se estabeleça o diálogo.

Muitas vezes, a escola encontra-se isolada e não consegue atender adequadamente a demanda de uma criança em condições especiais. Ainda que, recentemente, o Brasil tenha aprovado uma lei que orienta que todas as escolas de Ensino Fundamental devem abordar os temas do ECA, nem todos os professores conhecem bem o Estatuto ou sabem a quem recorrer quando identificam alguma situação que precisa de encaminhamento.

Se houver a parceria entre a escola e outros membros da rede, professores e toda a equipe escolar poderão **atender melhor esses casos, solucionando com mais tranquilidade até os mais difíceis**.

**NOTA COMPLEMENTAR:** veja a série de livros Causos do ECA, publicados pela Fundação Telefônica. Esse concurso tem uma categoria especificamente dedicada ao reconhecimento de práticas de aplicação do Estatuto da Criança e do Adolescente em escolas de todo o Brasil. Vários desses casos são exemplos concretos da articulação das escolas com a rede de atenção à criança e ao adolescente. Você encontra esses livros no Portal Pró-Menino: [www.promenino.org.br](http://www.promenino.org.br)

Esta carta faz parte de um kit que contém, no total: 4 cartazes, 14 cartas e 1 envelope.



# CARTA 07

## Minimizando conflitos e cuidando das relações

Trabalhar em rede pressupõe trabalhar junto com pessoas que têm pensamentos comuns e diferentes. A grande riqueza e, ao mesmo tempo, o grande desafio é harmonizar essas diferenças e aproveitar o que cada membro da rede tem de melhor para oferecer. Isso exige experiência, sensibilidade e humildade em aceitar a opinião dos outros na construção de acordos coletivos.

Um passo importante para alcançar essa harmonia: o diálogo. Porém, também é fundamental saber como se expressar. Às vezes, mesmo quando a intenção é boa, o jeito como alguém fala pode causar estranhamento ou mesmo o desencontro entre as pessoas.

Seguindo esse raciocínio, chegamos a outro aspecto importante do trabalho em redes. Para descobrir e colocar em marcha as capacidades necessárias para a realização de um projeto, é preciso cuidar das relações. A qualidade delas é determinante para o bom andamento dos trabalhos.

Em algumas relações, o conflito se instala de um jeito que fica difícil a resolução, ou o caminho para a solução se mostra tão longo que é necessário buscar outras estratégias. Nestes casos, um mediador pode ajudar a encaminhar a situação e ser muito útil na busca do possível reencontro.



CARTAS 08 A e B  
Referências para  
um mediador  
de conflitos



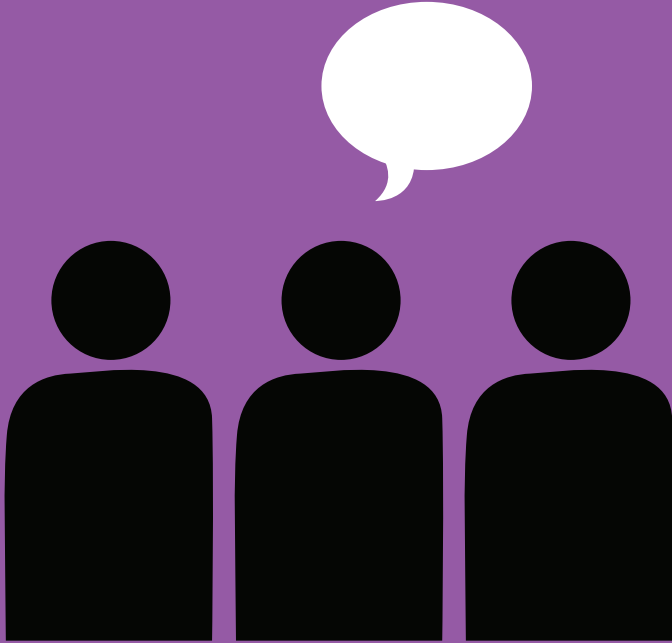


# CARTA 08A

## Referências para um mediador de conflitos

A pessoa que assume o papel de mediador precisa ter alguns pressupostos presentes em toda a negociação, para que sua presença seja facilitadora e neutra:

