



# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO EXTERNA



**Edilberto Sastre**  
**Consultor**

Brasília, 09 Janeiro de 2009

	p.
 <b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>03</b>
 <b>1</b> <b>REPRODUÇÃO</b> .....	<b>07</b>
 <b>2</b> <b>ADAPTABILIDADE</b> .....	<b>13</b>
 <b>3</b> <b>RECONSTITUIÇÃO</b> .....	<b>20</b>
 <b>4</b> <b>SINERGIA</b> .....	<b>24</b>
 <b>5</b> <b>MECANISMOS DE DISTENSÃO</b> .....	<b>27</b>
 <b>6</b> <b>INTERATIVIDADE</b> .....	<b>30</b>
 <b>7</b> <b>REPROGRAMAÇÃO</b> .....	<b>36</b>
 <b>8</b> <b>SUSTENTABILIDADE</b> .....	<b>46</b>
 <b>9</b> <b>PRODUTIVIDADE</b> .....	<b>55</b>
 <b>10</b> <b>TRANSCENDÊNCIA</b> .....	<b>62</b>
 <b>11</b> <b>RESILIÊNCIA</b> .....	<b>65</b>
 <b>12</b> <b>REORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>68</b>
 <b>13</b> <b>SEGURANÇA</b> .....	<b>71</b>
 <b>14</b> <b>RECONHECIMENTO</b> .....	<b>72</b>
 <b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>74</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTOS CONSULTADOS</b> .....	<b>76</b>
 <b>ANEXOS</b> .....	<b>77</b>



## INTRODUÇÃO

A seguir se apresentam os resultados do processo de Avaliação Institucional do **Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Pe. Marcos Passerini-CDMP**, com sede no Estado do Maranhão – Brasil. Este processo de avaliação foi uma iniciativa promovida pela Coordenação da Instituição, sua Equipe Técnica e o seu Conselho de Associados, com o apoio de Terre des Hommes e Misereor. Trata-se do segundo exercício de avaliação institucional de caráter externo realizado pela Instituição. O primeiro teve lugar em 1996, através de parceria com o UNICEF. A presente avaliação foi realizada ao completar 17 anos de uma história que começou em agosto de 1991. Eis a sua significação.

### Objetivos da Avaliação Institucional do CDMP

O processo de avaliação teve duas frentes de trabalho, das quais derivam seus objetivos. Por um lado, analisou as características e configuração interna da instituição. De outro lado, a relação entre a Instituição e o contexto objeto de sua constituição, isto é, avaliar o impacto do agir institucional sobre o panorama dos direitos humanos da criança e do adolescente.

O processo de avaliação da constituição interna da instituição tem como objetivo oferecer aos seus membros, elementos para refletir sobre os elementos que potencializam ou entram suas práticas gerando círculos virtuosos e viciosos que potencializam ou fragilizam sua sustentabilidade. Para alcançar este objetivo foi necessário analisar todos os elementos que fazem parte da Instituição enquanto totalidade e que fortalecem ou diminuem a viabilidade, eficiência e eficácia de suas estratégias de gestão, dão sentido a sua missão e tornam possível o seu desenvolvimento no tempo e no espaço.

A avaliação da relação do agir institucional sobre o contexto dos direitos humanos de crianças e adolescentes, tem como objetivo estabelecer elementos que permitam identificar fatores que fortaleçam o agir institucional frente a esse contexto, aprofundando os impactos positivos e duradouros. Para tanto, será necessário analisar a profundidade e permanência dos impactos dos projetos desenvolvidos ao longo de 17 anos de existência do Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente na luta pelos direitos humanos da criança e do adolescente no Estado do Maranhão.

Finalmente, o cumprimento desses objetivos da avaliação institucional oferece subsídios para que o **CDMP** possa traçar um novo plano de ação a partir de 2009.

### Estratégia Metodológica da Avaliação

O processo de avaliação foi realizado a partir de instrumentos próprios da Teoria de Sistemas. Em particular das abordagens sistêmicas de Waldemar de Gregori e de Humberto Maturana<sup>1</sup>. Em princípio, se entende a instituição enquanto sistema. É tratada como um todo cujas partes estão intimamente relacionadas entre si e com a totalidade. De tal maneira, se estuda tanto a estrutura do sistema (as partes que o compõem) como a organização do sistema (as relações entre as partes). Pretende-se estabelecer se a dinâmica dominante da instituição favorece elementos de caráter entrópico (de desagregação) ou anatrópico (de agregação). Para tanto, se avaliaram, um por um todos os subsistemas<sup>2</sup> que compõem a Instituição, de acordo com o referencial teórico. A

---

<sup>1</sup> Ver Bibliografia.

<sup>2</sup> Ver índice: cada item oferece a análise de um subsistema.

ordem em que se apresentam os capítulos é certamente arbitrária, toda vez que enquanto partes de um sistema, cada uma está em relação com as outras de maneira integral.

Num segundo momento, se estudou a relação Sistema-Ambiente. Entendendo-se como ambiente o contexto no qual e sobre o qual a instituição pretende agir. Isto implicou estabelecer uma distinção entre o ambiente como sendo, de um lado, o conjunto das instituições que trabalham entorno dos direitos das crianças e, de outro lado, o contexto econômico, histórico, social e cultural, no qual as crianças vivem uma determinada situação frente aos seus direitos enquanto crianças.

Cada subsistema, por tanto elabora esses dois elementos de acordo com a pertinência.

Para tanto foram colocadas as seguintes questões norteadoras:

- Quais elementos constituem e configuram o modo de agir da instituição e como esses elementos se reproduzem ao longo da história institucional?
- Como responde o CDMP diante as mudanças no contexto ao longo dos últimos 17 anos?
- Como se organiza o sistema para dar conta das demandas da realidade, tendo em conta, de um lado, seu desejo de resposta e os recursos de que dispõe?
- Qual é o grau de cooperação de todos os subsistemas no processo de consecução dos fins do sistema?
- Apresenta o sistema mecanismos de reciclagem da energia interna disponível?
- Como o sistema estrutura relações interinstitucionais que lhe permitam fortalecer seu operar?
- Qual é o paradigma que alimenta e explica o operar do sistema a respeito dos objetos que fazem parte de sua missão? Quais são as estratégias epistemológicas do sistema, como são incorporadas no seu operar, quais seus resultados e como o sistema se reprograma a partir delas?
- Quais são e como funcionam os Mecanismos de acumulação / renovação da energia do sistema? São suficientes e eficientes?
- Qual é a capacidade de objetivação do sistema?
- Deve o sistema conservar sua missão ou inovar? Deve o sistema conservar suas estratégias de ação ou inovar?
- O sistema apresenta capacidade de agregar elementos que fortaleçam as tendências antrópicas do seu operar?
- Quais são os elementos que podem vir a renovar a estrutura organizacional do sistema?
- Qual é o grau de risco das operações do sistema? Existem mecanismos de segurança ativados?
- Está consolidado o Capital Simbólico Acumulado pela Instituição?

Foram privilegiados elementos de caráter qualitativo, sempre atrelados às teorias que sustentam a avaliação.

Embora o escopo da avaliação seja Institucional, foram também contemplados, como partes do processo de objetivação dela enquanto sistema, os projetos que são implementados na atualidade e ao longo dos seus 17 anos. Serão, por tanto objetos da avaliação:

#### 1) Programa Defesa de Direitos e Políticas Públicas

- a) Projeto Cidadanear
- b) Projeto Rompendo o Silêncio
- c) Projeto Conselho Ativo
- d) Projeto Observatório Criança

## 2) Programa de Educação e Gestão

- a) Projeto Semente de Girassol
- b) Núcleo de Referência da Criança e do Adolescente

### **Fontes de Informação**

Para produzir os resultados e análises que sustentam os juízos de valor da avaliação se recorreu às seguintes fontes de informação:

- Fontes de Informação Documentais:
  - Os documentos de diagnóstico e de planejamento da Instituição e dos planos de ação;
  - Documentação institucional estatutária;
  - Concepções teórico-metodológicas dos projetos.
  - Documentação dos projetos e ações planejadas, relatórios finais, inclusive relatórios financeiros;
  - Planos das capacitações de conselheiras (os), agentes sociais, adolescentes e jovens;
  - Os relatórios de avanço e de progresso produzidos pela Instituição;
  - Os materiais produzidos ao longo da história da Instituição; e,
  - Estudos, propostas, convenções e outros documentos utilizados na formulação dos Planos Institucionais e demais iniciativas relacionadas.
- Informações Coletadas junto aos Atores Relevantes:
  - Crianças, adolescentes e jovens atendidos: a partir de entrevistas/conversas em grupo.
  - Profissionais atendidos, com base em entrevistas em profundidade.
  - Profissionais da instituição, dirigentes municipais e estaduais, os técnicos das ONG parceiras, recorrendo a entrevistas em profundidade, entrevistas em grupo.
  - Entrevistas com atores do nível Federal e Internacional que pela sua competência conheçam a Instituição e o a problemática que ela enfrenta: OIT, UNICEF, SEDH, FORUM – DCA, entre outras.
- Informações decorrentes de observações de campo:
  - Atividades de formação e avaliação desenvolvidas pela instituição, terapia comunitária com e jovens;
  - Identificação de casos e histórias de sucesso;
  - Acompanhamento de atividades e projetos realizados pela Instituição.

Para tanto, foram desenvolvidos como parte dos instrumentos de pesquisa que orientaram os levantamentos de informação e as visitas de campo:

- Roteiros para entrevistas em profundidade para os principais atores envolvidos;
- Roteiros para orientar a discussão em grupo;
- Diretrizes para a observação dos eventos em campo;

## Resultados

O processo de avaliação permitiu constatar elementos importantes da constituição institucional, das dinâmicas e processos que fazem do Centro de Defesa Marcos Passerini uma referência na defesa dos direitos da infância e adolescência. Ao mesmo tempo, se identificaram círculos viciosos e virtuosos que competem internamente impondo à instituição tendências que ora dificultam seu funcionamento, ora o potencializam. Especialmente, se colocaram questões fundamentais sobre o processo de sustentabilidade institucional, que é em particular o elemento de maior fragilidade.

De outra parte, se estabeleceram parâmetros significativos para perceber o impacto das ações do Centro de Defesa sobre o panorama dos Direitos de Crianças e Adolescentes. Especialmente, no processo de implementação do Sistema de Garantias de Direitos, no amadurecimento da Política Pública pertinente e na mudança cultural. O Centro é co-participante desse processo e o seu agir constante e ousado, mesmo em meio a dificuldades e falta de recursos permanente, coadjuvou positivamente na consolidação de um novo contexto. Igualmente se lançam elementos sobre os cenários e potencialidade do Centro de Defesa nesse novo cenário.

Depois de 17 anos de história, o Maranhão e o Brasil tem no Centro de Defesa uma instituição com um grau elevado de amadurecimento. Muito mais capaz de compreender a complexidade do fenômeno da violação de direitos da infância, tanto quanto mais capaz de promover estratégias de solução. É chegado o tempo de aprofundar o processo de mudança.

## 1 REPRODUÇÃO

**Quais elementos constituem e configuram o modo de agir da instituição e como esses elementos se reproduzem ao longo da história institucional?**

A criação do **Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini – CDMP** no Estado do Maranhão é consequência de todo um processo histórico no qual se catalisaram elementos dispersos no panorama das lutas sociais dos anos 70 e 80 no Brasil. O cenário desse tempo combinava crescimento populacional e aumento das desigualdades econômicas entre os mais ricos e mais pobres da população. Esta equação perversa colocou a infância e a adolescência, as faixas etárias mais numerosas da população, entre as mais pobres e vulneráveis da pirâmide social. Este cenário socioeconômico era agravado pela manutenção da ditadura militar que diminuiu substancialmente os direitos civis e políticos, restringindo a participação social e as organizações de base.

Ao mesmo tempo, essa conjunção negativa de fatores deu inspiração a diversas forças sociais. De um lado, os grupos juvenis aglutinados em torno dos movimentos eclesiais de base, orientados pela teologia da libertação que entendia a fé, não como um fim em si mesma, mas como um meio para a transformação social. De outro, os movimentos sociais, que inspirados nas mais diversas correntes da esquerda política, reivindicavam a democratização do país. Uns e outros foram elementos importantes no processo que levou, do fim da ditadura à promulgação da Constituição de 1988, à configuração e aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente em 1990.

Esse contexto geral era vivido a nível local, em São Luís do Maranhão, pelas crianças que abundavam pelas ruas do Centro Histórico, nas imediações da Igreja de São João. Essas crianças eram em sua grande maioria filhos de prostitutas ou de migrantes que chegaram para criar as nascentes favelas do que se constituiu na Grande São Luís. O pároco da igreja, o Pe. Marcos Passerini, da congregação dos Combonianos, participava de muitas das lutas que permitiram que as famílias que tempos atrás vieram a invadir a ilha conseguissem um lugar para morar. Na época, já tinha sido fundada a escolinha de São João, onde os meninos se empenhavam para ser alfabetizados. Maria Eliane Feitosa Rêgo, era na década de 70, uma das jovens fundadoras da Escolinha São João Batista, que contribuiu para o processo que veio mais tarde dar origem ao **CDMP**, graças aos seus vínculos com a igreja, participando dos primeiros passos dessa história:

*“Denise (Maia Correia de Albuquerque) disse que a história dos meninos e meninos de rua, nasceu comigo. Por ser militante dos grupos da igreja católica: recebíamos treinamento de liderança cristã. A partir dali você formava grupos na igreja de São João Batista. Chegou um padre italiano, o Pe. Marcos Passerini, em 1974, ele chamou a gente para uma reflexão: como vamos amar concretamente o irmão? Um dos jovens do grupo, ex drogado, Aécio Rêgo: foi trabalhar com um grupo de jovens drogados de rua na Praça Deodoro. A polícia levou todo mundo, bateu, era plena ditadura. A igreja se posicionou: e a partir daí, a gente começou a ir para a praça Deodoro. E encontramos meninos pedindo dinheiro. Pagávamos lanche, fazíamos lanche na praça, arranjávamos confusão com dono de bar. Eu trabalhava numa escola: e os meninos descobriram a escola, de classe media-alta. “Você tinha era que ensinar a gente, eles lá não precisam” falaram eles pra mim. Eram Petrônio, Walter, Alderico, Lorínio, João Coragem, Furado, Ataliba, Nequinho, Esequias, Moises, Jorge, Porquinho, (seis anos) Tinham entre 12 ou 13 anos. Falei com o Padre Marcos, para usar a sala da catequese da igreja de São João Batista. Com duas colegas, Conceição e Socorro criamos o espaço. Os meninos chegaram com um saco de bagana (ponta de cigarro), eu tentando dar aula e eles desfazendo a*

*bagana pra fazer cigarro. Estavam armados. Queriam também estudar, comer, dormir. Eu comecei a levar coisas da minha casa. Só que logo eram trinta. E começou um trabalho na igreja para essa problemática. Organizamos-nos para pensar e fazer e nos deparamos com toda a complexidade do problema. A igreja começou a sensibilizar. Outros começaram a trabalhar conosco e os meninos. Tentávamos lavar a roupa, dar banho, ao menos uma vez por semana. Levávamos meninos de classe média pra brincar com eles”.*

Na época, Denise Maia Correia de Albuquerque, formada em pedagogia, se integrou ao Movimento em Defesa da Pessoa Humana - NINHO. Ela, com a colaboração do Pe Marcos Passerini, atuava na zona do baixo meretrício. Ali trabalhavam com outro grupo: com filhos e filhas das meretrizes.

Em 1978 – a escolinha fechou por ordem do bispo. Porém em 79 essas duas experiências deram origem a uma instituição que se tornou um marco histórico na defesa dos direitos de crianças e adolescentes em situação de rua. César La Rocca, então, Presidente da FUNABEM, incentivou à formalização desse trabalho com as crianças. Foi quando Denise Albuquerque fundou a **Casa de João e Maria**:

*“Os meninos queriam aprender a ler e contar. Primeiro era uma escola **ALTERNATIVA** depois virou uma escola **ALTERATIVA**, pois a gente alterava a escola normal. Ela conseguia vagas para os meninos nas escolas. O perfil era atendimento: alimento, aula, oficinas. Era uma casa pequena cheia de meninos”. (Denise Albuquerque)*

*“Nos tempos da Casa de João e Maria, a equipe tinha que socorrer os meninos das perseguições da polícia. Os acompanhávamos nos enterros. Muitos morreram. Rolava o abandono da infância. Era menino cheirando cola escondido. A droga avançou muito nessa época. Num dia levamos cinco pro hospital: cinco intoxicados com rupinol. Acompanhávamos eles no hospital” (Eliane Rêgo).*

Pode-se dizer que os anos 70 foram os tempos do engajamento que surgia da convicção cristã de realizar a fé no mundo concreto. Daí que as primeiras equipes eram conformadas por grupos juvenis que funcionavam a partir da mística cristã e entendiam sua ação como um sacerdócio. Não existiam ainda preocupações de caráter metodológico. Tal como confirma Eliane Rêgo:

*“Ninguém sabia como trabalhar com meninos e meninas de rua. Era tudo na inocência. Eu ensinava o que sabia: ba be bo bu. Mas eles não aceitaram: queriam ler jornal. A gente não sabia como lidar com eles. Obrigá ou não obrigá? Eu ia pro jornal, pra página policial e eles se identificavam, pois conheciam quem era que aparecia nas notícias policiais. E queriam cantar as músicas da igreja. Aprenderam a ler: hoje tem advogado (Petrônio) outro está fazendo direito (Walter) os demais trabalham como comerciantes, empregados... A vida mudou para muitos. Alguns morreram nesse percurso. O primeiro foi Neguinho. Entrou para roubar num depósito e o vigia no escuro o matou sem saber que era um menino. Também o João Coragem e depois o Ataliba, que estavam envolvidos com maconha...”.*

A principal herança que esta geração legou para o Centro de Defesa foi o **ethos do sacerdócio**, que se concretiza a partir da capacidade de sacrifício pessoal em favor de uma causa justa. O sentido do compromisso com a causa dos direitos de crianças e adolescentes vem desses atores, tanto quanto, a capacidade de enfrentar a complexidade do problema independentemente dos recursos

disponíveis para isso. O *ethos do sacerdócio* se fortalece em ambientes de escassez e ao mesmo tempo, desconfia de tudo aquilo que possa vir da riqueza.

Os recursos da Casa de João e Maria vinham da FUNABEM. Da FEBEM (que era a síntese do paradigma anterior: assistencialismo e correccional repressiva) também vieram a integrar o movimento toda uma turma de funcionárias que questionavam o modelo oficial de uma instituição como esta que lidava com jovens autores de infrações. Dentre elas se contam Maria José Bacelar, Eliane Aranha e Maria Raimunda Araujo de Oliveira, as quais junto com Denise Albuquerque e Eliane Rêgo, e outras lideranças fundariam posteriormente o Centro de Defesa. Foi esse o momento em que se consolidou a militância em torno dos direitos das crianças e adolescentes, especialmente porque o mesmo grupo viria a tornar-se membro efetivo do **Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua**.

Nos primeiros anos da década de 80 surgiu o **Projeto Alternativo de Meninos e Meninos de Rua** onde o central era gerar renda e, em segundo lugar, a educação. No marco desse projeto se criaram os Centros de Alfabetização. Eles trabalhavam com instituições do país inteiro. Foi assim que chegaram até a Casa de João e Maria em São Luís do Maranhão. Na 3ª ou 4ª reunião, já para 1985, Denise e outros que participaram desses trabalhos, no contexto da Constituinte, formaram o **Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua - MNMMR**. Denise Albuquerque foi a primeira presidente.

Foi o **MNMMR**, que introduziu elementos típicos dos Movimentos Sociais no cerne do que viria a ser o Centro de Defesa. Isto significava, agregar o *ethos do militante*, que traz a urgência de traduzir toda ação num projeto político definido, na necessidade de articular diversos atores sociais e políticos e de uma discussão metodológica pautada desde o materialismo dialético, especialmente nos elementos da educação popular.

Assim, o **MNMMR** foi por tanto, para todos esses jovens uma ponte entre o ativismo religioso do Movimento Social da Igreja e a militância no Movimento Social que reivindicava o respeito pelos direitos de crianças e adolescentes. Foi também dentro dessa nova arquitetura institucional que todos esses atores somaram esforços em torno de determinadas reivindicações a respeito dos direitos de crianças e adolescentes no projeto da Constituição. Era necessário definir nesse marco a idéia de ser a criança uma Prioridade Absoluta:

*“A gente não queria mais um trabalho alternativo, mas um paradigma de defesa de direito. Lutamos pela existência do artigo 226 da Constituição. Isso implicou muito trabalho. Era passar da utopia para a realização. Foi uma época em que a participação para a consolidação da Constituição era paralela ao trabalho diretamente com os meninos nas ruas. Se trabalhava com todos os segmentos: moradia, recreação, alimentação, violência, e todos os segmentos se organizaram. Esses movimentos sociais se organizaram em volta da Constituição. Já na eleição dos Constituintes de 86, o povo se mobilizava intensamente: indígenas, mulheres, camponeses, as pastorais, pequenos produtores, a sociedade estava toda mobilizada”.*  
Zezé Bacelar.

Em 1988 foi promulgada a nova Constituição Nacional. Dois anos depois, em 1990, nasceu o **Estatuto da Criança e do Adolescente, o ECA**. Os atores sociais que participaram do processo da Constituinte fizeram sua parte durante a formulação do ECA. E foi no Estatuto que ficou garantida a existência dos Centros de Defesa dentro do Sistema de Garantia de Direitos.

Durante esses anos em São Luís, o trabalho da Casa de João e Maria se consolidava e começava a render novas articulações além do MNMMR. Foi o tempo em que se fundou o Fórum em Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente - **Fórum DCA**, e que se criou o **Projeto Estrela da Rua**, em Salvador era o **AXE** e no Ceará era o **OXENTE**. Várias instituições e grupos de educadores de rua fizeram parte desse projeto. Foi o grupo de instituições que participavam do Fórum DCA, e as instituições que alavancaram o Projeto Estrela da Rua, que, dentro do marco do ECA, se uniram para fundar o **Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini** em 1991.

O papel do Fórum DCA como o ambiente que criou as condições políticas para a criação do CDMP, a partir das diversas organizações que o integravam, foi fundamental. Um elemento importante nesse ambiente era a capacidade de articulação interinstitucional que se alimentava da habilidade política dos seus membros para a viabilização das condições necessárias. Um elemento muito característico desse movimento, expresso pelo Fórum DCA é a sua capacidade de diálogo com diversos atores sociais, independente de vinculação partidária, expresso na habilidade política sempre norteando as negociações.

A violência contra crianças e adolescentes, principalmente aqueles que viviam nas ruas, se tornou o principal objeto de trabalho da Casa de João e Maria e do projeto Estrela da Rua. Porém, muitos casos, especialmente nos quais o agressor era um agente do próprio Estado, por exemplo, a polícia, ou mesmo instâncias do sistema judicial (Delegados, Juízes, etc.) requeriam competências que iam além das que os recursos humanos típicos dos movimentos sociais e de base eclesial, apresentavam, em geral, pedagogos, assistentes sociais, arte – educadores, psicólogos.

*“Havia então, ficado a clara falta de uma instituição que lidasse com questões de lei, de conflito jurídico: meninos presos. Já havia juiz de menor. Quando não havia o Estatuto da Criança lutamos para criar o **Código de Menores**. O Juiz da família era para o filho dos “brancos””. Denise Albuquerque.*

*“No começo parecia que se tratava de instrumentos que qualquer um poderia realizar. Mas a gente não tinha formação nisso. Fomos a Brasília a um Encontro sobre Direito Insurgente. Lembro de mim mesma pensando” Meu Deus que é isso?”. Zezé Bacelar.*

Uma vez fundado o **CDMP**, já teve que responder por questões que iam além do engajamento religioso ou político: por questões de paradigma, de epistemologia. Já que reunia profissionais de diversas áreas (educação, psicologia, arte, serviço social) e agora devia interagir ainda com profissionais da área do direito, como realizar a tarefa comum de defender os direitos de crianças e adolescentes? Essa reunião de profissionais de diversas áreas implicaria um trabalho de caráter multidisciplinar? Interdisciplinar? Ainda mais, como fazer isso atendendo a princípios e valores oriundos das lutas dos movimentos religiosos e sociais?

*“A história desse paradigma de atuação não é uma coisa fácil dentro da história do Centro de Defesa. As entidades viam o advogado como alguém que vem pra resolver determinadas questões Ele não participava de discussões técnicas. Dentro do Centro se amadureceu: não é isso que queríamos. Ele deveria participar das discussões. Mas quando você vai para a prática do Direito esse paradigma é contestado”. Zezé Bacelar.*

Foi o momento em que o **CDMP**, encontrou em alguns setores da Universidade Federal do Maranhão elementos, discursivos e humanos, que vieram a fazer parte de sua constituição. Foi em meio a esse debate que novos atores apareceram na história do **CDMP**, a novas gerações de

jovens que tinham encontrado nas discussões universitárias, nos núcleos de estudo e extensão universitária, o caminho do compromisso social. Trata-se de um **ethos do profissional engajado** que relaciona conhecimento científico com projeto político. É o caso de Rogenir Almeida Santos, de Maria Amparo Monteiro de Melo Seibel, que são parte de uma segunda geração e que pela sua formação e trajetória individual, se tornaram profissionais engajados. Elas imprimiram ao Centro toda uma dinâmica e uma lógica que se fundamentou nas suas competências profissionais acrescidas do compromisso político com a causa da defesa dos direitos de crianças e adolescentes:

*“Fizemos muito essa discussão no movimento estudantil do curso de Direito da UFMA: selecionamos temas pertinentes a gênero, a questão agrária, criança e adolescente, e montamos um núcleo de estudo: **Grupo Argumento**. Esse grupo depois tomou a liderança do movimento estudantil e vários deles vieram atuar no Centro de Defesa. A **Concepção Crítica do Direito (direito insurgente, direito alternativo...)**, com certeza, influenciou o **dever desses profissionais**.”. Rogenir Costa.*

A partir daí o **CDMP** percorre toda sua história. O paradigma de ação incorporado em todos os processos institucionais, nos projetos e produtos do Centro, expressa coerentemente os elementos que o constituem historicamente. Uma atitude de compromisso com uma causa, independentemente das possibilidades de ação, o caráter político do discurso e da prática e uma postura profissional com visão crítica da dinâmica social acrescida de elementos de caráter interdisciplinar.

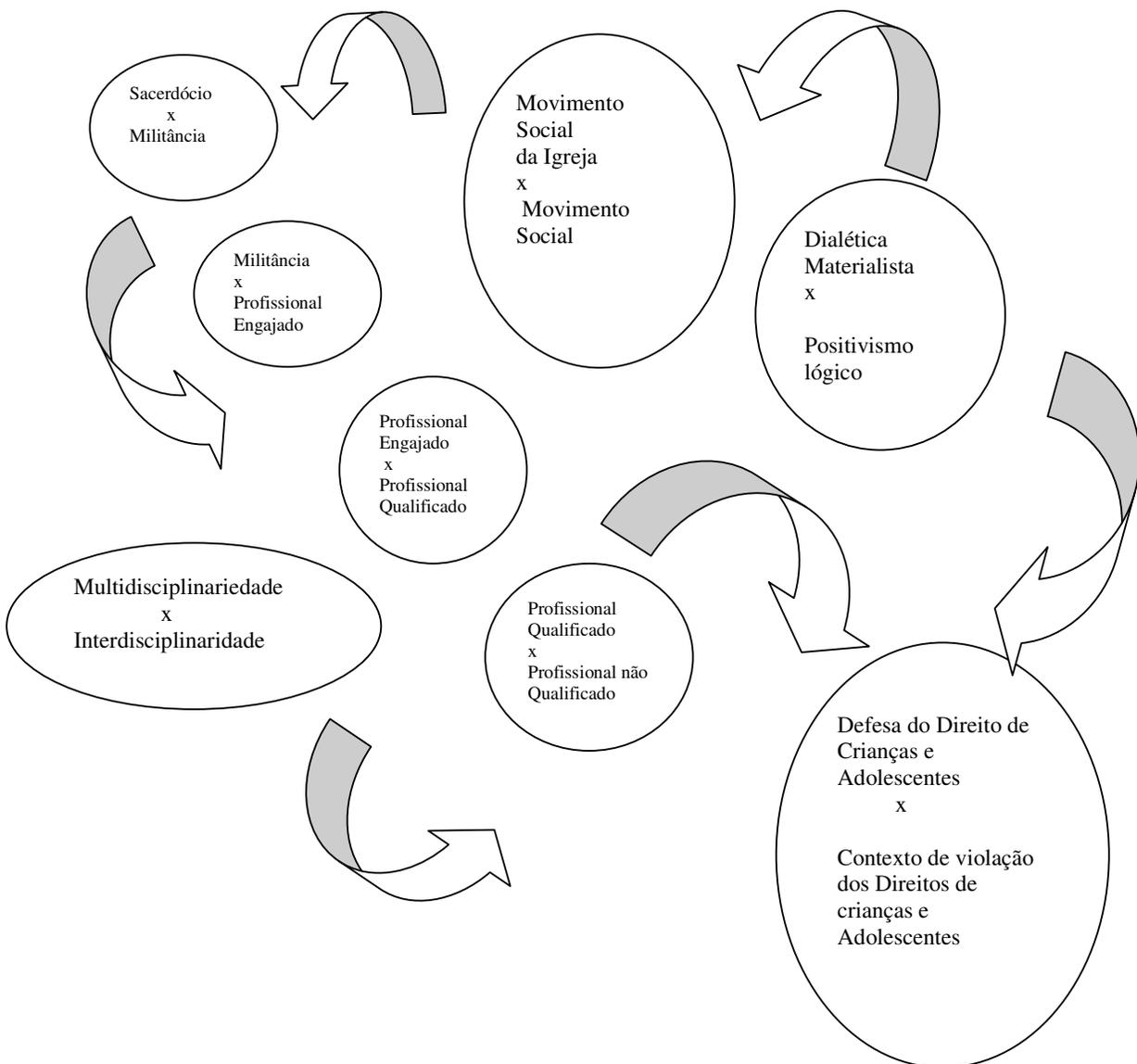
É com esses elementos que o **CDMP** tem construído sua história e ganho respeitabilidade no contexto institucional dos direitos da infância e adolescência no Brasil e frente a atores de nível internacional. É por tanto a partir desses elementos que ele acumulou um enorme **CAPITAL SIMBÓLICO**.

No entanto, ao longo dos últimos 20 anos a história dos movimentos eclesiais de base, dos movimentos sociais e da Universidade tem mudado ao ponto de não mais fazer parte da dinâmica do Centro de Defesa. Ora porque os Movimentos Eclesiais de base foram se desarticulando, em parte pela mudança de direção vivida pela igreja católica como um todo no Brasil. Ora porque os Movimentos Sociais foram, em parte, cooptados por estruturas partidárias ou governamentais, seguindo o próprio processo da política nacional no qual, forças de esquerda se agregaram em torno do Partido dos Trabalhadores que finalmente atingiu a meta de governar os destinos do país. A nível estadual muitos movimentos se agregaram em torno do atual Governador Jackson Lago. Ora porque as Universidades também tem se afastado da discussão político social. A Universidade Pública, que durante décadas foi guiada a partir de uma visão crítica, nas últimas décadas tem incorporado uma visão conservadora, de raiz positivista, que tem como efeito o afastamento dos estudantes e professores do contexto das lutas sociais, mediante a adoção de posturas quantitativistas isentas politicamente. Tal fato é muito mais notório na área do direito, onde uma visão positiva já é tradicional nos diversos centros universitários do Brasil.

Assim, as três fontes discursivas e de recursos humanos das quais o **CDMP** se alimentou na sua origem, se encontram hoje bastante diluídas no contexto político e institucional no qual nasceu. Isso tem apresentado desafios para a instituição. Tanto no sentido da renovação discursiva como no sentido da renovação dos seus quadros profissionais. E claro, no próprio processo de acumulação de capital simbólico.

Pode-se dizer, desde o ponto de vista da teoria de sistemas, que o Centro viveu um processo de distinção a respeito do meio ambiente (movimentos: eclesial de base, social, universitário) que lhe

deu origem e alimentou num primeiro momento. A partir dessas fontes a instituição ganhou uma estrutura própria e se fortaleceu internamente enquanto mantinha uma relação integrada com suas fontes. Porém, num segundo momento, esse meio ambiente discursivo e institucional viveu um processo de mudança (mudança de rumo do movimento eclesiais, social e universitário), provocando uma situação de total diferenciação entre sistema (Centro) e seu meio ambiente (Movimentos). Tal situação impõe um desafio: o de manter uma estrutura institucional diferenciada do meio ambiente institucional e ainda assim, encontrar meios de reproduzir-se no tempo, de maneira a manter ativos os elementos, agora internalizados, que o fizeram possível. Em outras palavras: implica encontrar fontes de renovação discursiva e de recursos humanos aptos para assimilar e aplicar esses conteúdos e práticas.





## 2 ADAPTABILIDADE

### Como responde o CDMP ante as mudanças no contexto ao longo dos últimos 17 anos?

Será explorada nesta parte a relação entre o CDMP e o contexto no qual se insere, tendo em conta que se trata de um processo de 17 anos de vida institucional. Serão enfocadas as **Condições de Operação** do Centro de Defesa (sistema) frente às **Demandas do Contexto** político - institucional e da situação dos direitos de crianças e adolescentes (Meio Ambiente). Em particular, se tentará esclarecer o processo de adaptação do Centro (sistema) aos diversos graus de complexidade que o meio ambiente lhe impôs ao longo de sua trajetória.

Os motivos que levaram à necessidade de criar uma instituição que se defende os direitos de crianças e adolescentes fazem parte de um cenário histórico demarcado pela violência específica contra meninas e meninos em situação de rua, como fenômeno direto e da violência em geral, como fenômeno difuso. Essa violência que se manifestava tanto de parte das instituições públicas quanto de diversos setores da sociedade: o menino em situação de rua sofria ataques tanto de agentes da polícia como das instituições que deviam cuidar da sua integração à sociedade e ao mesmo tempo era agredido por civis que os repeliam pelo medo que causavam. Eram perseguidos e expulsos dos nichos urbanos em que se instalavam. Em muitos casos mortos, desaparecidos e torturados.

Porém, como fica claro, no livro *Vidas Ameaçadas* (2000) a violação de direitos de crianças e adolescentes, mais do que responder a questões imediatas, é consequência histórica de um modelo econômico, político e cultural, alimentado historicamente pela sociedade brasileira, que se expressa tanto através de suas instituições como da mentalidade predominante na sociedade e se concretiza na manutenção de um déficit de cidadania pernicioso com impacto em todas as instancias da vida: educação, saúde, moradia, lazer, renda, etc. Esse é o contexto ao qual está ligada à existência do Centro de Defesa.