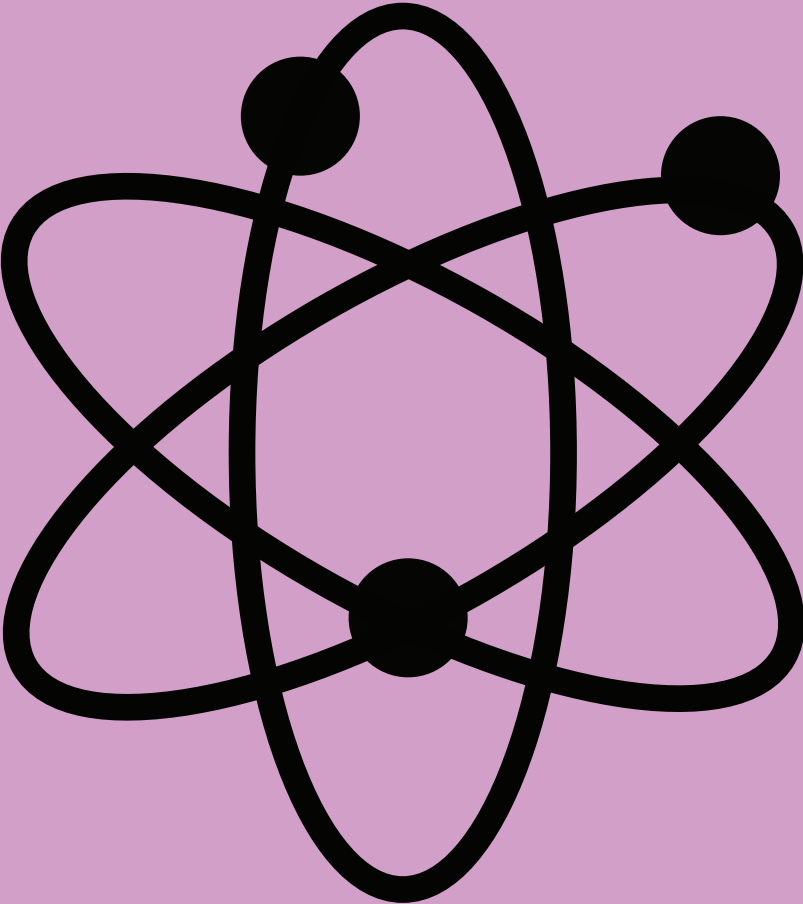
- Ouvir as partes separadamente e preparar os participantes para o diálogo, individualmente, antes do encontro.
- Ouvir. Não existe apenas uma verdade.
- Costurar, favorecer o entendimento de contexto, papéis e relações.
- Todos precisam ter garantida sua oportunidade de falar.
- Às vezes, é útil deixar o circo pegar fogo, porque as pessoas precisam extravasar. Interferir demais e adotar uma postura paternalista pode inibir o surgimento do lado mais maduro de cada um. É preciso, porém, cuidar para que as pessoas não percam o respeito.
- Ouvir as pessoas nos gestos e não só suas palavras.
- Prestar atenção em todos os que estão participando da conversa, para ver se existe algum incômodo não dito. É interessante estimular os que parecem incomodados a falar, para nada ficar debaixo do pano.
- No final, fazer uma avaliação com o grupo: Como foi o processo? Que pontos ainda precisam ser cuidados? Como avaliam a reunião?



# CARTA 08B

## Referências para um mediador de conflitos

- **Atenção especial ao início e ao término da reunião:**  
É muito importante dar espaço para o silêncio inicial e deixar a reunião terminar por si só. Uma nova consciência emerge quando o processo em si é respeitado.
- **Como breca a pessoa que dispara a falar?**  
Quando uma pessoa que fala demais ocupa muito espaço, o mediador pede uma pausa, sintetiza a fala dessa pessoa e passa a palavra para outro.
- **E quando surge um ponto muito divergente?**  
É importante dar a palavra a todos e assumir o compromisso com o grupo de chegar a alguns pontos em comum. Quando estes forem definidos, deve-se lê-los em voz alta e verificar, com o grupo, as decisões tomadas: “Alguém pensa diferente?”. Este processo deve prosseguir até que todos estejam comprometidos com os acordos feitos.
- **Estabelecer contato informal.**  
Detalhes virão à tona, parte da visão que pode compor o quebra-cabeças só aparecerá no momento do café, por exemplo. Mas é preciso escutar sem trair as partes, sem semear a discórdia e sem comprometer a imagem de um frente ao outro. O mediador tem informações importantes e precisa proteger a imagem de neutralidade de sua intervenção.