As instituições que representavam o poder público operavam a partir de um paradigma de ação assistencialista e repressor. As leis vigentes (Código do Menor) incorporavam os preconceitos sociais e terminavam por vitimizar a quem já era vítima de uma sociedade excludente. Instituições como a FEBEM deixaram cicatrizes profundas na história da relação Estado – Infância, no Brasil. Por sua vez, a sociedade parecia operar a partir de um consenso no qual as crianças e adolescentes “des-adaptadas da sociedade” eram tratadas como “descartáveis” e “perigosas”, pelo qual terminavam por ser merecedoras, não ser parte de estratégias de inclusão, mas a mecanismos condenatórios:

*“Estávamos numa situação zero, nos anos 80 em torno dos direitos de crianças e adolescentes no Brasil” Eliane Aranha.*

De fato, somente com a promulgação da Constituição de 88 e posteriormente com o Estatuto da criança e do adolescente é que se vislumbraram novas possibilidades. Foi com o ECA que um novo paradigma de direitos viria a permitir a emergência de um contexto diferente para a realização desses direitos, porém, era necessário construir toda a arquitetura institucional para realizar esse projeto e também, mudar a mentalidade predominante na sociedade. Estes dois elementos foram fundamentais na definição das demandas que o contexto fazia ao nascente Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini:

*“Nessa esteira da luta pela consolidação da democracia, com a nova Constituição e o ECA, a chegada dessas novas instituições da sociedade civil, é contundente e impõe novos parâmetros para a consolidação de direitos de crianças e adolescentes: os CEDECAS<sup>3</sup> botam para fora as contradições. O apolítico e o ideológico saíram da zona de confronto e são colocadas as contradições. Se tornam zonas de conflito” Neide Castanha.*

Fundar um Centro de Defesa trazia consigo a urgência de fazer frente a um contexto que apontava a violência policial, o extermínio de meninos por parte da segurança pública, a rejeição ao ECA por parte de autoridades e da sociedade em geral como elementos instalados confortavelmente no seio da sociedade. Era necessário criar um espaço que fosse além do atendimento, da alimentação, da alfabetização e que pensasse em como realizar a divulgação do ECA e como criar condições para sua operacionalização no Maranhão. Um dos elementos centrais foi a questão da defesa: era necessário um mecanismo que contribuísse para a defesa efetiva dos Direitos de Crianças e Adolescentes:

*“Como nesse momento (1990-1991), ainda não existia Defensoria Pública, nem os municípios tinham desenvolvido estruturas de atendimento e ainda direcionavam suas ações desde o paradigma do assistencialismo público, era fundamental um instrumento que pudesse acionar os mecanismos de proteção jurídico social criados pelo ECA. Era urgente influenciar a esfera judicial”. Rogenir Costa*

O contexto demandava isso, porém, o ímpeto do militante, o compromisso político não eram suficientes para dar conta de tal demanda:

*“Iamos às delegacias sem nenhum instrumento legal. Iamos na cara e na coragem. Tudo era feito no embate. Zezé Bacelar.*

Quantitativamente falando, o número de demandas por violação de direitos era muito superior à capacidade operacional do Centro. E ainda não tinha sido definida uma política de atuação jurídica. De tal maneira o Centro de Defesa se viu em pouco tempo enfrentando o paradoxo do excesso de demandas oriundas de uma situação estrutural frente a uma mínima capacidade operacional.

*“Milhões de [crianças e adolescentes] estão sendo cruelmente atingidos pelas mazelas da pobreza imposta às suas famílias em decorrência do modelo de desenvolvimento vigente no país...” P.4 (Plano de Ação CDMP 94-95).*

*“De 91 a 96 a gente atendia todo caso que aparecia: defesa de adolescente infrator enfrentava policial na rua por violar direitos de criança, enfrentava casos de maus tratos a crianças e adolescentes em lojas de marca e etc. A gente assumiu o papel de Defensoria Pública. Sem querer A GENTE ESTAVA ENXUGANDO GELO”. Ariadne Ribeiro Ramalho.*

Diante da impossibilidade de manter essa estratégia, o Centro de Defesa, abandonou gradualmente os casos de atendimento individual, para concentrar seus esforços em casos de

---

<sup>3</sup> Centros de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente.

violação de direitos, que tivessem como característica ser difusos e coletivos<sup>4</sup>. Este elemento, que já era discutido desde o início do Centro, não estava claro na prática. Foi a partir dos chamados **casos exemplares** que se canalizou a energia disponível com a expectativa de que tal estratégia causasse maior impacto nos diversos meios institucionais e sociais. Um caso emblemático foi o dos Meninos Emascarados, que de fato, durante anos serviu de catalisador, tanto da discussão sobre os direitos da infância e adolescência no Maranhão, como de energia em torno do poder de ação do Centro de Defesa. Por mais de 10 anos este caso foi acompanhado pelo Centro de Defesa, chegando a levar sua resolução diante de tribunais internacionais. Porém, a partir de um determinado momento, dado a diferença de ritmo dos processos judiciais e das instituições que cuidam desses processos, resultou difícil continuar realizando esse acompanhamento. Muitos dos ganhos alcançados em termos de organização comunitária foram lentamente diluídos pelo passo do tempo e a dificuldade financeira de manter o acompanhamento jurídico, social, e simbólico do caso. Hoje o caso dos meninos emascarados, é um tema com conotações sofridas para alguns membros da equipe técnica ao interior do Centro, uma vez que houve alguns problemas com o entendimento equivocado das famílias sobre a indenização, com algumas achando que o Centro tinha se beneficiado com o dinheiro. Foram feitas reuniões e esclarecidas as dúvidas. A maioria das famílias manteve a mesma relação de confiança. A instituição continua fazendo o monitoramento do acordo, enviando informes para a OEA, juntamente com a Justiça Global. Atualmente, se discute o encerramento do caso, com os Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente e o Conselho de Direitos Humanos intervindo no controle e monitoramento do acordo.

Ainda o Centro de Defesa se colocou como escopo de atuação o Estado do Maranhão. Porém, municípios ficam em desvantagem com a capital onde a instituição consegue concentrar muito mais seus esforços:

*“A gente ia pro interior pra defender menino que não tinha advogado”. Existia a figura do advogado dativo: ele é contratado pelo sistema. Mas o sistema só contrata os advogados amigos. Eles não faziam as defesas. Terminava prejudicando a pessoa que ele tinha que defender, o advogado que pede a condenação do seu cliente: terminava promovendo a condenação de adolescentes em São Luis. Muitos casos. De fato, não tínhamos recursos suficientes para suprir as necessidades de todos os casos individuais. Ariadne Ribeiro Ramalho.*

Essa circunstância tipifica, desde o ponto de vista da teoria de sistemas, uma situação de desadaptação do sistema ao meio ambiente. Neste caso, o excesso de demandas individuais vindas do meio ambiente (contexto saturado de violência contra crianças e adolescentes) tendia a saturar o sistema (instituição em condições de operação precárias).

Um movimento típico de adaptação de um sistema ao meio ambiente foi vivido pelo Centro de Defesa nesse momento de sua história quando decidiu não mais assumir casos individuais:

*“Vimos que atender todos os casos de violação de direito individualmente não produzia resultados na esfera da política pública: nosso papel era exigir que o estado ofereça-se essa garantia. Aí passamos a atuar desde a perspectiva do direito coletivo. Precisamos apanhar para perceber que esse não era o caminho. Quando começamos a recuar houve o susto: como é que o Centro não vai fazer*

---

<sup>4</sup> Essa mudança refletiu também as discussões feitas na ANCED. No livro dos 10 Anos do CDMP consta no texto “Educação Popular e Proteção Jurídico-social aos Direitos de Crianças e Adolescentes uma referência bibliográfica de um texto da ANCED que aborda essa questão”.

*isso agora. As instituições parceiras reagiram negativamente porque muitos desses casos chegavam aqui encaminhados por essas instituições. Desde o início se falava em atender casos difusos e coletivos: iríamos atender casos exemplares: e nunca houve clareza sobre como chegar a esses casos exemplares. A exemplaridade requer uma dinâmica que permita elevar o caso. Esses casos exemplares continuam sendo individuais e a resolução deles demora muito tempo: e isso cria uma tendência ao sensacionalismo: querem impacto em um ano. Sendo que esses processos demoram muito mais e perdem visibilidade". Ariadne Ribeiro Ramalho.*

Outra frente de trabalho era o fortalecimento das instâncias que viriam a operar como parte fundamental do Sistema de Garantia de Direito em favor das crianças e adolescentes: os Conselhos de Direito e os Conselhos Tutelares. Era necessário implantar todos os Conselhos nos municípios do Maranhão, que na época tinha cerca de 140 municípios. O panorama geográfico já seria um desafio, porém mais complexo ainda seria enfrentar o panorama cultural em que essas instituições teriam que ser implementadas:

*1994: "Há, em nosso Estado, 136 municípios, sendo que desse total, temos 7 municípios com Conselhos Tutelares criados e em fase de implantação e 5 municípios com os Conselhos Tutelares em funcionamento" pg. 7 Plano de Ação CDMP 94-95.*

*"Muitos dos Conselhos implantados naquela época não tiveram nem conhecimento, nem apoio. De 1994 a 1995 os Conselhos começaram a parar. Era necessário ir além da lei, era preciso uma mudança de mentalidade. Ainda hoje a gente vê que as pessoas sentem dificuldade de diferenciar entre o Conselho de Direitos e o Conselho Tutelar" Conselho de Direitos de São Luís.*

*"Colocamos-nos a tarefa de promover a instauração dos Conselhos Tutelares e Conselhos de Direitos, mas não tínhamos corpo para isso: A idéia era dar assessoria sistemática aos Conselhos tutelares, mas esse foi um sonho que nunca conseguimos concretizar: é como limpar casa, todos os dias se suja. A renovação dos conselhos e o modo de eleição faz com que sempre tenha que se começar de novo". Ariadne Ribeiro Ramalho.*

Diante das resistências políticas encontradas nos municípios, durante 1996 e 1997 o Centro de Defesa teve que ir além dos trabalhos de assessoria na formação e consolidação de Conselhos e começou a entrar com ações em municípios onde os conselheiros eram negligenciados: alguns deles foram Chapadinha, Santa Luzia do Tide, Pindaré Mirim, etc. Era comum encontrar situações como o atraso dos pagamentos dos conselheiros, a retirada de veículos, sede inapropriada, anulação da eleição dos conselheiros e inclusive expulsão dos mesmos por parte dos prefeitos municipais. Eram tratados como serventuários do Ministério Público ou do Judiciário. Sem o apoio desses órgãos eles ficavam dependendo da boa vontade do Executivo municipal.

*"No início entrávamos na briga judicial e fomos vencendo. Toda demanda que a gente ia assumindo tinha repercussão. De repente a gente percebeu que todos os Conselhos viviam situações dramáticas: não tínhamos como entrar na justiça por todos eles e vimos que isso era papel da Promotoria Pública, pois caberia ao promotor de justiça velar pelo funcionamento dos Conselhos e vigiar atuação dos Prefeitos. Mas isso não funciona". Ariadne Ribeiro Ramalho.*

Porém, se a realidade dos Conselhos já trazia um alto grau de complexidade, ainda o Centro de Defesa, teve que enfrentar complexidade em grau ainda maior, pois o verdadeiro desafio jurídico

apontava para a necessidade de coadjuvar no desenvolvimento do Sistema de Garantia de Direitos como um todo. Um desafio desta natureza implica agir coletivamente. Qualquer iniciativa individual (mesmo que seja de uma instituição) estará fadada ao fracasso, o que faz que o nível de risco seja elevado. Neste caso, a pergunta é, qual é o grau de articulação da sociedade civil organizada para alavancar o processo de constituição de todas as instâncias necessárias para o funcionamento do Sistema de Garantia de Direitos?

Para os membros do Conselho de Direitos a situação do Sistema de Garantia de Direitos é crítica. Especialmente por que este caiu no vazio gerado pela negligência do Poder Público e pela desarticulação da sociedade civil.

*“O SGD não é entendido como prioridade de fato por parte das autoridades. Os governos não oferecem apoio. Ninguém vem em seu apoio. O que está sendo feito? Nada realmente efetivo. Cada um está fazendo ações isoladas. As Ongs não tem condição de fazer nada. Ou porque elas fazem parte do poder público e tem uma parte de seu poder amarrado. Para muitas Ongs a articulação com o Poder Público chegou até a cooptação. Muitos membros dos movimentos sociais foram a parar no governo e isso fragilizou. Por mas que se invista em educação, os Conselheiros ainda são despreparados. Os governo se favorecem com essa situação. Eles não podem fazer o papel. Por outra parte se vive uma situação de banalização da Sociedade Civil. Quem Deveria dar o tom dos Conselhos é a sociedade civil, porém ela está hoje desarticulada”. Ilvaneide Ferreira Carvalho – Presidente do Conselho Municipal de Direitos da C&A.*

*1996: “Em relação com o Estado: a falta de compromisso do poder público em implantar e garantir o funcionamento dos Conselhos. Em relação à Sociedade Civil: fragilidade na sua mobilização. Relações conflituosas entre poder público e sociedade civil”. Plano de Ação CDMP.*

A partir do ano 2000 em diante o Centro de Defesa concentra esforços em duas estratégias: a produção de dados consolidados e o advocacy. A primeira como uma estratégia que lhe permitiria atuar de maneira mais clara no sentido dos direitos coletivos e difusos e assim não depender do acompanhamento judicial de casos individuais ou coletivos, mesmo que exemplares. A segunda como uma estratégia de evitar o desgaste próprio dos processos judiciais de instituições públicas ou de seus representantes: por exemplo, no caso do desvio detectado na verba da infância e adolescência para compra de tapetes. Virou uma pressão política, não uma ação judicial. Conseguiu-se que todo o recurso fosse devolvido. Mas os atores da infração não foram responsabilizados.

Foi nesse processo de produção de dados que o Centro de Defesa pesquisou e publicou uma enorme quantidade de títulos com informações consolidadas sobre a situação de crianças e adolescentes no Maranhão (Ver Produtividade). Porém, dada a falta de recursos econômicos, a divulgação e discussão pública desses dados foi relativamente frágil (Ver Interatividade).

Por outra parte, com a emergência do Advocacy como estratégia, se abriu um espaço para questionar a vocação do Centro de Defesa como um espaço para realizar ações de intervenção jurídica. Assim a partir de 2001 se tornou transversal a todos os projetos: formação, articulação e mobilização. Por exemplo, no projeto **Rompendo o Silêncio**, propôs mobilização e articulação em torno da violência sexual tem o componente da intervenção sócio-jurídica, porém ela já não é mais o centro da questão: é apenas um instrumento para aumentar o poder de pressão. A intervenção jurídica ficou mais como uma possibilidade de intervenção: o Centro primeiro tenta

uma negociação amigável e cooperativa com as instituições públicas, se não consegue solução, então o Centro pode vir a entrar com processos diante das instâncias necessárias. Gerou-se a nível interno uma tensão entre Advocacy e a Ação judicial. Como está atualmente, a questão jurídica está se tornando cada vez mais um componente dos processos de formação.

A falta de recursos financeiros terminou por confinar a intervenção jurídica que para poder cumprir com sua função deve contar com recursos financeiros e humanos não regidos pela lógica dos projetos. A diferença de outros Centros de Defesa como o de Belém e o Projeto Legal do Rio de Janeiro, que contam com estruturas internas voltadas especificamente para a intervenção jurídica, o CDMP, registra gradualmente a desconfiguração dessa competência, embora tal mudança obedeça também a questões estratégicas.

O que se pode observar desse processo de adaptação das estruturas internas do Centro de Defesa (sistema) de maneira a ir modulando sua capacidade de resposta frente à complexidade própria do meio ambiente descrito, é um constante esforço institucional por complexificar seu modo de operar frente às demandas do meio ambiente. Em outras palavras, demonstrou, pelo menos durante os seus primeiros 10 anos de existência uma grande capacidade para qualificar seus processos internos de maneira a equacionar a complexidade externa. Não significa que esse processo tenha sido resolvido em termos absolutos. Mas que dado o elevadíssimo grau de complexidade imposta pelo meio ambiente, o Centro demonstrou uma alta capacidade de resposta, mesmo operando em condições internas relativamente adversas (ver sustentabilidade), ao aproveitar o alto grau de compromisso de suas equipes (ver sinergia), e a consistência de muitos dos seus produtos (ver produtividade).

Porém, no período que vai de 2002 até o momento<sup>5</sup>, essa capacidade de resposta parece ter encontrado seu grau máximo de desenvolvimento e complexificação interna, enquanto que o grau de complexidade do meio ambiente tende a ser cada vez maior, o que em princípio impõe esforços cada vez maiores do sistema no refinamento e desenvolvimento de suas estruturas. Lamentavelmente, não é isto que tem acontecido. Dentre muitas razões pelas dificuldades financeiras crônicas vividas pelo Centro, a mudança de políticas de financiamento de parte das instituições doadoras (ver sustentabilidade) e a perversidade perene da conjuntura do Maranhão, que lhe impõem (ao Centro) restrições sérias em termos de ritmo de trabalho, dificuldades na manutenção de equipes e demandas crescentes.

Assim, de um lado, se mantém a tendência de abandono da infância como uma constante entre governos, segundo demonstram os estudos realizados pelo Centro de Defesa (Observatório Criança), também, é notória a degradação do sistema político e a manutenção de esquemas de corrupção e de políticas públicas que perpetuam a pobreza, com orçamentos baixíssimos nas Secretarias vinculadas a crianças e adolescentes e de Direitos Humanos; sobrevivem poderes paralelos que instauram a tortura e o assassinato em troca de sistemas de justiça; se reproduz a violência estrutural, simbólica e política; se naturaliza a escassez de recursos no atendimento direto; os atores do poder judicial se mantêm em geral impermeáveis ao paradigma do ECA; perduram círculos viciosos de violação de direitos, de negligência e ineficiência institucional; e, em fim, se assiste, atônitos, ao aumento exorbitante da violência estrutural no Maranhão, ao aumento do Déficit Institucional, ao agravamento da crise de valores na sociedade e ao surgimento de novas modalidades de violência contra crianças e adolescentes vinculadas às novas tecnologias, ao tráfico nacional e internacional para fins de exploração sexual, ao narcotráfico, e a

---

<sup>5</sup> Nesse período há um maior investimento em formação de outros atores sociais, onde se consegue ampliar a escala de alcance com a adoção da educação à distância.

redes de poder com alto grau de penetração nas estruturas sociais, econômicas e políticas da sociedade.

De outro lado, uma instituição, que mantém uma luta constante para responder aos desafios que o meio ambiente lhe impõe, mas que por vezes vê esgotadas suas energias e chega a se perguntar se é chegada a hora de findar suas atividades. Foi esta, portanto, uma das questões colocadas aos mais diversos atores institucionais entrevistados durante o processo de avaliação: É necessário manter o Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini no contexto atual?

Todas as respostas foram positivas. Existe por tanto um consenso sobre a **“urgência da manutenção do Centro de Defesa como instância da sociedade civil organizada, embora se deva reconhecer que o teor de sua missão seja cada vez mais complexo”**. **“Justamente porque se apresenta uma situação em que os circuitos viciosos do passado estão aí complexificados pelas mudanças atuais, há necessidade do Centro”**. **“Dada a situação, o Centro de Defesa não tem prazo pra acabar, enquanto se reproduzir esse ciclo perene de falta de direitos, não tem como fechar as portas”**. **“O Impacto de fechar seria o de perder um canal fundamental da sociedade civil para receber essas denúncias. A produção de dados pararia”**. **“Seria uma derrota para SGD que junta poder público e sociedade civil organizada”**.

Fica assim, claro que: se faz necessário continuar a complexificar os instrumentos, processos e discursos com os quais o Centro de Defesa (sistema) vem confrontando o contexto no qual a situação dos direitos de crianças e adolescentes tende a deteriorar-se (aumento de complexidade do meio ambiente). Já que o agir do Centro de Defesa só faz sentido se ele, a partir dos seus processos, consegue mudar o meio ambiente (diminuir efetivamente os casos de violação de direitos ou consolidar na sociedade o respeito pelos direitos de crianças e adolescentes), é necessário reconhecer que com os instrumentos com os quais trabalha atualmente, não é possível mudar estruturalmente a realidade.

Em particular, o Centro de Defesa deve encontrar meios para evitar que continuem a acontecer duas situações típicas que servem como sintomas que revelam quando um sistema chegou ao limite de sua capacidade de resposta: 1 - “Eu vejo o Centro repetindo um discurso que parece que só está na nossa cabeça”. E, 2 - “Capacidade camaleônica desses atores (institucionais e sociais) para fazer crer que tudo vai acontecer”.

Tal situação revela que o diálogo entre sistema (CDMP) e meio ambiente (instituições, atores sociais, etc.) deixou em algum momento de ser fonte de mudanças significativas. Assim, o sistema vai se tornando autista (que apenas conversa consigo mesmo) e o meio ambiente deixa de ser um ator e passa a ser um simulador (aquele que finge aprender algo).

É, finalmente, recomendável, voltar às perguntas básicas: **O que a sociedade quer que o Centro de Defesa faça? Ela precisa do Centro de Defesa como ele é ou ela esta carente de uma estrutura que sirva de outra maneira às demandas?** Esta seria uma questão que o meio ambiente institucional do CDMP deveria responder, toda vez que igual que em suas origens, foi esse meio ambiente que demandou a existência de uma instituição com as características que o Centro incorporou e desenvolveu.



### RECONSTITUIÇÃO

**Conta o sistema (instituição) com os recursos (humanos e materiais) para a realização dos eventos através dos quais se propõe a dar conta das demandas do meio ambiente (situação dos direitos de crianças e adolescentes)?**

Trata-se de equacionar a relação entre as demandas feitas pela realidade, a disposição de recursos para o funcionamento do sistema e o desejo de resposta dos operadores do sistema frente às demandas da realidade. Em princípio, se trata da verificação de um desequilíbrio inevitável, toda vez que, nas condições de desenvolvimento dos nossos países, é normal que exista um desequilíbrio entre demanda externa e recurso interno. Trata-se de uma dicotomia constituída (porém, não necessariamente definitiva) entre o excesso de demandas e a escassez de recursos. Nessas condições, a resposta do sistema deve ser no sentido de exercer um elevado grau de controle nos mecanismos de desejo de resposta. Isto é, todo sistema parte do princípio de querer tornar-se continente a respeito das demandas que o meio ambiente lhe faz. Porém, a verdade é que o grau de complexidade e a dinâmica intrínseca do meio ambiente, (como se percebe no capítulo Adaptabilidade), tendem a superar as possibilidades de resposta do sistema. Assim, tudo que pode fazer o sistema é optar por agir estrategicamente, de maneira a tentar impactar aspectos do meio ambiente que ofereçam maior capacidade de mudança ou aqueles cuja mudança desencadeie processos de mudanças de maior durabilidade e profundidade.

As demandas do meio ambiente sobre o sistema, são diretamente proporcionais ao grau de complexidade da estrutura que configura esse meio ambiente em torno de uma determinada problemática. No caso da situação dos direitos da infância e adolescência, tal como aparece nos diversos documentos publicados pelo Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini, trata-se de uma problemática que resulta da conjunção de fatores negativos de caráter histórico, político, econômico, jurídico e cultural da Sociedade e do Estado brasileiros. A violência contra crianças e adolescentes não é um fenômeno pontual, mais constitucional. Nesse sentido, enquanto fenômeno vive todo tipo de interações com todos os aspectos da configuração geral. Isto é, é um problema de caráter estrutural. Erradicá-lo implica mudar a estrutura que o produz. Tal é o grau de complexidade.

Frente à complexidade externa, se instituem sistemas que nascem com o mandato de mudar de fato a situação. Isto é, o sistema nasce com a missão, explícita ou implícita, de mudar efetivamente a estrutura que produz o fenômeno. Tal tipo de instituição é especialmente comum entre aquelas que são constituídas a partir do *ethos da militância* (ver Reprodução). Uma instituição constituída por militantes, opera a partir do desejo de realizar eventos, que pela sua quantidade e qualidade, se espera que dêem conta de mudar a estrutura que produz o fenômeno. Espera-se que a mística do militante, que é um elemento subjetivo poderoso e nada desprezível, imprima no operar do sistema a quantidade de energia necessária para que o sistema alcance seus propósitos. Porém, é apenas do embate com o meio ambiente, que o sistema descobre o tamanho das necessidades internas, isto é, a quantidade de energia que seria necessária para, de fato, atingir os objetivos.

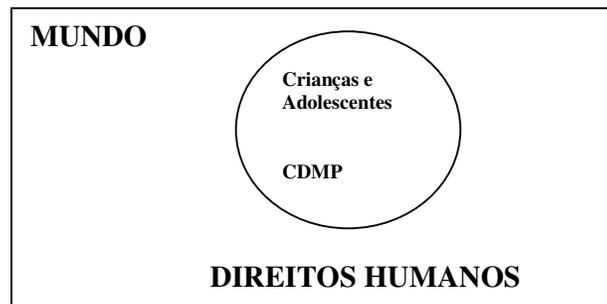
Em geral, se instaura uma condição perene de escassez no operar do sistema. Os recursos não são escassos necessariamente por que são pequenos, mas porque o sistema se propõe a mudar a estrutura do meio ambiente como um todo. A desproporção se torna estrutural. O sistema termina estabelecendo um ciclo vicioso, segundo o qual deve demandar uma maior quantidade de recursos com a intenção de aumentar sua capacidade de operar, Reconstituir sua energia, para poder aproximar-se da meta que se impôs. Lamentavelmente, na medida em que passa o tempo,

apenas constata que os recursos são cada vez mais insuficientes, enquanto as demandas do meio ambiente se complexificam.

Como o Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini opera, enquanto sistema, no padrão desse círculo vicioso descrito?

Uma revisão da documentação do Centro de Defesa permite encontrar inúmeros exemplos de como a instituição construiu um modo de operar que se propõe atingir estruturalmente o problema que motivou sua fundação: a defesa dos direitos de crianças e adolescentes. Cita-se aqui apenas um exemplo que sintetiza essa questão, retirado aleatoriamente de um exercício de avaliação realizado entre 23 e 24 de julho de 2004. Ali a parece o seguinte esquema:

### Estamos no mundo – atuamos no mundo – Construimos o mundo



“Agir no mundo pressupõe capacidade para concentração (em que âmbito /área vamos atuar – defesa dos direitos das crianças e adolescentes) e para a dispersão (diálogo de garantia dos direitos de crianças e adolescentes; políticas públicas; gênero; etnias; Estado do Maranhão; Brasil...)”.

Logo, na mesma página, no quadro seguinte, aparece:

Problema Central
Alta incidência e diversidade de casos de violação dos direitos humanos de crianças e adolescentes no Maranhão e no Brasil.

Coerentemente com essa postura que coloca o sistema (instituição) diante de um todo (MUNDO – PROBLEMA CENTRAL), se encontra em todos os documentos de planejamento estratégico, (desde 1995 até 2008), uma quantidade enorme de ações que se desdobram em um número maior ainda de sub - ações. O mesmo acontece em diversos documentos nos quais se estabelecem prioridades, como exemplo, a avaliação realizada em Janeiro de 2002, na qual se definem as prioridades para 2003 e 2004, assim:

*“Enfrentamento da Violação dos Direitos de Crianças e Adolescentes:*

- *Violência Sexual*
- *Trabalho Infante Juvenil*
- *Medidas Sócio-educativas*
- *Educação*
- *Meninos Emascarados*

*Fortalecimento da Sociedade Civil:*

- *SGD*
- *Criação de Conselhos de Direitos e Tutelares*
- *Fortalecimento do FICA*

#### *Controle Social*

- *Orçamento Público*
- *Participação no Fórum DCA*
- *Participação no RIPP*
- *Observatório Criança*

#### *Fortalecimento Institucional*

- *Captação de Recursos Financeiros*
- *Capacitação de equipe*
- *Restauração do Núcleo de Referência*
- *Desenvolver o Marketing Institucional*
- *Fortalecimento da Articulação com a ANCED*
- *Redimensionar Ações /gastos de acordo com os recursos financeiros*
- *Melhorar o controle interno dos recursos e a relação com os apoiadores*

#### *Mecanismos de Intervenção*

- *Comunicação Social*
- *Formação*
- *Mobilização Social*
- *Articulação*
- *Intervenção Jurídico-Social*
- *Produção de Conhecimento”.*

Essa lista de prioridades, que é a parte final do documento, isto é, que não é desenvolvida estrategicamente, permite perceber como de fato, se mantém uma postura que pretende dar conta do todo. Em outras palavras, se define o todo, mas não se definem de fato as prioridades. Por isso resulta paradoxal que na mesma lista se coloque o seguinte: *“redimensionar as ações/gastos de acordo com os recursos financeiros”*, do qual é obvio que resulta a necessidade de *“melhorar o controle interno dos recursos...”*, pois, estes sempre serão escassos diante do tamanho do desafio que o Centro se coloca.

Essa chamada lista de prioridades deveria ser apenas o ponto de partida para uma análise de conjuntura, que posteriormente permitisse sim, fazer escolhas estratégicas, dos nichos onde, dependendo dos recursos disponíveis, seja possível realizar ações específicas.

Certamente, para tal, seria necessário ter estabelecido desde o início da história do Centro, uma dinâmica de produção de conhecimento que lhe permitisse ter uma visão não imediata da situação dos direitos de crianças e adolescentes. Isto é, elevar a produção de conhecimento metodologicamente fundado à condição de meio e não de fim. Enquanto meio deveria subsidiar, não apenas a política pública, mas também o planejamento estratégico do Centro.

O estabelecimento dessa plataforma de conhecimento forneceria informações importantes sobre a constituição específica da estrutura que pretende ser enfrentada. A partir daí, deveriam estabelecer-se nichos de ação prioritários. Por exemplo: uma vez desvelada a estrutura do problema do trabalho infantil, escolher em que segmentos dessa estrutura é estratégico atuar. O que é muito diferente de enfrentar o trabalho infantil como um todo. Menos ainda, com definições territoriais tão difusas como o Maranhão ou o Brasil, as quais, pela sua extensão, são inalcançáveis para qualquer instituição, mesmo para o Estado.

Certamente, o desafio de atrair recursos financeiros cada vez maiores deve ser encarado como uma atividade constante. No entanto, dado que não é possível ter um controle racional sobre este aspecto, dada a natureza dos processos de financiamento, o que deve ser eficientemente controlado, uma vez que depende dos atores institucionais do sistema, é o desejo de responder a realidade na sua totalidade. Isto é possível mediante uma redefinição real das ações estratégicas (pontuais e de maior impacto possível), a ser definidas a partir do estabelecimento de cenários o mais completo possível da estrutura geral do problema. Assim, por exemplo, uma vez estabelecido o cenário geral e definidas as necessidades de ação frente a cada um dos grandes eixos identificados, o debate deverá concentrar-se, especificamente, sobre a escolha de algumas dessas ações, tal vez uma apenas, sobre a qual toda a energia financeira, todas as competências da equipe se dirijam de maneira a obter o máximo de impacto possível no cenário como um todo. De tal maneira, o critério de escolha deve ser voltado para a identificação daquela frente de intervenção que tenha o maior potencial de impor mudanças significativas na estrutura geral da situação.



## SINERGIA

### Qual é o grau de cooperação de todos os subsistemas no processo de consecução dos fins do sistema?

Todos os processos de um sistema podem e devem encaminhá-lo no sentido de alcançar os fins para o qual foi instituído. No entanto, todo sistema se debate com a formação de tendências que não cooperam nesse sentido. O quadro seguinte analisa as tendências tautológicas (círculos virtuosos) e as tendências dicotômicas (círculos viciosos) no operar do Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini enquanto sistema:

Subsistema	Tendências Tautológicas	Tendências Dicotômicas
<b>Reprodução</b>	Capacidade de <b>doação</b> dos membros da equipe orientados pelo senso de <b>engajamento</b> político a uma causa.	Dificuldade de encontrar profissionais que entendam <i>a priori</i> o <b>engajamento</b> político e suas conseqüências na <b>qualidade</b> dos produtos da instituição.
<b>Adaptabilidade</b>	Desenvolvimento da capacidade de <b>resposta</b> do sistema frente ao meio ambiente: <b>criatividade</b> .	Dificuldade de criar novas <b>alternativas</b> de adaptação do sistema ao meio ambiente que tende a desafiar o sistema com maior nível de <b>complexidade</b> .
<b>Reconstituição</b>	Capacidade de trabalhar <b>permanentemente</b> em condições de <b>escassez</b> de recursos.	Dificuldade de estabelecer um círculo virtuoso entre quantidade de <b>recursos</b> , demandas externas e <b>nichos estratégicos</b> de atuação.
<b>Mecanismos de distensão</b>	Alegria e <b>confiança</b> entre os membros da equipe mesmo diante de um <b>desafio</b> muito superior as próprias forças.	<b>Cansaço</b> acumulado, dada a compulsoriedade do compromisso frente o excesso de <b>demandas</b> .
<b>Interatividade</b>	<b>Confiança</b> das instituições da sociedade civil. Amplo grau de <b>inserção</b> em redes institucionais.	Dificuldade de manter o <b>custo</b> da <b>permanência</b> em todas as instâncias de articulação.
<b>Reprogramação</b>	<b>Senso compartilhado</b> de mundo: urgência de <b>transformar</b> a situação dos direitos de crianças e adolescentes.	Dificuldade de entender as <b>especificidades</b> típicas das especialidades profissionais reunidas frente ao trabalho <b>interdisciplinar</b> .
<b>Sustentabilidade</b>	Capacidade de <b>gerar</b> capital simbólico com base <b>consistente</b> .	Presença de dicotomias frente às <b>políticas de financiamento</b> das agencias parceiras. <b>Dependência financeira</b> .
<b>Produtividade</b>	Capacidade de <b>manutenção</b> do grau de <b>qualidade</b> dos produtos.	Emergência de <b>produtos</b> sem nexo real com as estratégias pensadas da instituição. Produtos como <b>meio de sobrevivência</b> .
<b>Transcendência</b>	<b>Crença</b> compartilhada da	Tendência à <b>manutenção</b> de uma

	missão Institucional. <b>Vigência</b> da missão.	leitura da realidade e de suas estratégias de resposta, independentemente das <b>mudanças externas</b> .
<b>Resiliência</b>	Capacidade histórica de <b>sobrevivência</b> em tempos de <b>escassez</b> : tendência anatrópica.	Emergência periférica de <b>mal-estar subjacente</b> e de um <b>ceticismo residual</b> que ainda não encontram <b>espaço de discussão</b> no interior do sistema.
<b>Reorganização</b>	Instâncias instauradas de <b>participação</b> nos processos de planejamento, avaliação, <b>gestão</b> .	<b>Manutenção de uma estrutura</b> institucional com pouca frondosidade frente a um meio <b>ambiente cada vez mais complexo</b> .
<b>Regulagem</b>	<b>Ética</b> no manejo de recursos financeiros. <b>Autoconfiança</b> institucional frente ao manejo de recursos.	Mínima <b>capacidade de defesa</b> frente ao meio ambiente marcado pela violência e aumento da <b>delinqüência</b>
<b>Mecanismos de reconhecimento</b>	<b>Consenso</b> entre observadores externos da Instituição sobre a importância e relevância da missão e da <b>capacidade</b> da instituição de realizar seu propósito.	Senso de <b>ilegitimidade</b> frente à <b>apropriação individual</b> de lucro simbólico e líquido.
<b>Sinergia</b>	<b>Diversidade</b> e <b>fortaleza</b> dos mecanismos sinérgicos que colaboram com as finalidades da Instituição.	Presença de <b>círculos viciosos</b> que tendem a se fortalecer no <b>cenário atual</b> .

Os processos tautológicos ou **círculos virtuosos** no operar do Centro de Defesa consolidam historicamente sua presença no cenário das instituições que defendem os direitos da criança e do adolescente. Uma leitura atenta da coluna que destaca estas tendências permite observar como em cada subsistema é possível encontrar elementos fortes que retro-alimentam a capacidade da instituição de encaminhar seu operar no sentido de atingir seus fins. Cada um desses elementos é resultado de um longo processo de maturação institucional, conscientemente ou não, a instituição aprendeu a operar a partir desses elementos. Cada um deles de fato coopera no sentido de atingir a missão que a instituição se impôs desde sua fundação.

Porém existem os **círculos viciosos** no processo de operação deste, como de todo sistema. Estes podem vir a adquirir tal força que terminam por diminuir a eficácia dos **círculos virtuosos**. Estes operam como polaridades em conflito negativo. Assim, por exemplo, no subsistema Resiliência se observa a presença de uma relação negativa entre um fenômeno emergente (mal – estar subjacente + ceticismo residual) e os espaços de diálogo dentro do sistema. Isto é, a equipe sente intimamente, de maneira ainda periférica, a falta de poder expor seu desconforto abertamente. Não por temor à punição (o que seria um extremo dicotômico) mas por que ainda não sente legitimidade de colocar um elemento que sente como pessoal numa discussão coletiva onde sempre se parte do **ethos do militante**, que entende que a capacidade de doação deve ser infinita.