# CARTA 09

## Movimentação constante: rede viva e ativa

Uma rede está em constante movimento. Quando um lado se acende, outro pode se apagar. Às vezes, também, pode acontecer que a rede toda adormeça e, depois, acorde. Isso depende muito de seu propósito de existência. A dinâmica de uma rede é, de certa forma, a reprodução do próprio padrão biológico do ser humano. Nosso corpo está em constante funcionamento, mas, dependendo do que fazemos em determinado momento, exigimos mais de uma ou de outra parte.

Nesse contexto, reuniões, capacitações, seminários e outros eventos que congregam os membros da rede são muito importantes. Eles podem ser a tônica que ajuda a manter o movimento. São oportunidades de gerar sinergia, de fortalecer e motivar as iniciativas, e de trocar experiências.

Um bom começo, nesse sentido, pode ser a escolha de temas que são do interesse dos membros da rede. Esta estratégia tem vários aspectos positivos, porque as pessoas que os sugeriram serão as primeiras interessadas em participar da atividade, em motivar a adesão de seus colegas e, além disso, se sentirão valorizadas porque suas propostas foram contempladas.

O núcleo gestor ou os animadores da rede também podem propor temas e atividades, de acordo com o que observam a partir do funcionamento da rede: quais são os temas em que as pessoas têm mais dificuldade? Quais são os desafios práticos que aparecem com maior frequência na rotina da rede? Como um evento pode complementar os outros que já aconteceram?

E, além de organizar a tal burocracia da atividade (conseguir lugar, buscar um palestrante, preparar um coffee break, etc.), o núcleo gestor da rede também pode motivar que os membros tragam exemplos que ilustram o tema que será abordado, para enriquecer os debates. Assim, os eventos podem se transformar em um elixir, uma vitamina, que mantém a rede acordada e animada para todos os desafios.



# CARTA 10

## Definindo protocolos para um melhor funcionamento da rede

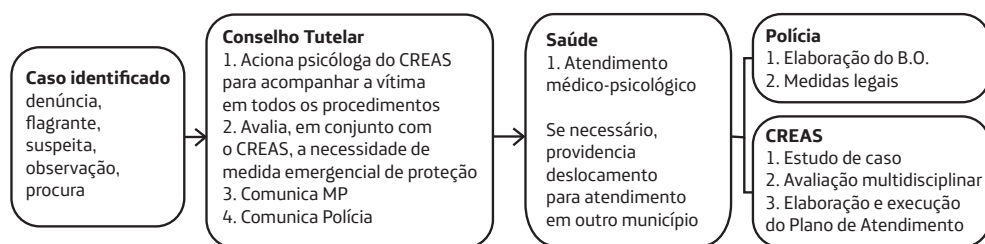
Protocolos são uma espécie de regulamento para estabelecer uma linguagem comum entre os atores do SGDCA. Em uma cidade do interior de São Paulo, foram organizados a partir de seminários focados neste objetivo, mas eles também podem ser produzidos a partir de formulários, por exemplo (como documentos de referência e contrarreferência para facilitar os encaminhamentos entre as organizações da rede) Estes acordos são importantes para a saúde das redes, pois são regras mínimas, básicas, para que todos possam desenvolver este trabalho coletivo. Eles descrevem como o atendimento deve ser realizado, desde o momento em que o caso é identificado, passando pelas responsabilidades de cada ator da rede e direcionando o encaminhamento da tarefa.

Em uma rede em que as pessoas trabalham há anos juntas, pode ser que esses pactos não pareçam mais necessários, pois já fazem parte do cotidiano e, naturalmente, estão imbuídos do espírito de rede. Mas, no início dos trabalhos, incluindo novas ações que a rede comece a desenvolver, esses acordos são fundamentais. No momento em que um novo membro chega ou algum antigo membro sai da rede, os protocolos – ou seja, o processo registrado e transformado em regra – permitem que o trabalho e o espírito da rede sejam absorvidos facilmente por qualquer pessoa.