Na análise de cada subsistema devem aparecer elementos que se agregam ao quadro acima. O importante é trazer a tona os elementos que diminuem a sinergia sistêmica, de maneira a corrigir onde é possível ou diminuir os impactos negativos sobre o operar da instituição. Um quadro como esse é um instrumento para a discussão perene dentro da equipe de uma instituição. Tanto para reconhecer em que consistem seus círculos virtuosos e alimentá-los, como para perceber seus círculos viciosos e corrigi-los ou diminuir seus impactos. De fato alguns desses círculos viciosos escapam ao controle interno da instituição, como por exemplo, a instauração de políticas das agências financiadoras. Cabe apenas afinar novos elementos de negociação que diminuam os impactos ao interior da instituição.

Em qualquer caso, é notória a capacidade sinérgica do Centro de Defesa Marcos Passerini, no seu operar ao longo de sua história. É porque os elementos geradores de sinergia são altamente eficientes, que a instituição consegue manter a performance institucional que apresenta. Cabe cuidar para que o momento de crise, que tem fortalecido alguns círculos viciosos, encontre os encaminhamentos devidos, coisa que (Ver Resiliência) a instituição historicamente, demonstra saber fazer.



## MECANISMOS DE DISTENSÃO

### Apresenta o sistema mecanismos de reciclagem da energia interna disponível?

Todo sistema apresenta um balanço entre diversas intensidades do seu operar. Trata-se de equilibrar os momentos de alta produção com momentos de recesso. Esse equilíbrio deve render, teoricamente, uma reciclagem da energia disponível no interior do sistema. A configuração dos processos de alta e baixa intensidade, de maneira proporcional e harmônica, devem render ao sistema maior capacidade produtiva. Por sua vez o desequilíbrio deste balanço, ora por excesso de atividade, ora por falta de atividade, deve apresentar impactos negativos na performance sistemática geral.

O Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini, tem se caracterizado, ao longo da sua história, no que diz respeito aos mecanismos de distensão, por uma constante dificuldade de modular os intensos ritmos de trabalho que emanam do excesso de demandas do meio ambiente. Praticamente em todos os processos de avaliação da instituição, aparece esse elemento como algo crítico, ao passo que em nenhum planejamento estratégico se percebe a introdução de mecanismos de distensão de maneira explícita. Por exemplo, numa das primeiras avaliações, em 1997, se lê:

*“Sugestões de Reprogramação  
...Reduzir e equacionar o tempo para as atividades.  
...Reduzir ações.” Relatório 1997.*

Em diversos relatórios de avaliação o tema reaparece, trazendo vários elementos. Um é o da compulsoriedade do compromisso. Este se constitui num elemento fundamental para entender como ao longo de tantos anos, e de tantas avaliações, a instituição se mostra pouco sensível a essa demanda:

*“Em 1998... há maior preocupação com a criação de condições para a execução do plano, no sentido de garantir os meios para cumprir o que foi planejado e o equilíbrio entre objetivos e possibilidades na tentativa de não planejar ‘saltos maiores que as pernas’; mas isso sem deixar de ‘ousar’ na prática cotidiana. Foi possível perceber que a questão não é a redução do número de atividades, mas a necessidade de ampliar a capacidade instalada.” Relatório 1999.*

O texto permite capturar uma relação dicotômica que se instaura quando aparece a demanda de equilibrar objetivos e possibilidades. Esta é imediatamente negada (implicitamente e certamente com a aceitação da equipe) antepondo o mandato da ousadia na prática cotidiana. Trata-se, aqui, de um dos elementos que constituem filogeneticamente a instituição (Ver Reprodução), o *ethos do militante*, que sempre deve estar disposto para a luta, independentemente de sua real capacidade de combate. É como efeito deste mecanismo que a redução de atividades, imediatamente é negada, conclamando a ampliar a capacidade instalada. Como se fosse algo que estivesse sob o controle da gestão institucional. A lógica (ou a falta dela) leva o grupo a pensar e a agir a partir de uma hipótese que a história do Centro de Defesa demonstra como falsa: “se se amplia a capacidade instalada, então, encontraremos o equilíbrio entre objetivos e possibilidades”. Termina por acontecer que a ampliação da capacidade instalada não depende do desejo da instituição, enquanto, é um desejo (mesmo que inconsciente) responder a todas as demandas do meio ambiente. Curiosamente na avaliação do mesmo ano, se encontram elementos que confirmam esta tendência:

*“Novamente se verificou o acúmulo de atividades... além de serem incluídas atividades não previstas no planejamento...” Relatório 1999.*

Um círculo vicioso se instaura na instituição quando além de ter planejado muitas atividades, se aceitam atividades fora do planejamento e ainda, não se prioriza:

*“Não priorização de atividades... Sobrecarga de atividades... Não priorização de algumas atividades em virtude do aparecimento de outras demandas” Relatório de avaliação 2002.*

Este círculo vicioso tem impacto negativo no operar da equipe. Um cansaço individual e coletivo se manifesta em cada oportunidade que o tema é colocado. Sendo que se está diante de uma dinâmica histórica de excesso de atividades, se trata, portanto de um cansaço acumulado. Este, segundo alguns entrevistados, tem sido causa de desistência ou desejo de desistência manifestado por parte de membros da equipe. Em alguns casos, inclusive levando à saída de membros da instituição. Isto prejudica o nível de sinergia necessário no operar do sistema. Embora seja necessário afirmar que também existem no interior da equipe elementos que entendem o excesso de atividades como desafios que somados a um clima de alegria e confiança entre os membros da instituição, terminam por fazer um contrapeso positivo, que diminui os impactos negativos desse círculo vicioso.

Também é necessário aceitar que a mística da equipe (alegria e confiança) alimenta a resiliência do sistema, ao passo que o excesso de demandas, a compulsoriedade do compromisso e a existência mínima de mecanismos de distensão diminuem a capacidade do sistema para superar desafios. É por isso que é possível encontrar, tanto em documentos como em depoimentos a demanda por encontrar e instituir, processos e momentos de relaxamento, como neste texto:

*“Sobrecarga: Férias coletivas... disponibilização de alguns dias do mês para atividades comuns” Relatório de avaliação 2002.*

Da mesma maneira é necessário encontrar limites para evitar que continue a repetir-se esta situação:

*“Sobrecarga de trabalho cotidiana que impõe jornadas sem fim: fins de semana, noites, férias e feriados” Membros da equipe entrevistados.*

De acordo com alguns membros da equipe entrevistados, se faz necessário diminuir o **Ativismo** e consolidar o **Profissionalismo (dar pra ser profissional no ativismo. Em casos de violência não tem como não absorver os acontecimentos)**, é isso passa pela urgência de **redimensionar a quantidade das atividades**. (Círculo virtuoso). Ter maior senso profissional passa pelo processo de saber colocar esse limite, que deve manifestar-se no estabelecimento de rotinas de trabalho sadias e coerentes com a manutenção da saúde individual e coletiva.

Essa pode vir a ser uma estratégia para diminuir o **mal-estar subjacente** que começa a manifestar-se no operar do sistema, mesmo que ainda de maneira periférica, mas com potencial para permear negativamente todos os seus processos, impondo impactos negativos tanto coletivamente (diminuição da produtividade) quanto individual (diminuição da qualidade de vida dos membros da equipe).

Tudo isto supõe trazer a tona um novo **ethos** para o interior da relação entre instituição, compromisso político e desejo de resposta às demandas: o **ethos do profissional**. Isto como uma forma de legitimar esse tipo de reivindicações. Esse novo ethos permitiria pensar legitimamente a

relação entre a **vida institucional**, como separada da **vida pessoal**, de maneira a que cada membro da equipe encontre na vida pessoal, tempo suficiente para reciclar sua energia. Também, permitiria legitimamente, o estabelecimento de tempos de não resposta imediata às demandas. Tempos de celebração, tempos para o lúdico, tempos para a saúde do trabalho, tempos para o relaxamento. Tudo isso dentro de uma visão de gestão que entenderia que esses tempos terminam por acrescentar em rendimento, criatividade e qualidade de vida, o que é desejável e necessário.



## 6 INTERATIVIDADE

### Como o sistema estrutura relações interinstitucionais que lhe permitam fortalecer seu operar?

O Centro Pe. Marcos Passerini, desde sua fundação incorporou no seu Estatuto, como um princípio, **“a articulação com os movimentos comprometidos com as lutas populares”**. E entre suas finalidades, **“manter articulação com organismos e entidades governamentais ou não, cuja finalidade tenha relação com a defesa dos direitos de crianças e adolescentes”**.

Mas é importante notar que, o **CDMP** é fruto de um processo de articulação entre diversos atores institucionais (Ver Reprodução), vindos dos movimentos eclesiais de base e dos movimentos sociais. Assim, desde suas origens o centro se lançou a **“fortalecer o seu leque de alianças, na busca de novos espaços de enfrentamento da temática infanto-juvenil”** (Relatório 1993). Atendendo a estes elementos estatutários, já em 1993, a instituição define quatro políticas de atuação para canalizar energias que traduzam em realidade esses princípios: 1- política de articulação com as demais entidades e instâncias que atuam na área ou congregam esforços relativos à luta pelos direitos infanto-juvenis; 2 – Política de participação em Fóruns Deliberativos; 3 - Política de articulação para implementação e divulgação da Lei N. 8.069 (ECA); 4 - Políticas de resposta à mídia local; e, 5 - Política de Alianças com entidades e Fóruns ligados aos diversos campos dos movimentos sociais. Todas estas políticas foram incorporadas ao desenho, planejamento e execução de todos os projetos executados pelo Centro de Defesa ao longo da sua história.

Pode-se dizer que o Centro de Defesa nasceu e deu seus primeiros passos dentro de uma estratégia ampla de interatividade. O mais antigo parceiro, nessa longa jornada, foi o Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua – MNMMR, que foi um parceiro estratégico e que sem dúvida, colocou o CDMP em contato com as mais diversas instâncias institucionais a nível nacional, toda vez que era um Movimento com raízes na maioria de unidades da federação. Junto com a Casa de João e Maria, criaram espaços significativos que permitiram o início de um processo de articulação política e metodológica a través de projetos como o “Estrela da Rua” e o “Ser Menina ser Mulher”.

Nos anos de 1993 e 1994 o Centro iniciou sua participação na Rede Nacional de Centros de Defesa, o qual enriqueceu tanto a discussão metodológica e política, quanto com a experiência de outros Centros de Defesa. Também é membro filiado do Fórum Estadual de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente.

É dessa época a participação do CDMP no Pacto Pela Infância, na formulação da Política de Proteção Especial da Criança e do Adolescente de São Luís e na configuração inicial dos Conselhos de Direitos a nível Municipal e Estadual. Também se registra ampla participação em eventos públicos onde segmentos sociais discutiam o processo de implementação do ECA, a implementação dos Conselhos de Direitos e Tutelares, medidas sócio-educativas (neste tema apenas como controle social e não na implementação) e Fundos Municipais, entre outros.

Também ficou registrada uma ampla participação do CDMP em eventos de mídia, tais como programas de rádio e televisão, entre outros, na Rádio Universidade, no Encontro de Radialistas, Rádio Mirante, o programa TV Cidade. A intenção era a criação de uma opinião pública favorável às normas contidas no ECA. Criou um projeto chamado Sala da Situação, publicou textos na imprensa e sistematizou recortes de jornais com informação sobre infância e adolescência, entre outras atividades.

De sua articulação com movimentos sociais, o Centro de Defesa, registrou participação em eventos dos Trabalhadores Rurais do Maranhão, no Comitê da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, na Comissão de Direitos Humanos da OAB, no Encontro Internacional de Direito Alternativo, em diversos Encontros de Quebradeiras de Côco, no I Encontro dos “Sem Terrinha” do Maranhão, no Tribunal da Terra e no Fórum Contra a Pena de Morte, a CPT, a FATEMA e a CUT, o Movimento sem Terra. É importante destacar a participação efetiva do CDMP na articulação da Campanha pela Defensoria Pública no Estado do Maranhão junto com outras organizações.

Assim, 1994 e 1995, foram anos em que o Centro de Defesa consolidou suas parcerias com as mais diversas instâncias institucionais. Com isso, pode-se afirmar, alcançou um elevado grau de interatividade sistêmica, potencializando a sua capacidade de intervenção no âmbito da defesa dos direitos de crianças e adolescentes. A avaliação realizada em 1997 considerou que o Centro estava se tornando uma instituição de referência no campo da defesa dos direitos da criança e adolescência no Maranhão.

Certamente, a participação do Centro de Defesa na constituição do FICA-Fórum Intermunicipal pela Qualidade de Vida de Crianças e Adolescente da Grande Ilha, que aglutinava diversas instituições, lideranças, atores comunitários em torno do caso dos meninos emasculados, foi a experiência de maior significação no exercício da interatividade de parte da instituição. É certo que o FICA teve muitas dificuldades em manter essa articulação, tendo se findado em pouco tempo. No entanto, é preciso perceber a diferença entre articular atores institucionais formais comprometidos previamente com uma causa e atores comunitários tradicionalmente desagregados.<sup>6</sup>

Alguns indicadores para chegar a essas conclusões foram não apenas o número de articulações realizadas com outras instituições, mas os resultados dessas articulações, entre outros: ampliação do número de municípios em que o Centro se propôs a atuar, a ampliação do número de Conselhos de Direitos e Tutelares criados no Maranhão, a ampliação do número de demandas por qualificação para conselheiros e o aumento efetivo da participação do Centro em eventos de discussão sobre o tema dos direitos de crianças e adolescentes, e claro, a defesa efetiva de inúmeros casos de violação de direitos de crianças e adolescentes que encontrou no caso dos meninos emasculados, seu maior desafio e experiência. Todos estes como fruto da construção de um ambiente mais propício à discussão da temática dos direitos das crianças e adolescentes no Maranhão, a partir do enfrentamento de questões específicas, como: a implantação dos Conselhos de Direitos e Tutelares, o combate à Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes, o combate ao trabalho infantil e à violência doméstica e o Caso dos Meninos Emasculados, entre outros.

Em apenas 06 anos de existência institucional, o Centro de Defesa tinha conseguido articular-se com instâncias institucionais governamentais, nacionais, locais (São Luís enquanto município e enquanto centro do poder Estadual), com instâncias em nível dos municípios. Isso inclui atores do Executivo, do Judiciário e do Legislativo, prefeituras municipais, conselhos, etc. Com atores Não

---

<sup>6</sup> Fica difícil mensurar se esse foi o exercício mais significativo de interação haja vista todo o processo liderado pelo CDMP, iniciado em 97, pela implantação do Sistema de Proteção à Criança e ao Adolescente Vítima de Violência, que resultou na implantação do Complexo de Proteção à Criança e ao Adolescente (Centro de Perícias, Delegacia, Vara...). Esse processo apresentou alto nível de interatividade e teve um elevado impacto social.

Governamentais, como o Fórum DCA Estadual e Nacional, o CONANDA e, especialmente a Associação Nacional de Centros de Defesa – ANCED, dentre muitos outros<sup>7</sup>.

Ainda mais, o CDMP, para esse momento, já tinha atraído sobre si a atenção de instituições de nível internacional, como a terre des hommes schweiz, o UNICEF, Ministério da Justiça, CBIA, Cordaid, Novib, SKN, a Misereor, angariando assim, parcerias importantes que alavancaram a instituição em termos de sua gestão, dos seus recursos e de sua importância política e institucional no âmbito da defesa dos direitos da criança e do adolescente.

Toda essa arquitetura que agregou forças das mais diversas fontes permitiu que um dos eixos estratégicos do CDMP fosse levado adiante com ímpeto, o de mobilização social. O CDMP esteve durante esses anos na vanguarda do movimento de defesa dos direitos da criança e adolescente o qual se concretiza no desenvolvimento e implementação de todas as instâncias do nascente Sistema de Garantia de Direitos. Ele se tornou um catalisador de diversas forças sociais e institucionais e durante esses anos muitas das energias e movimentos convergiram no sentido das propostas que o Centro estava articulando.

Visto em perspectiva, o processo de constituição do sistema em torno de sua capacidade interativa, até 1997 foi nitidamente de ascensão. O Centro usufruiu positivamente de um movimento que iniciou muito antes de sua fundação e que veio somar as forças dos movimentos eclesiais de base e dos movimentos sociais que participaram do processo que levou à nova Constituição e à promulgação do ECA, e que justo nesse momento viviam seu apogeu (Ver Reprodução).

No entanto, a partir daí, começam a aparecer sintomas de desgaste dos movimentos eclesiais de base e dos movimentos sociais. Nos mais diversos textos, tanto de planejamento, como de avaliação da instituição esse novo elemento se insinua, mesmo que timidamente: **“Desmobilização Social”, “Apatia”, “Apatia dos movimentos sociais com relação às políticas de governo** (Relatório de avaliação 1995), ou **“Fragilidade da mobilização da sociedade civil”** (Relatório de Avaliação 1997).