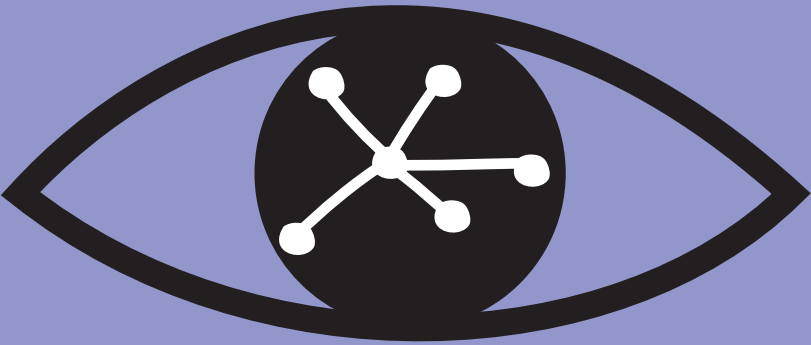
A grande vantagem do registro e da definição de protocolos é, portanto, transformar os saberes da rede em patrimônio coletivo: uma vez descrito, o modelo de atendimento aplicado por uma pessoa ou organização fica acessível para os atuais e futuros membros da rede.

Exemplo de Protocolo para encaminhamento de caso de Violência, abuso ou exploração.

REFERÊNCIA: CREAS, CT, Saúde, Polícia, PM.



Esta carta faz parte de um kit que contém, no total: 4 cartazes, 14 cartas e 1 envelope.



# CARTA 11A

## Análise de Redes Sociais (ARS)

É o mapeamento e a medição dos relacionamentos e fluxos existentes entre pessoas ou organizações. A ARS é, para a rede, o que um exame de imagem é para o corpo: mostra seu estado, se as pessoas estão bem ou mal conectadas, os subgrupos, as relações de poder, a capacidade de influência, entre outros aspectos. Acima de tudo, mostra os caminhos para uma rede mais vibrante e participativa.

### Como é feita a ARS?

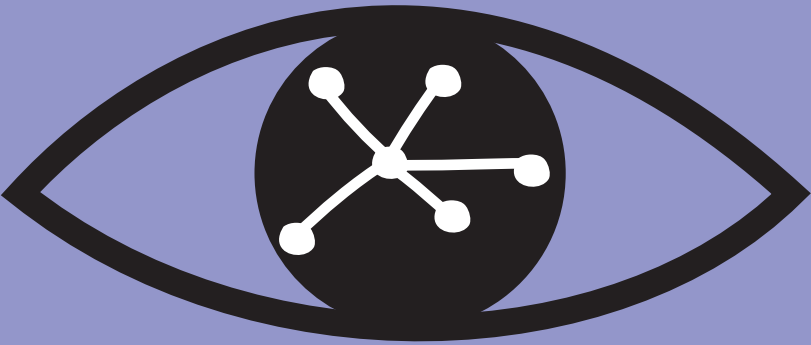
1. A primeira etapa é a definição do escopo, ou seja, a escolha de quais sub-redes serão mapeadas. Isso pode variar muito de acordo com o objetivo. Existem, no entanto, algumas sub-redes que podem ser consideradas básicas para qualquer objetivo:

- **Rotina:** as transações existentes entre as pessoas, com quem as pessoas trocam materiais ou informações para a realização de seus trabalhos
- **Estratégia:** as pessoas que são referência para a visão de futuro da rede
- **Aconselhamento:** as pessoas que são referência para o aconselhamento organizacional, ou seja, aquelas que ajudam nas tomadas de decisões difíceis
- **Inovação:** as pessoas conhecidas por terem boas idéias
- **Social:** as pessoas que se conectam para relações extra trabalho

É importante que esses níveis de rede sejam detectados por diversos aspectos: primeiro, para que a rede saiba onde estão seus pontos fortes e fracos.

Depois, porque, com os mapas em mãos, é possível saber quem são as pessoas com maior capacidade de influência e, por isso, mais capazes de liderar iniciativas nesses diferentes aspectos. Ainda, porque a visão do mapa da metarrede principalmente, que reúne informações sobre todas essas sub-redes, permite desenhar estratégias de mobilização com base em fatos reais.

Por último, os mapas são o melhor indicador de sucesso de uma rede. Somente através deles é possível saber se a rede está ou não ativa.



# CARTA 11B

## Análise de Redes Sociais (ARS)

2. A segunda fase é a pesquisa propriamente dita. Ela pode ser feita de diversas formas, usando desde um arquivo de texto até ferramentas específicas de pesquisa, disponíveis gratuitamente na internet. No tutorial de ARS, há mais informações sobre essas ferramentas. A pesquisa deve ser curta, para que não tome muito tempo das pessoas. Isso quer dizer que o escopo não deve se estender muito além das perguntas básicas. Aliás, essa é uma dica importante: mantenha a simplicidade. Um mapeamento básico de redes já traz informações suficientes para a tomada de um bom conjunto de decisões.

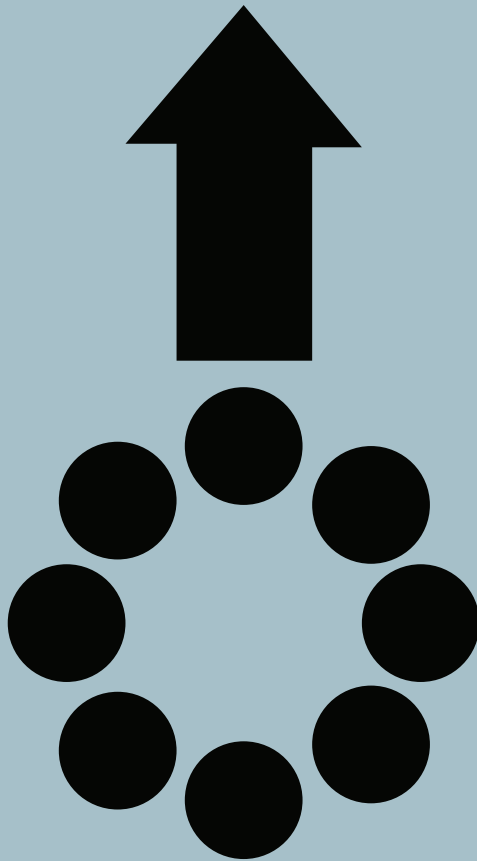
3. O terceiro passo é a tabulação das respostas e a alimentação do software. Esse também é um ponto sobre o qual você encontrará mais informações no tutorial de ARS disponível em: [www.promenino.org.br](http://www.promenino.org.br)

4. O último passo é a geração dos mapas. Isso é feito com um software especialmente desenhado para ARS. Existem muitos deles e um bom exemplo é o ORA, que é gratuito e está disponível na internet. Veja mais informações no tutorial de ARS.

Os mapas trazem muita informação e muitos aspectos podem ser observados já em uma primeira visualização, como as sub-redes existentes, a densidade das relações, entre outros.

O uso mais avançado das ferramentas, no entanto, dá ao usuário informações mais completas, principalmente em relação aos padrões de influência existentes na rede. O posicionamento das pessoas no mapa da rede é feito por meio do cruzamento de uma série de medidas aritméticas calculadas pelo software. Através dessas medidas, somos capazes de identificar a centralidade das pessoas e que arquétipos elas representam. Existem muitos arquétipos nas teorias das redes, entre os quais destacamos três deles: hubs (rãbs), gatekeepers (gueitquipers) e pulsetakers (pulsteiquers).





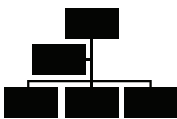
# CARTA 12

## Resultados x Relacionamentos

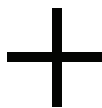
Sem dúvida, a maneira mais fácil de se atingir resultados é através do comando e controle, e as redes centralizadas são o ambiente mais adequado para isso. Ao mesmo tempo em que facilita a execução de tarefas, por outro lado, esse ambiente dificulta o desenvolvimento de laços de confiança entre as pessoas e diminui o nível de criatividade.

A horizontalidade, por sua vez, potencializa ao máximo as relações entre as pessoas. Por outro lado, uma estrutura totalmente horizontal dificulta o desenho de processos e isso faz com que a obtenção de resultados seja mais lenta. Estruturas distribuídas são naturalmente criativas, porém pouco aptas à conversão de idéias em resultados práticos.