Assim, pouco a pouco os relatórios passaram a notificar rotineiramente as dificuldades que o processo de articulação começou a apresentar, nos mais diversos níveis e locais. Os relatórios

---

<sup>7</sup> Movimento Nacional de Direitos Humanos: Instituições de Direitos Humanos.  
 Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua.  
 Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual Contra C&A  
 Fórum Nacional de Erradicação do Trabalho Infantil  
 Fórum Estadual de Direitos Humanos  
 Fórum Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente.  
 Rede Amiga da Criança  
 Grupo Gestor do Projeto Rompendo o Silêncio  
 Comitê Estadual de Enfrentamento à Violência Sexual Contra C&A  
 Conselho Deliberativo do Programa de Proteção a Vitimas e Testemunhas do Maranhão  
 Comitê Contra Tortura  
 Comitê Municipal Contra Violência Sexual Contra C&A de São Luis  
 Ouvidoria da Igreja Católica do Maranhão,  
 Fórum Carajás,  
 CEDCA,  
 CMDCA,  
 Fórum da Moradia,  
 Justiça Global,  
 Comissão de Direitos Humanos da Câmara Federal,  
 OIT,  
 E outros mais.

enunciam esse fenômeno entre as dificuldades de operação. De tal maneira, é possível inteirar-se do “Descompromisso e boicote dos executivos municipais face aos CT’s”, da “Desorganização da Sociedade Civil em Açailândia”, a “Falta de interesse das pessoas e entidades em torno da temática” (avaliação 1997). Ou, como nos relatórios de 1999 onde se expressa que, “Nas relações com a sociedade civil, a maioria das dificuldades se refere à desmobilização e / ou falta de articulação das entidades ligadas à temática C/A. Nas relações com o poder público, são feitas referências à morosidade e burocracia institucional...”, ou também que, “Em relação às articulações externas e ampliação da referência do CDMP na sociedade, colocou-se que deve ser evitada a centralização de iniciativas conjuntas com outras organizações e ficou demonstrada a relevância de se investir no processo de mobilização e de que ‘não basta estar na luta, é preciso estar imbuído do sentimento de pertença’”, (ou seja, a perda da mística da militância no seio do movimento social). Chega-se, inclusive, a elaborar um breve diagnóstico: “ainda é deficitária a articulação da sociedade civil, sendo registrados o não funcionamento das comissões de trabalho do Fórum DCA, o pouco engajamento das entidades no Comitê pela Vida, a falta de articulação entre MNMMR e CDMP na gestão do Núcleo de Referência e a desmobilização das entidades”. No ano 2000 a situação continua, por exemplo, no “Caso dos Adolescentes emasculados de Paço do Lumiar: O Comitê de Defesa desses meninos encontra-se desarticulado e praticamente sem nenhum funcionamento”. Em fim, registra-se como um fenômeno persistente a dificuldade de operar articuladamente dada a “desmobilização das entidades”.

Esse elemento, que tinha um caráter periférico nas avaliações anteriores, ganhou uma enorme centralidade nas falas dos atores institucionais entrevistados, tanto dentro quanto fora da instituição. Por exemplo, desde a perspectiva do Conselho Municipal de Direitos, “A área da infância se fechou um pouco. O circuito de engajamento está cada vez menor. Não é positivo. Falamos para nós mesmos. Se chega uma pessoa nova, que seja diferente, se cria desconforto, pessoas novas, tem que ser legitimadas”. Ou, “Hoje se vive um momento de desarticulação dos Conselhos de Direitos e de outro lado, os Conselhos Tutelares, se comportam até como opositores. Às vezes se faz um evento e nada mais: muitas vezes não ficamos nem sabendo”. Isso porque “se vive uma **banalização da sociedade civil**: quem tem que dar o tom dos Conselhos é a sociedade civil e ela esta desarticulada. Ela chega aqui apenas para pedir recurso, mas não para deliberação. Perdeu-se a capacidade de articulação”.

Lamentavelmente, essa percepção não é apenas dos membros de uma instituição. Outros atores institucionais, inclusive ao interior do CDMP, também começam a fazer a mesma leitura a respeito da situação atual dos movimentos sociais. Esse por exemplo, é o depoimento de Rogenir Costa:

*“Qual é o momento dos movimentos sociais? Eles tiveram seu momento forte nos anos 70 e 80 e entram numa crise no final dos anos 90 e isso piora nos 2000. Como estamos frágeis!! Isso atinge todos os setores: estamos indo a reboque das políticas governamentais. A gente tem leitura crítica, mas uma incapacidade de se agregar. O movimento da infância e adolescência não está fora disso: nossa capacidade de mobilização era mais ágil e agregadora. Falta retomar a percepção crítica e aproximar-se mais das temáticas: a gente se isolou muito na temática (viramos “criançólogos”). Se vê um movimento fragmentado e se sente a dificuldade de que cada grupo saia da sua caixinha”. Rogenir Costa*

Operar na interatividade é um desafio para qualquer sistema. Especialmente porque se trata de uma operação que demanda um alto grau de concentração de energia interna do sistema, mas também depende de um meio ambiente propício para a efetivação dessa capacidade. Neste sentido, se percebe um constante investimento de esforços por parte do Centro de Defesa, tanto

quanto, uma competência específica em realizar sua missão a partir de, com, e por meio de parcerias com instituições de diversas índoles. Assim, a competência interativa da instituição, no que depende do modo interno de operar do sistema, em termos da avaliação, é quantitativa e qualitativamente muito positiva. Porém, esta capacidade se vê fragilizada por elementos que independem do próprio sistema e que só encontram explicação, na própria complexidade dos processos políticos, sociais, econômicos e culturais tanto em nível dos municípios, como do estado, do país, e dos atores internacionais.

De fato, diversas tendências que foram se consolidando ao longo dos últimos 15 anos fazem parte deste processo<sup>8</sup>. 1 - Muitos dos grupos e movimentos e atores políticos, especificamente aqueles que fizeram parte dos movimentos que levaram o Brasil a retornar à democracia, que participaram da Constituinte e do ECA, foram incorporando-se naturalmente aos partidos e grupos que depois se transformaram em governo. Isto introduziu contradições e conflitos no seio dos movimentos que viram suas bases divididas e lidando com conflitos de interesses. 2 - O próprio processo de articulação dos movimentos sociais por temas (ex: defesa dos direitos de crianças e adolescentes ou sem terra) levou a uma grau elevado de especialização na linguagem, nas práticas, nos processos, levando ao surgimento de ilhas técnico-políticas, fortes epistemologicamente, frágeis, politicamente. 3 - A sociedade civil viveu uma fase de crescimento quantitativo enorme com o aparecimento de milhares de instituições em todos os segmentos, porém, qualitativamente houve o processo contrário, sérios problemas de competência técnica e de caráter ético e político, colocaram em xeque a capacidade de articulação desse segmento. Isto também tem gerado uma disputa pelos recursos para o financiamento das instituições do terceiro setor, que ainda vê ano a ano diminuir o fluxo de recursos internacionais para o Brasil. 4 - Ao passo que se consolidam as instituições democráticas, se mantém inamovíveis, velhas práticas políticas, tais como a corrupção, o coronelismo, o nepotismo, a negligência com os temas sociais, o burocratismo e a morosidade das instituições públicas em todos os níveis. 5 - A persistência e até aumento, de fatores culturais que historicamente tendem a ser negadores de direitos, na medida em que ainda defendem preconceitos de raça, gênero, classe social, de faixa etária, regionais, religiosos, sexuais, etc., e que se tornam perniciosos na medida em que permeiam tanto atores governamentais, como atores sociais. 6 - Finalmente, a persistência de uma tendência cultural ao paternalismo, a dependência e a baixa participação e despolitização de suas ações.

Neste sentido, o operar do sistema (Instituição avaliada) se vê impactado negativamente de fora para dentro, pelo conjunto desses elementos, agregando um alto nível de dificuldade ao seu operar. Tais elementos agregam custos que terminam onerando a Instituição. Ao mesmo tempo, apesar da persistência dos elementos internos que impelem a instituição para um operar na interatividade, as próprias decisões do sistema colocam um alto grau de complexidade.

O desejo de operar articuladamente, como foi exposto acima, foi levado a um grau de profundidade tal que de fato, colocou a instituição em meio a diversas redes institucionais: nacionais, estaduais, regionais, de ordem mista, de atores da sociedade civil etc. Porém, se bem tal estratégia ofereceu amplos ganhos políticos, simbólicos e até financeiros, também implica uma pesada carga interna ao sistema: ora pelo custo da manutenção da instituição nessas redes, ora, pela quantidade de atividades que a manutenção das redes demanda.

Assim, é perceptível que a quantidade de inserções da instituição em diversas redes, não é acompanhada pelo mesmo grau de qualidade da participação. Já que a qualidade desta

---

<sup>8</sup> Lamentavelmente só é possível enunciar aqui essas tendências, pois sua análise implicaria um desvio do objetivo do presente trabalho.

participação depende também da qualidade dos participantes nessas redes, do grau de interação e compromisso desses participantes, resulta atraindo ainda maiores gastos para o Centro de Defesa manter tantas inserções simultaneamente.

Na medida em que as instituições não têm refinado sua cultura de participação em redes, nem dispõem de recursos para manter tais inserções, terminam por delegar esses custos e a liderança em instituições com maior competência para tais realizações. Este é o caso do Centro de Defesa. Sua capacidade de articulação terminou sofrendo uma sobrecarga de demanda ao passo que sua capacidade de atrair recursos para manter esse modo de operar diminuiu nos últimos anos. O resultado é um agir intermitente em muitos dos fóruns em que nos primeiros anos cumpriu um papel protagônico.

Já que em qualquer caso, o operar do Centro de Defesa deve manter ativa a sua capacidade de articulação, especialmente porque se trata de uma questão inerente à potencialização do agir da instituição e à potencialização da defesa coletiva dos direitos de crianças e adolescentes, se faz necessário estabelecer um critério que privilegie a inserção da instituição em redes estratégicas, de maneira a qualificar suas inserções mesmo que isso implique numa redução drástica do número de inserções.

A estratégia de articulação que a instituição implementou historicamente demanda por tanto, um alto gasto de energia sistêmica. Embora os resultados tenham sido positivos, a tendência do contexto atual, pode vir a ser completamente contraproducente para a instituição a meio ou longo prazo. Faz-se, portanto necessário pensar, criar e implementar novas maneiras de mobilizar forças sociais em torno da temática defendida pelo Centro de Defesa.

Certamente, isto pode passar por uma qualificação maior da articulação do Centro com a mídia e a comunicação de massa. Especialmente porque, algo que a equipe do Centro reconhece como necessário, é urgente elevar os níveis de conhecimento da opinião pública acerca das atividades do Centro. De fato, ao longo de todos estes anos a relação imprensa – Centro de Defesa tem sido altamente positiva, ainda seria interessante pensar projetos que impactem o grande público e o convidem ou convoquem novas formas de participação. Mais ainda, num momento em que novas mídias estão tomando conta de processos comunicacionais que se movimentam paralelamente aos canais tradicionais: hoje é possível pensar emissoras de rádio, televisão e mídia escrita e visual a partir da Internet a baixos custos e com possibilidades de penetração importantes.

Certamente a articulação com o público em geral, comunidades, com instituições, com jovens e crianças, com instâncias do Sistema de Garantia de Direitos, deve ser fortalecida a partir do novo contexto comunicacional, para o qual o Centro de Defesa tem dedicado pouca energia institucional.



## REPROGRAMAÇÃO

**Qual é o paradigma que alimenta e explica o operar do sistema a respeito dos objetos que fazem parte de sua missão? Quais são as estratégias epistemológicas do sistema, como são incorporadas no seu operar, quais seus resultados e como o sistema se reprograma a partir delas?**

Em princípio, é importante ressaltar que a discussão sobre a problemática de crianças e adolescentes no Brasil, durante as décadas anteriores aos anos 90, esteve no universo das instituições públicas e na sociedade, fundamentada numa abordagem assistencialista, repressiva e pautada por preconceitos de gênero, classe social, raça e grupo etário. Crianças e adolescentes eram **menores**, eram sinônimo de **problemáticos, violentos, desadaptados, abandonados e eram de rua**, se **prostituíam** e precisavam ser **reformados, punidos, controlados**. Esse era o teor da linguagem vinculada ao paradigma vigente nas instituições, (e ainda em muitos âmbitos institucionais hoje) pelo menos até a promulgação do ECA e do surgimento de todo um leque de discussões e produções epistemológicas que introduziram um universo conceitual novo e um novo modo de agir com e para as crianças e adolescentes, que a partir dali, estavam **“em situação de vulnerabilidade, estavam em situação de rua, eram sujeitos de direitos, eram explorados sexualmente, e urgia, incluí-los socialmente, educá-los, garantir-lhes os direitos”** etc.

Todos os atores dos movimentos que participaram desse momento histórico vinham com o intuito de realizar ações alternativas ao paradigma assistencialista repressor. Havia, por tanto, no início do Centro de Defesa a necessidade de desenvolver um paradigma de ação. Isto é, de um modelo que desse conta de ler a situação de crianças e adolescentes e ao mesmo tempo permitisse a realização de programas, projetos, ações que, embasadas nesse paradigma, garantissem o cumprimento da missão institucional. Isto implicaria todo um processo de discussão teórica e metodológica através do qual os membros do Centro chegassem a um conjunto de esclarecimentos e posicionamentos que dessem sentido e identidade ao operar da instituição, e também, um parâmetro de coerência e consistência que permitisse direcionar as práticas, assim como os discursos e os conteúdos que levaria até o público externo, as comunidades e as demais instituições:

*“A gente não queria mais um trabalho alternativo, mais um paradigma de defesa de direito”. Zezé Bacelar.*

A definição desse paradigma estava pré-desenhado nos princípios políticos e ideológicos vindos dos movimentos eclesiais de base e dos movimentos sociais (ver Reprodução), que convergiam no instrumento legal vigente, o ECA. Este tinha assimilado muitos dos elementos ideológicos defendidos por esses movimentos e era sua expressão. Portanto, este foi o ponto de partida do Centro de Defesa: a concordância política e ideológica entre os elementos filogenéticos que deram origem à instituição e aos conteúdos veiculados no Estatuto da Criança e da Adolescência.

De fato, estavam aí os princípios elementares de um paradigma: o materialismo histórico dialético. Mas, era necessário realizar uma aproximação consciente e disciplinada de todos os elementos que compõem esse paradigma. E ainda, traduzi-los em projetos, ações, discursos. Havia um desafio a mais: ver como esses elementos combinariam com uma proposta de trabalho na qual participariam profissionais de várias áreas do conhecimento: o direito, o serviço social, a pedagogia, a arte, a psicologia, etc.

Foi assim que logo no início da primeira Coordenação ficou claro que os elementos necessários para operar a partir de uma ordem teórica e metodológica paradigmaticamente diferente, que ainda não estavam claros:

*“Em muitos casos a gente ia a defender casos de crianças e adolescentes na Delegacia e a gente não conhecia nem a linguagem, nem os instrumentos e nem os processos. No começo parecia que se tratava de instrumentos que qualquer um poderia realizar. Mas a gente não tinha formação nisso” Zezé Bacelar.*

*“Fomos a Brasília a um Encontro sobre Direito Insurgente (“meu Deus que é isso?”). Para chegar a esse novo paradigma, vimos que era importante gerar esse conhecimento.” Zezé Bacelar*

Uma análise comparativa do componente FORMAÇÃO nos Planos Estratégicos, nos Relatórios de Atividades e nas Avaliações, permite perceber algumas FRAGILIDADES em torno da questão central proposta neste capítulo da avaliação, qual é o desenho de um paradigma de ação.

De outra parte, é importante ressaltar que a participação do CDMP na ANCED corrobora a construção de uma identidade paradigmática centrada na proteção jurídico-social aos direitos de crianças e adolescentes, a partir das contribuições de Eliana Athayde e Wanderlino Nogueira



98	incluem, entre outras, a realização de reuniões entre a assessoria de formação e coordenação de projetos, a realização de seminário sobre movimentos sociais e capacitar a equipe em metodologia de investigação.		atividades internas e externas. Elementos interessantes foram: o Seminário Metodologia do Trabalho de Assessoria Popular, o Seminário de Gênero, Etnia e Geração, Direitos Sociais e Novos Movimentos Sociais. Também a realização de um curso de formação política junto à UFMA, um Curso sobre Análise de Conjuntura e outro de Planejamento Estratégico e outro sobre Educação e Trabalho.		
99	Não é dado espaço para o Plano de Formação da Equipe.	99	“Atropelo de datas para capacitações ocasionando o adiamento das mesmas. Acúmulo de atividades”.		
00 a 02	Plano de Ação com a realização de seminários sobre violência, ato infracional e inimizabilidade, a sistematização de uma metodologia para acompanhamento jurídico-social de casos de exploração sexual e dos meninos emagrecidos.	00 01 02	Curso de capacitação sobre orçamento e fundos. Adiada por várias vezes.  Participação em eventos diversos sobre os temas transversais: gênero, trabalho doméstico, direitos humanos, assistência social.  Capacitação sobre mobilização social, intervenção sócio jurídica, uma especialização em violência doméstica com a USP.	02	Na definição de prioridades: capacitação da equipe.
03 a 06	Não aparece o tema formação no Planejamento Estratégico.	03 04	Participação no Núcleo de Referência do SIPIA. (considera-se que um núcleo de referência agrega informação e por esse motivo potencializa a formação) Outro curso sobre orçamento; Oficina mecanismos internacionais de proteção aos Direitos Humanos; Intervenção Sócio-jurídica.	04	Vagamente: “há anos foi iniciada a elaboração de Plano de formação do CDMP que orienta as iniciativas de capacitação interna”. Neste semestre não houve sessões de estudo, mas foi viabilizada a participação em oficinas e cursos externos.



Cada elemento de uma Política de Formação de Equipes do CDMP, planejado, relatado e avaliado, deveria ser congruente com os elementos e princípios que fundaram o CDMP: a lógica da militância dos movimentos sociais ancorada nos fundamentos do Materialismo Histórico Dialético. Igualmente deveria oferecer respaldo teórico e prático suficiente a cada uma das ações e cada uma das necessidades temáticas abordadas pela instituição. Somente assim, poderia coadjuvar eficientemente no desenvolvimento, configuração, desenho, amadurecimento e incorporação de um Paradigma de Ação que respondesse globalmente aos desafios que o meio ambiente coloca à Instituição.

Tendo em conta estes critérios, pode se perceber que em geral as atividades planejadas e empreendidas, tais como cursos, oficinas, seminários, sessões de estudo, etc., guardam coerência com os princípios ideológicos do Centro. Em diversas oportunidades o CDMP realizou capacitações dirigidas a pessoas novatas na instituição de maneira a facilitar a compreensão das questões referentes à defesa de direitos, o Sistema de Garantia de Direitos, a intervenção sócio-jurídica e os princípios estatutários do CDMP. Um exemplo são os seminários sobre educação popular, e todas as questões de etnia, gênero, movimentos sociais, intervenção sócio-jurídica. Da mesma maneira é perceptível o respaldo teórico e prático que essas atividades trouxeram para as ações executadas pelo Centro, tanto nos processos de formação de atores sociais, como nos de mobilização e articulação.

Porém, o conjunto das atividades pensadas na coluna dos Planos de Ação e do Planejamento Estratégico, foi insuficiente para o desenvolvimento de um Paradigma de Ação do Centro de Defesa como um todo. Isto porque as ações de formação levadas a cabo não foram sistematicamente planejadas e sua execução se caracterizou por ser pontual, desconexa e esporádica. Faltou evidentemente, um esforço coletivo de sistematização teórica que levasse a equipe a produzir conscientemente um modo de operar racionalizado e plenamente desdobrado em cada um dos projetos, ações e posturas discursivas da Instituição.

Desta maneira, se chega a um modo de operar caracterizado pela **ESPONTANEIDADE METODOLÓGICA**: é o caso de um sistema que funciona a partir de elementos de conhecimento determinados, porém, não tem plena consciência da dinâmica nem da estrutura desses elementos. Isto significa que falta **um processo de formalização** dos processos metodológicos que consolide, sempre dinamicamente, um **Paradigma de Defesa de Direito**.

Dita formalização deveria responder pelo menos três questões:

- 1- Qual é o conjunto de elementos teóricos, conceituais, metodológicos e instrumentais com os quais a instituição realiza sua leitura de mundo e como eles estão incorporados em seus discursos, procedimentos e projetos? Como isso se expressa nas propostas e discursos que a instituição faz? Como isso se manifesta na identidade individual e coletiva dos membros da instituição?
- 2- Qual é a interpretação que esses elementos teóricos oferecem da problemática abordada pela instituição no contexto (espaço – temporal) cultural, político, econômico e social em que ela acontece? E como isso se expressa nas intervenções que a instituição realiza nesse contexto?
- 3- Qual o grau de compartilhamento e comunicabilidade que os membros da equipe têm desses elementos, e se existe consenso sobre a relevância desses elementos, isto é, sobre a

legitimidade desses instrumentos?. Como esse consenso interno se manifesta entre as instituições parceiras?

Sem pretender responder plenamente a essas perguntas, a avaliação pode fazer um breve levantamento entre os documentos (planejamento, relatórios e avaliação) e entre os textos publicados. A intenção é mostrar como se manifesta essa espontaneidade metodológica diagnosticada, a partir dos elementos de linguagem utilizados nos documentos.

No plano de ação de 94 – 95 o Centro de Defesa justifica os projetos que apresenta, descrevendo um Estado que ao sair da ditadura militar estabelece “contraditoriamente” estratégias “autoritárias” que visam desmobilizar as “classes sociais organizadas”. Assim, ocultando, a “desigualdade entre ricos e pobres”. É nesse contexto, que aparecem as crianças com o rótulo de “menores carentes”, tornando-se vítimas de um complexo social, político e econômico expresso no “modelo de desenvolvimento”.

Em resposta a essa situação, “inicia-se a mobilização social” e “a luta pela garantia de direitos”. Trata-se de uma “discussão coletiva”, que levou a promulgação da Constituição de 88 e ao Estatuto da Criança e Adolescente de 1990. A partir daí, inicia-se a “luta para sua divulgação e efetivação”. No entanto, “a realidade brasileira é profundamente contraditória” mostrando uma dicotomia entre legislação e situação.

A análise situacional apresentada pelo CDMP no Plano Geral de Ação 97 -99 parte uma vez mais de colocar as “desigualdades sociais” como o elemento causa do “abandono da infância brasileira”. E entende que o “Estado, governado pelas oligarquias”, “criminaliza”, e “reprime” os “movimentos de luta pela terra”. Diante das estatísticas da miséria e da desigualdade, o “Estado é ineficiente” e “omisso”. A Constituição de 88 inclui “conquistas” e se faz necessário assegurá-las, através do exercício do “Controle Social”. No plano de ação de 2000 a 2002, se faz referência à “ausência de Políticas de proteção à criança e ao adolescente”, à “crise de liderança no campo democrático”.

Já no Plano de ação de 2003, se faz uma reflexão que vincula “a pobreza” a causas não apenas de caráter “socioeconômicas”, à “pobreza cultural, a “pobreza de mentalidade”, pobreza “dos valores humanos”, a “pobreza de conhecimento””. Falasse de “banalização da vida e brutalização das relações humanas”. Inclui-se a idéia de um “ethos da violência”, de “machismo” e ainda, de “violência institucional” e “violência legal”. Pela primeira vez nos documentos se incluem conceitos de autores explicitamente (José Carlos Vaz e Philippe Perrenoud, que analisam a escola a partir da nova dialética materialista). Também, quando explicam os fundamentos teóricos da violência doméstica, invocam Azevedo e Guerra e a Safioti. E pela primeira vez, também, fazem observações sobre história da infância. No plano de 2004 -2006 se fala de elementos críticos do problema: “a ideologia do trabalho favorece a aceitação cultural do trabalho infantil”, “o Estado é considerado como propriedade privada”, “a cidadania é reduzida a ter propriedade ou ser consumidor”, “a cultura autoritária da sociedade” e “passividade da sociedade civil”.

Nos projetos e ações definidos nos planos de ação e nos relatórios é comum ler: sobre “enfrentamento”, “defesa”, “protagonismo”, “promover participação popular e articulação da sociedade civil”, “promover uma cultura de respeito”, “mobilização popular”, “erradicar”, “provocar mudanças”.

Em fim, estamos frente a um determinado ‘ambiente lingüístico’. O conjunto é coerentemente típico do materialismo dialético. Porém, da maneira em que é exposto, se aproxima mais do *linguajar das*

**militâncias** que de uma **abordagem dialético-materialista**. Para transcender aquele e chegar a esta, se faz necessária uma aproximação sistemática da teoria e dos desdobramentos metodológicos. Estes em particular são completamente negligenciados nos textos de planejamento e relatório, embora reapareçam uma vez mais na prática dos projetos, especialmente os que implicam mobilização popular e formação.

Já o aspecto da legitimação enfrenta as dificuldades típicas do trabalho em grupos multidisciplinares. Especialmente no que diz respeito aos novos profissionais, para os quais a Universidade, nos contextos atuais, dificilmente apresenta estes discursos de maneira diferenciada e consistente. Isto é claro, na hora de discutir, por exemplo, os elementos que definiriam uma abordagem que agregue conhecimentos vindos de diversos campos do conhecimento, como é o caso do Centro de Defesa, onde compartilham o trabalho, advogados, assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, e ainda artistas e filósofos.

Seria necessário colocar a questão: como operacionalizar coerentemente uma proposta dialético materialista de corte interdisciplinar? Ou ainda, Transdisciplinar? De fato, na prática, há elementos que indicam que o Centro não tem resposta clara para esta questão que é fundamental e que está no cerne da formulação de um **paradigma de defesa de direito**.

Curiosamente, o mesmo acontece ao revisar o material publicado pelo Centro de Defesa ao longo dos anos<sup>9</sup>. Um primeiro grande texto foi o da **2ª Conferencia Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente**, publicado em 1997 pelo CEDCA. Ali foi transcrita uma palestra do Pe. Bruno Sechi, fundador da República de Emaús em Belém do Pará. Ali, ele declara que:

*“O Movimento pela criança nasceu da base, não veio de cima para baixo, talvez, seja por isso, que hoje é um dos movimentos mais significativos do nosso país... [na década de 80] tinham surgidos movimentos, programas, experiências, de todo tipo pelo Brasil a fora. E acabou se tornando uma força transformadora que não acabou até hoje...” p.14 2ª Conferencia Estadual dos Direitos da Criança e Adolescente.*

*“Esta Conferência é importante para que possamos levar algo de concreto para Brasília, que é o centro de poder. Começamos a sacudir um pouco esse meio e centro de poder que muitas vezes é tão distanciado do sofrimento do povo” p.17 2ª Conferencia Estadual dos Direitos da Criança e Adolescente.*

É a lógica do militante fazendo uma leitura dialética da situação. Porém o texto não apresenta uma discussão metodológica. Mais ainda, uma revisão dos eixos temáticos permite perceber que isso tampouco foi colocado em nenhuma discussão, que de todas as ações que a sociedade civil assumiu, nenhuma se refere a pensar um marco metodológico consistente, um paradigma de ação.

No livro **Rompendo o Silêncio** (1997) no qual se resgatam intervenções do Seminário Multiprofissional de Capacitação sobre o Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes, realizado em São Luís, João de Jesus Costa anuncia que diante da complexidade da problemática, foi privilegiada “uma abordagem multidisciplinar, relacionando este fenômeno (esca) com os diversos níveis de intervenção na prática social” (Costa, 1997, p.6). Porém, não explica o que significa essa abordagem.

<sup>9</sup> Ver Bibliografia extensa no final do documento.

É no texto de Maria Lúcia Pinto Leal, ***A construção teórica sobre a violência sexual***, publicado no capítulo um do mesmo livro, onde se encontra uma primeira reflexão sobre essa questão:

*“As palavras chaves mais importantes identificadas no conjunto dos conceitos foram: direitos, poder, dominação, danos, gênero, classe social, etnia, violência, patriarcalismo, preconceito, seqüelas, transgressão, controle, valor de troca e de uso, vítima/vitimizador, agredido/agressor, violado/violador, abusada/abusador, cliente/usuário, dentre outros” (Pinto Leal, 1997, p.11).*

E então agrega que,

*“O objetivo é estabelecer um conceito ético e normativo que possibilite uma mediação concreta da teoria com a realidade histórica, isto é um conceito teórico/metodológico operativo, aplicável e reativo ao fenômeno da violência sexual, numa perspectiva dos direitos humanos”. (Pinto Leal, 1997, p.12)*

Porém, a brevidade do texto, impede que muitos dos elementos ali listados sejam de fato conceitualizados devidamente. Assim, uma vez mais termina por entender-se que entre teoria e prática há que voltar-se prioritariamente para a segunda sem preocupar-se com a primeira, com a idéia de que essa “erudição acadêmica” pode ser apenas interessante para os acadêmicos e não para os militantes. Esse argumento se repete ao longo do livro e assim, “preocupações menos teóricas do que práticas” terminam por destituir à teoria do lugar que ela ocupa na construção de modelos paradigmáticos de atuação.

O mesmo acontece com o texto ***Uma história escrita a carvão: uma abordagem preliminar sobre o trabalho infante-juvenil nas carvoarias e madeiras de Açailândia***. (Pesquisa realizada em 1997 e 1998 pelo Centro de Defesa Marcos Passerini.). O texto todo é uma descrição sumária da situação de crianças e adolescentes nas carvoarias e madeiras de Açailândia. Lamentavelmente, não apresenta uma reflexão teórica sobre o fenômeno nem explicita sua metodologia. Estas estão, apenas, implícitas nas “palavras chaves”. O mesmo ocorre com os textos do Observatório Criança.

A diferença de todos os outros textos, ***Vidas Ameaçadas: indicadores da violação de direitos de crianças e adolescentes no Maranhão de 1991 a 1998***, de Arleth Santos Borges, Cândida Costa e Carmem Silvia Maria da Silva, é o único texto que apresenta uma abordagem teórica e metodológica consistente. Assim, no primeiro capítulo, Arleth Santos Borges elabora os enfoques Ontológico, Político e Jurídico da idéia de ser as crianças sujeitos de direitos. No segundo capítulo, Cândida Costa, pensa a Exclusão Social no Maranhão, colocando elementos estruturais, e analisando a distribuição de renda, a questão agrária, o mercado de trabalho, o padrão oligárquico de dominação e a persistência da dívida social. Todas estas reflexões permitem pensar a partir de um contexto conceitual o elemento central do livro: os indicadores sociais da situação de crianças e adolescentes no Maranhão.

Em outras palavras, nem os dados concretos, nem a ação se explicam por eles mesmos. Mesmo que a escolha seja a do paradigma dialético materialista, que é especialmente voltado para a prática e para a transformação da realidade, há que lembrar que ele parte da teoria, e depois da prática ele volta para a teoria gerando novas sínteses e assim sucessivamente.

O Centro de Defesa, ainda terá que elaborar profundamente suas práticas, até transformá-las de fato num modelo paradigmaticamente fundado. Somente assim, poderá obter uma medida do seu

amadurecimento teórico e prático. As necessidades de comunicação do Centro em torno de suas produções implicará cada vez mais na tradução da linguagem acadêmica para diversas ordens de linguagem que atendam as diferentes necessidades de cada público atendido pelo Centro. Assim, mantendo o rigor conceitual e metodológico de uma pesquisa científica no trabalho de pesquisa e análise, terá que elaborar diversas pontes lingüísticas para comunicar-se com os diversos públicos: as crianças, os professores, as instituições públicas e os operadores de política pública, os líderes comunitários, os trabalhadores, os jovens, etc.



## SUSTENTABILIDADE

### Quais são e como funcionam os Mecanismos de acumulação / renovação da energia do sistema? São suficientes e eficientes?

O Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini é uma instituição sem ânimo de lucro. Desde o início de sua história conviveu com dificuldades no que diz respeito à quantidade de recursos disponíveis para levar adiante todos os desafios que se colocou. É importante deixar claro: em que pese todas as dificuldades financeiras registradas, foi grande a capacidade de realização da instituição para superar os obstáculos. Essa é uma das fortalezas institucionais em termos da sustentabilidade: ser capaz de realizar muito com poucos recursos.

Logo na conclusão do relatório de atividades de 1993 já se encontra esse elemento explícito:

*“Embora se reconheçam falhas e debilidades, a interpretação que a equipe técnica da entidade faz de seus trabalhos é positiva, haja vista o volume da demanda, os poucos recursos e as respostas dadas aos casos concretos”  
Relatório de Atividades 1993.*

No quadro seguinte se realiza uma análise comparativa da **Dinâmica Histórica Financeira do CDMP** a partir dos dados dos Planos de Ação/ Planejamentos Estratégicos, os Relatórios de Atividades e as Avaliações:

Ano	Plano de Ação/ Planejamento Estratégico	Ano	Relatório de Atividades	Ano	Avaliação
1994 1995	<p>Enuncia-se uma Política Administrativa e Financeira: propor articulação com as agências financiadoras, cadastrando-as, envio de projetos, relatórios e documentos.</p> <p>A sociedade civil organizada no Brasil tem enfrentado um novo óbice: o deslocamento do eixo financeiro das entidades internacionais, que por força da problemática social do leste europeu, sopros do terceiro mundo rico do continente, têm que assumir novos compromissos, necessariamente diminuindo o fluxo de investimento na América Latina... "Pressionadas pela realidade e vendo seu poder de ação reduzido pelos poucos recursos".</p>	1994	Foi incluída a necessidade de estabelecer uma "Política Administrativa e Financeira" como uma das operações da Instituição. Entre outras coisas, o relatório apenas menciona a realização de "Contatos/negociação com agências financiadoras... elaboração de projetos". E uma vez mais se conclui afirmando a vivência de "muitas dificuldades" e a "necessidade de uma melhor instrumentalização do conjunto do Centro na busca de garantir a eficácia das ações".	1994 1997	<p>No item dificuldades para o desenvolvimento das Ações se registram a falta de recursos financeiros com cinco meses de atraso no pagamento da equipe em 1996. Uma redução da equipe no início de 96 e redução da jornada de trabalho. Redução do horário de funcionamento e atraso no repasse de recursos do UNICEF. Embora seu apoio facilitasse novos financiamentos. Lentidão no processo de negociação de recursos financeiros.</p> <p>O Conselho de Associados "considera difícil garantir auto-sustentabilidade. As formas encontradas são tímidas. O campo para compra de serviços ainda não existe no Maranhão".</p>
1995	"... as Ongs, mormente aquelas ligadas á questão da Criança e do Adolescente no Maranhão, sofrem ainda campanhas difamatórias, patrocinadas pelos setores conservadores, com o único escopo de manutenção do status quo brasileiro. Desta forma o CDMP, hoje com seus trabalhos praticamente inviabilizados por falta de	1995	Essa política incluiu questões como projetar o Orçamento Geral da instituição para períodos de três anos e uma discussão do Plano de Cargos e Salários.		

	financiamento procura parcerias internacionais para que não deixe morrer tudo aquilo que foi construído à custa de muito empenho e dedicação a essa causa".			
		1996	<p>Uma vez mais se ressaltam as “Conquistas” diante das “Dificuldades”. Dentre as atividades realizadas como parte da política organizacional do Centro, consta a “Manutenção de contatos com órgãos financiadores”, “Reuniões com entidades para negociar financiamento (Misereor, Bilance, UNICEF, Infância Viva, FUNAC e Ministério da Justiça)”. Assim como Reuniões com sindicatos (Bancários, SINDSEP, Metalúrgicos, Urbanitários) para sensibilizá-los para contribuírem financeiramente com o Centro”. Mesmo assim, entre as principais dificuldades enfrentadas se conta como primeira a “falta de recursos financeiros (cinco meses de atraso no pagamento da equipe)”. “Redução da equipe no início de 96 e redução da jornada de trabalho”. “Redução no horário de funcionamento”. “Lentidão no processo de negociação de recursos financeiros”. Já no segundo semestre, se relata uma ampliação da “captação de recursos financeiros, via campanha Sócio Solidário e Espanha e uma conseqüente ampliação da equipe. Na avaliação, ficou registrado que é “necessário aperfeiçoar as formas de captação de recursos” e que “houve várias manifestações de solidariedade (pessoas e entidades) ao Centro de Defesa”. Também, se “aperfeiçoou a elaboração de projetos como reflexo do planejamento estratégico”.</p>	<p>Crise institucional de CDMP causada pelo estrangulamento financeiro e pela redução da equipe. Ao longo de 96 uma profunda crise financeira praticamente paralisou as atividades do CDMP por quase seis meses, levando à formulação de um novo Plano Geral de Ação para o período de 1997 a 1999 no formato de projeto para obtenção de financiamento.</p>

1997	O Planejamento Estratégico dedica um capítulo à Política Organizacional do Centro e nele, uma Ação através da qual, se deve Desenvolver Política de Captação de Recursos: Plano de captação; identificar novos financiadores; Campanha Sócio-solidário; Recursos da iniciativa privada; Prestação de serviços remunerados; Articulação com financiadores e apoiadores; Venda de publicações. O Objetivo era assegurar recursos necessários e criar condições para ampliar atuação do CDMP.	1997	Foi atípico. As incertezas dos anos anteriores foram superadas. A Campanha Sócio Solidário e venda de publicações do Centro garantiram “um certo fundo de emergência para cobrir pequenas despesas” e se anuncia a elaboração de um “plano de arrecadação que amplie a autonomia dos recursos do Centro”. Devido ao “nível de aprovação, execução e controle dos recursos financeiros conseguiram-se, pela primeira vez, alcançar uma situação estável. A receita atingiu o plano previsto, principalmente no segundo semestre”. Registrou-se um avanço na logística (computador) que permitiu melhor análise entre despesa e receita. Mesmo assim, enfrentaram atrasos nos repasses dos convênios, “problemas de ordem orçamentária... pois o orçamento não refletiu a prática” (excesso de atividades) o que obriga a “redimensionar cada projeto para o ano seguinte a fim de prevenir problemas futuros”.	1997	Afirma-se que foi garantido adequado funcionamento do Centro e assegurados os recursos necessários para desenvolver o Plano. Foi criado Fundo de Emergência com recursos próprios embora o volume de recursos ainda seja insignificante em relação ao orçamento do CDMP. Houve atraso no repasse de recursos e faltaram recursos para o projeto Criança Ação Exemplar.
1998	Dentro da Política organizacional do Centro: Se propõe apenas: Articular fontes financiadoras para continuidade dos projetos. E dentro da Política de Captação de Recursos: as mesmas ações que em 1997, inclusive a de Elaborar Plano de Captação.	1998	O relatório de 98 não se refere à questão financeira.		
1999	Uma vez mais se propõe Desenvolver uma Política de Captação de Recursos que assegure os recursos por três anos.	1999	Uma vez mais introduz uma leitura negativa da dinâmica financeira da Instituição. Todos os projetos realizados informam como dificuldade a falta de recursos financeiros. No que pese a continuidade de uma Política de Captação de Recursos Financeiros, “a maioria das entidades deram resposta negativa para os projetos	1995 1999	Em 1995 em todas as operações aparecem como dificuldades para a execução do plano o acúmulo de atividades e a escassez de recursos humanos e financeiros. Em 1996, essa falta de recurso atrasa o pagamento e reduz a equipe. 1997: idem.