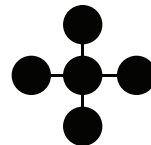
Existe um caminho do meio? Redes e hierarquia são opostos que não se combinam ou existe uma tensão saudável entre elas? Acreditamos que sim. Veja o diagrama abaixo:



formal  
rígida  
explícito  
heterogeneidade  
autoridade  
procedimento  
comando e controle  
baixa  
rápida  
incremental  
capital financeiro



protocolo  
elasticidade  
visibilidade  
diversidade  
relacionamento  
gestão de processos  
poder  
tolerância ao risco  
velocidade  
criatividade  
recursos investidos



informal  
flexível  
implícito  
homogeneidade  
confiança  
desregramento  
influência  
alta  
lenta  
radical  
capital social

# Como se forma uma rede no SGDCA



# Arquétipos de redes sociais

Esses arquétipos são os maiores ALIADOS DE UM GESTOR DE REDES. Ao mobilizá-los, ele economizará boa parte da energia que antes utilizava tentando mobilizar a rede toda. É com o apoio deles, também, que conseguirá implementar mudanças e novas idéias.

CARTAS 11A e B  
Análise de  
Redes Sociais (ARS)

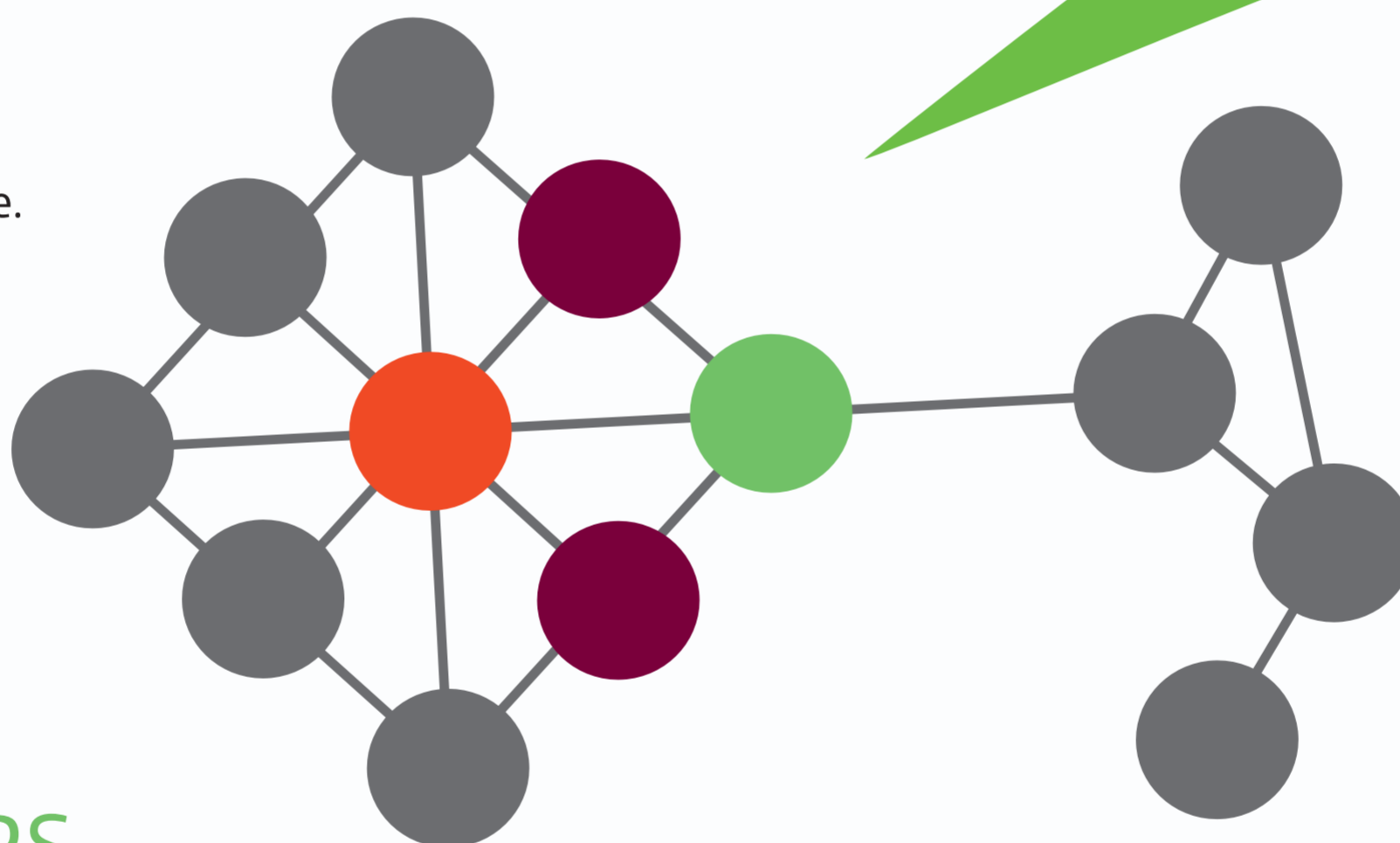


Em qual arquétipo  
você se encaixa?

## HUBS

(rãbs)

- Pessoas (ou instituições) diretamente conectadas com muitas outras.
- Indispensáveis na manutenção do fluxo de informações.
- Alto nível de confiança: os outros sabem o que esperar delas.
- Alto grau de centralidade.



## GATEKEEPERS

(gueitquipers)

- Pessoas (ou instituições) que conectam diferentes partes da organização.
- Controlam o fluxo de informações e contatos para um ponto específico da organização.
- Geralmente conscientes de seu papel.
- Por esse controle, tendem a tornar-se indispensáveis.
- Podem ou não ajudar no fluxo de informações.
- Podem obstruir ou facilitar mudanças.
- Podem ser gargalos ou multiplicadores de informações.

CARTA 01  
Fortalecendo a  
liderança coletiva



## PULSETAKERS

(pulsteiquers)

- Pessoas (ou instituições) com maior número de conexões indiretas na rede.
- Conectadas com todos na rede pelo número mais curto de caminhos.
- Pouco visíveis, mas vêem tudo. Sabem o que todos estão dizendo e fazendo.
- Cultivam relacionamentos que lhes permitem monitorar a saúde e a direção da organização.
- Mantêm e usam com frequência conexões relativamente esparsas, mas bastante diversas.
- Informalmente reconhecidas por serem as primeiras a perceber as mudanças.

# Modelos de redes sociais

De acordo com o economista Paul Baran, existem três estruturas básicas de redes: **centralizadas, descentralizadas e distribuídas**, caracterizadas assim de acordo com sua maior ou menor concentração de poder. Cada um desses modelos tem prós e contras e não existe um deles que seja melhor que o outro. Fica a cargo da própria rede decidir qual o modelo mais adequado para seus objetivos.

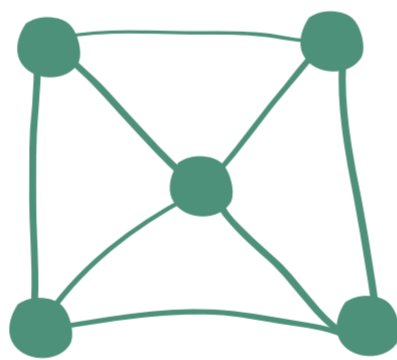


## REDE DESCENTRALIZADA

O nível hierárquico diminui nas redes descentralizadas, na medida em que o poder se dilui, **CONCENTRANDO-SE** não apenas em um de seus nós, mas **EM VÁRIOS DELES**.

A transição de uma rede descentralizada para uma rede distribuída depende diretamente do nível de confiança entre as pessoas. Quanto **mais confiança**, maior o grau de distribuição da rede.

É possível mudar de modelos, no processo de desenvolvimento da rede.



## REDE DISTRIBUÍDA

É o tipo de rede no qual a hierarquia está menos presente, ou seja, aquele no qual existe **MAIOR IGUALDADE ENTRE OS ATORES**.



## REDE CENTRALIZADA

Tipo de rede no qual a hierarquia se faz mais presente, com o **PODER CONCENTRADO EM APENAS UM NÓ**, que se encarrega de mobilizar os outros atores da rede.

confiança +

**copropriedade**  
nos sentimos totalmente responsáveis

**colaboração**  
vamos trabalhar nisso juntos

**coordenação**  
precisamos ajustar o que fazemos para evitar sobreposição e confusão

**cooperação**  
te ajudo assim que terminar o que estou fazendo

**coexistência**  
fica na sua que eu fico na minha

## ESCALA DE COLABORAÇÃO

O nível de confiança e colaboração existente entre as pessoas, é indiretamente proporcional ao nível de centralização de poder

# Redes no SGDCA, o que são?

Por **DETERMINAÇÃO LEGAL**, se forma uma rede



## EMPREENDEDOR SOCIAL

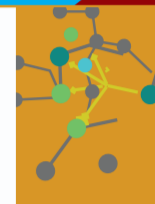
Organiza uma rede



Através da sua atuação, ele acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum. Por ser movido por suas próprias idéias e paixões, para o empreendedor, o desapego é um desafio para que a idéia inicial ganhe escala e beneficie um número maior de pessoas.

**DESAFIO!**  
Empreendedor exercitar desapego

CARTA 03  
O Desafio Estratégico da Sucessão do Poder



## REDES DE ATENÇÃO À CRIANÇA E AO ADOLESCENTE (SE FORMAM ORGANIZADAMENTE)

Existem situações em que as pessoas se juntam por uma determinação. É o que chamamos de REDES ORGANIZADAS. Esse é o caso das redes de atenção à criança e ao adolescente, cuja formação é determinada pelo ECA.



CARTAZ  
Como se forma uma rede



## REDE ESPONTÂNEA

Normalmente, REDE é um agrupamento não planejado de pessoas que têm valores ou objetivos parecidos



### Emergência

As estruturas emergentes são padrões que não são criados por um único evento ou regras; não existe nada que comande o sistema para que ele forme um padrão. Ao invés disso, as interações entre cada parte ou com o ambiente externo geram mudanças na rede

Pode ser uma **REDE DE ATENDIMENTO**



ou seja, entidades, instituições, organizações que cuidam do mesmo tema/público

## REDE MATERIAL



Um ponto em comum entre os diversos tipos de rede social é o compartilhamento de informações, conhecimentos, interesses e esforços em busca de objetivos compartilhados.

No caso das redes de atenção à criança e ao adolescente, isso é diferente: órgãos de governo, equipamentos públicos e organizações não governamentais se conectam pela determinação do ECA, com um objetivo comum, sim, porém sem que necessariamente compartilhem valores e a vontade de colaborar.

Preferimos, por isso, diferenciar esse tipo de rede dentre as redes sociais, chamando-a de Rede Material.

É importante, porém, destacar que, mesmo quando as redes são meramente materiais, se houver uma força mobilizadora que una as pessoas, o poder dos encontros pode fazer com que elas evoluam para uma rede social.

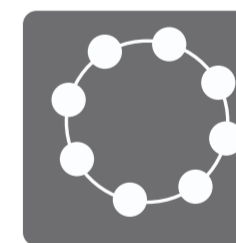
Pode ser uma **REDE VIRTUAL**, que se conecta virtualmente (como por exemplo, o REDECA)



CARTAZ  
Redes, o que são?



## REDES SOCIAIS



Uma rede social é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns. Possibilitam relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes.

Podem operar em diferentes níveis como, por exemplo, redes de relacionamentos (facebook, orkut, myspace, twitter), redes profissionais (linkedin), redes comunitárias (redes sociais em bairros ou cidades), redes políticas, entre outras.

A **Fundação Telefônica** apoia projetos de redes de atenção à criança e ao adolescente, desde 1999, e busca adaptar suas estratégias às demandas baseadas em processos de avaliação e em experiências desenvolvidas com os municípios parceiros.

Neste movimento, a **Fundação Telefônica** desenhou um projeto, em colaboração com a empresa **MOB - Inteligência em Rede**, com o sentido de encontrar e favorecer caminhos para a sustentabilidade dessas redes. O principal objetivo dessa sistematização é organizar um conjunto de conhecimentos que possa ser uma referência prática para quem trabalha neste campo.

**Realização:**

**Fundação Telefônica**  
Sérgio Mindlin  
*Diretor-Presidente*  
Gabriella Bighetti  
*Gerente Geral*  
Patrícia Santin  
*Coordenadora do Programa Pró-Menino*  
Talita Montiel  
*Analista de Projetos*  
Fernando Casagrande  
*Analista de Comunicação*  
Marli Romahini  
*Assessora de Imprensa*

**Elaboração:**

**MOB – Inteligência em Rede**  
Luiz Bouabacci  
Mila Motomura  
Ana Cristina Suzina  
*Revisão e edição*  
Rita da Costa Aguiar  
*Projeto gráfico*  
Leika Yatsunami  
*Diagramação*  
Mila Motomura  
*Ilustrações*