			<p>ênfatisando a indisponibilidade de recursos".          "Também se registrou a suspensão das doações por parte dos sócios solidários" e "a campanha de arrecadação de recursos locais foi suspensa".</p>		<p>1998 se busca garantir recursos.          As dificuldades continuam.          1999: persistência da insuficiência de recursos financeiros.          Desde a ANCED se avaliou que: as carências dizem respeito à infra-estrutura, indefinição de orçamento e política de financiamento, insuficiência de recursos humanos e má remuneração. Instabilidade financeira e excesso de atividades.</p>
2000 2002	<p>Igual, se pede Desenvolver Política de Captação de Recursos: Campanha Sócio Solidário, Venda de materiais e Serviços, Convênios.</p>	2000	<p>A "inquietante instabilidade financeira, que persistiu até o final do primeiro semestre", e "a insuficiência de recursos frente ao excesso de atividades" permaneceram durante o ano 2000, ao tempo em que se ressalta a importância de "incorporar a idéia de que atividades e recursos para (atividade) é algo inseparável".</p>		
		2001	<p>Viveu-se uma reação institucional frente a essa perene situação de dificuldade financeira. Fala-se então de um "Fortalecimento da Política de Captação de Recursos e Marketing". Para tanto se selecionou e estudou material sobre marketing e captação de recursos, se realizou um seminário e se criou o Núcleo de Captação de Recursos, que teria a responsabilidade de captar recursos durante um ano. Foram elaborados oito projetos de captação de recursos alcançando a aprovação de sete deles.</p>	2001	<p>Existe uma demanda muito grande para o setor financeiro e apenas uma pessoa para dar conta.          Percebe-se a necessidade de garantir ampliação de recursos financeiros para os projetos.</p>
		2002	<p>Essa Política de Fortalecimento Institucional se manteve ainda durante o anos 2002. O balancete financeiro registrou um saldo positivo de R\$ 202. 746,06 reais.</p>	2002	<p>Nota-se a falta de uma pessoa dedicada à captação de recursos.          Não priorização do Núcleo de Captação.</p>
2003	<p>Financiamento integral dos projetos por parte do UNICEF</p>	2003	<p>Registra, uma vez mais, atraso no repasse dos recursos financeiros.</p>		
2004	<p>Implementar uma Política de</p>	2004-	<p>Os relatórios de 2004 e 2005 não trazem</p>	2004	<p>Adota-se o orçamento por projetos.</p>

2006	<p>Captação de recursos Financeiros e de Marketing;                  Também se registra como uma ameaça a insuficiência de recursos financeiros no CDMP/ falta de recursos permanentes</p>	5	informação a este respeito		
------	--	---	----------------------------	--	--

Tendo como pano de fundo para análise o quadro da Dinâmica Histórica Financeira do CDMP, é possível perceber algumas das tendências que fazem parte dessa dinâmica e que oferecem elementos para aproximar-se das razões que fazem com que seja perene a situação de escassez de recursos financeiros para levar adiante os projetos da Instituição.

Em primeiro lugar, há que partir do fato de que a história do Centro se caracteriza por ser feita a partir de um constante excesso de atividades. Isto fica claro quando se observam quantitativamente os Planos de Ação e Planos Estratégicos. Eles, como já foi analisado, não discriminam entre atividades necessárias e as estratégicas, gerando assim, listas infundáveis de ações a realizar. Ainda, é sabido que além das ações planejadas o Centro sempre terminou assumindo muitas ações emergenciais não planejadas. Se contrastado o volume de ações com o volume de recursos financeiros, a tendência do Centro foi a de acreditar que era necessário aumentar os segundos, antes que diminuir os primeiros. Assim, historicamente, o “ativismo” substituiu o “planejamento estratégico” na prática.

Assim, embora, se constata que em todos os processos de planejamento se introduziu a necessidade de estabelecer planos de captação de recursos ou uma política de captação, e reiterativamente se demanda seu desenvolvimento e implementação, na prática nunca houve uma política de captação real de recursos. Houve uma preocupação e a constatação de tal necessidade, porém, um conjunto de critérios, estratégias e práticas explícitas e compartilhadas, não existiu. Houve reações emergenciais e até períodos em que a energia institucional se concentrou na captação, mas nunca com caráter permanente e realmente organizado. Assim, o desenvolvimento e implementação dessa política não consta nos relatórios e as avaliações se limitam uma vez mais a apenas registrar a carência e insuficiência de recursos.

Assim, pode afirmar-se que por falta de uma Política de Captação, a história do Centro de Defesa, no que diz respeito à captação de recursos tem sido pautada por estratégias intermitentes. A razão para que tenha sido desta maneira, volta a ser o excesso de atividades. Uma vez que os responsáveis pela captação têm sido membros da equipe técnica, já sobrecarregados de obrigações, o processo de captação se torna secundário frente a todas as prioridades e emergências que eles mesmos têm que enfrentar no dia a dia do processo de implementação das ações. Assim, se percebe que a captação de recursos foi, na prática, uma ação pontual, e não um processo permanente. Isto, por falta de tempo efetivo para manter atividades destinadas a captar recursos.

De fato, só em alguns períodos o Centro se permitiu contratar um profissional específico e com competências dirigidas para essa área. Assim, nunca estruturou um Núcleo de Captação de Recursos. Este deveria estar composto por uma equipe de profissionais cuja experiência em captação de recursos, de fato, desenvolvesse e implementasse a Política de Captação. As demandas de trabalho para uma equipe de captação de recursos dificilmente comportam outras obrigações. As Ongs tem dificuldades para contratar pessoas para atividades meio, como essa de canalizar recursos para as atividades fim.

O contexto no qual o Centro de Defesa deve captar recursos apresenta elementos relativamente estáveis e previsíveis: sabe-se que os recursos sempre foram menores que as necessidades de financiamento. Que há mais demandantes de recursos do que ofertantes de recursos. Que as políticas das agencias financiadoras em geral são guiadas por lógicas e critérios que independem das agências financiadas. Que os recursos públicos destinados a este tipo de instituições são demorados, escassos e politicamente complicados. Que o processo burocrático tende a provocar demoras que muitas vezes

alcançam períodos de mais de seis meses. Estes, entre outros, são os condicionantes. É a partir daí que deve formular-se uma Política de Captação de Recursos. Termina por acontecer que se adota uma atitude segundo a qual, se espera que tais elementos mudem, quando há que entendê-los como permanentes e pensar e agir a partir deles.

Uma Política, como instrumento deve estabelecer critérios, meios, mecanismos, recursos, prazos: em fim, responder às perguntas básicas: como, quem, porque, para que, quanto, quando, de quem. Inclusive, deve responder a questões éticas e políticas: de que instituições, de que governos, de que canais, de que países? Também estabelecer indicadores de sucesso e produtos concretos, como se faz com qualquer outro projeto.

Um elemento fundamental é garantir o maior grau possível de independência financeira. Nota-se em muitas das falas dos entrevistados a queixa decorrente do fato que a falta de recursos termina por obrigar a aceitação de projetos ou de elementos nos projetos que não fazem parte das prioridades de ação do Centro de Defesa. Assim,

*“O perigo é captar recursos e conflitar com a missão institucional; nem sempre os recursos captados são compatíveis com a missão da instituição”. Em termos de planejamento estratégico: se vinculam a projetos de curto prazo. Isso faz com que o planejamento da instituição tenha limites. Muitos dos processos, são mais lentos, precisam de marcos temporais maiores. Se demora em alcançar resultados. Poucos recursos terminam limitando a ação da instituição. O país já não é atrativo para o doador internacional. A partir de 2008, o único país que recebeu recurso extra foi o Brasil. Nenhum outro país recebeu recurso. Todo mundo está fechando. Isso no momento em que o Brasil muda de perfil, de país receptor a país doador dentro da relação Sul – Sul. Se eles recebem recursos nacionais, eles não poderão contratar funcionários. Isso dificulta ainda mais. Uma provável via é a iniciativa privada dentro de políticas de responsabilidade social: Vale, Odebrecht, Petrobrás. Sempre que esses recursos não estejam em conflito com a missão. Estariam dispostos a mudar a relação com instituições privadas com as quais tiveram historicamente relações antagônicas?*

*Renato Mendes – Organização Internacional do Trabalho OIT.*

Por exemplo, ter que empreender atividades de atendimento direto quando a política interna tem definido o encaminhamento dos recursos humanos da instituição no sentido da promoção de direitos e de políticas públicas, do controle social e da mobilização. Ou então, ter de abandonar processos de defesa de direitos na justiça e casos significativos, porque os recursos das agências financiadoras não cobre esse tipo de atividade. Ou abandonar projetos que se entendem prioritários porque não se encontra eco nas agências financiadoras.

A independência financeira é um grande desafio. Pensar nessa possibilidade nos primeiros anos do Centro de Defesa resultava ingênuo e imaturo. Porém, a situação do Centro depois de 17 anos de funcionamento é muito diferente. Hoje, graças ao acúmulo de produtos bem sucedidos (Ver Produtividade e Reconhecimento) o Centro conta com um enorme **CAPITAL SIMBOLICO ACUMULADO**. Isso significa que hoje o Centro de Defesa conta com o **VALOR AGREGADO** a seu nome e a sua capacidade técnica. Tudo que precisa é aprender a realizar esses elementos em **RECURSOS LÍQUIDOS**. Assim, se o contexto se mantém, dados os condicionantes descritos, relativamente estável, o Centro de Defesa, em troca, é proprietário desse capital. Deve, portanto, entendê-lo como **OPORTUNIDADE**.

Deixa, portanto de ser um **DEMANDANTE DE RECURSOS** para ser um **OFERTANTE DE PRODUTOS**: sua competência técnica, sua capacidade operacional, e especialmente, seu paradigma de ação, sua consistência metodológica e política. Tudo isto traduzido em assessorias, pesquisa, publicações, campanhas, etc. Tudo isto é perfeitamente coerente com um mundo que se entende parte das dinâmicas e possibilidades de uma **SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**. E enfim, é isso que o Centro de Defesa tem a oferecer: conhecimento a respeito da efetivação dos direitos de crianças e adolescentes.

Em termos concretos, uma nova estratégia de sustentabilidade deve passar por uma redefinição de competências técnicas desenvolvidas pela equipe do CDMP, no sentido de valorizar sua capacidade de produzir e disseminar conhecimento em torno do tema dos direitos da infância e da adolescência. Tendo em conta, entre outras questões, o que um dos parceiros tradicionais do CDMP, o Terre des Hommes, observa ao respeito:

*Ele não pode ser apenas uma instituição técnica, tem que manter o viés político. Mesmo profissionais que foram a trabalhar no estado, quando tinham passado por este tipo de experiência, eram diferentes, porque tinham uma posição política. Esse é um diferencial do Centro. Essa pode ser outra maneira do Centro se viabilizar: tornar sua competência em fazer em uma competência em MONITORAR E AVALIAR, mantendo o viés duplo: técnico e político. Terre des Hommes.*



## 9 PRODUTIVIDADE

### Qual é a capacidade de objetivação do sistema?

Todo sistema se propõe a objetivar uma determinada forma de ver o mundo. Para tanto, intenta realizar, por meio do seu operar, a concretização do mundo no qual acredita. No caso do Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini, isso fica explícito em muitos dos documentos gerados ao longo de sua história. Neles é possível entender qual é o mundo, que em relação às crianças e adolescentes, eles pretendem objetivar. Não se trata do mundo contra o qual pretendem lutar, mas do mundo que eles desejam. Esta distinção é fundamental, pois, embora, por questões paradigmáticas, seja mais fácil encontrar na história da Instituição mais explicitamente os elementos de defesa, confronto, luta e contraposição frente a um mundo onde crianças e adolescentes sofrem o desrespeito dos seus direitos, tudo isso só faz sentido quando, se entende como meio para atingir outro fim, que deve ser, um mundo no qual as crianças e adolescentes tenham uma vivência plena dos seus direitos.

Um dos princípios do Centro de Defesa, estabelecido no seu Estatuto, reza o seguinte:

*“III – Construção da cidadania de crianças e adolescentes”. Estatuto do CDMP.*

Essa é a finalidade para a qual nasceu o Centro de Defesa e entorno da qual realiza todos os seus esforços. Por tanto, em termos desta avaliação, deve entender-se que a **produtividade do sistema está diretamente relacionada a quanto o operar do sistema é capaz de realizar o mundo que deseja.**

Primeiro, é necessário reconstruir os elementos que compõem tanto o mundo real como o mundo desejado, procurando na documentação e na fala dos membros do Centro, sinais discursivas, através de palavras, conceitos, frases chaves:

Elementos do Mundo Real	Elementos do Mundo Desejado
<p><b>Crianças e adolescentes vivem num mundo onde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É alta a incidência e diversidade de casos de violação dos seus direitos humanos.</li> <li>• O silêncio da sociedade permite a existência de violência sexual e doméstica contra eles.</li> <li>• A ideologia favorece trabalho infantil.</li> <li>• Há insuficiência de políticas públicas para efetivar os direitos deles.</li> <li>• A população não tem acesso aos mecanismos de garantia de direitos.</li> <li>• Os operadores do Sistema de Garantia de Direitos são desqualificados.</li> <li>• Há omissão da Sociedade Civil</li> </ul>	<p><b>Crianças e adolescentes devem ter um mundo onde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivam com garantia dos seus direitos.</li> <li>• Sejam aceitos a partir de suas características de raça, gênero, religião, classe social, idade, etc.</li> <li>• A cultura que os entenda como sujeitos de direito e onde sejam respeitados física, mental e espiritualmente.</li> <li>• A cultura seja de paz e de respeito aos direitos humanos.</li> <li>• Estejam protegidas e num clima de harmonia familiar, comunitário e social.</li> <li>• Contem com um Estado e governos, Nacional, Estadual e Municipal, comprometidos com todas as demandas que levam ao desenvolvimento sadio e integral: educação, saúde, lazer, informação, segurança, assistência, justiça, etc.</li> </ul>

<p>Organizada frente à execução das Medidas Sócio – Educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onde o IDH é baixíssimo e o analfabetismo elevado.</li> <li>• É elevado o número de crianças nas ruas.</li> <li>• Onde é elevado o número de crianças fora da escola.</li> <li>• Onde é elevado o numero de crianças e adolescentes vítimas de violência sexual, tráfico e exploração.</li> <li>• É comum a violência de agentes do estado: tortura, agressão, negligência, corrupção.</li> <li>• Os governantes e Autoridades não cumprem rigorosamente o ECA, negligenciando o Sistema de Garantias de Direitos.</li> <li>• Onde os recursos disponíveis são escassos, de lenta tramitação, sujeitos a desvios e ineficiência.</li> <li>• As instituições e profissionais que cuidam da infância e adolescência são insuficientes e deficitárias, quando não ausentes.</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mecanismos de proteção jurídico-sociais sejam democráticos e participativos.</li> <li>• As redes sociais, públicas e privadas, sejam articuladas, atuantes e comprometidas.</li> <li>• As famílias e comunidades sejam esclarecidas, articuladas, comprometidas.</li> <li>• Os profissionais, autoridades e representantes sejam esclarecidos, articulados e comprometidos.</li> <li>• Os meios de comunicação sejam esclarecidos, atuantes e comprometidos.</li> <li>• Os recursos sejam suficientes para atender todos os direitos.</li> <li>• As empresas e empresários sejam esclarecidos e comprometidos.</li> <li>• O Sistema de Garantia de Direitos seja forte, eficiente, eficaz e plenamente legitimado.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
--	---

Como o conjunto dos projetos, ações e programas realizados ao longo da história do CDMP consegue aproximar o mundo real do mundo que deseja para as crianças e adolescentes?

Ao longo dos seus 17 anos de história, desde 1991 até 2008, o Centro de Defesa se organizou, a partir de eixos estratégicos<sup>10</sup>, através dos quais, desenvolveu os elementos que estavam já definidos como fundamentais no Estatuto da Criança e da Adolescência:

- 1- Controle Social e Responsabilização: Monitoramento, avaliação, e encaminhamento de denúncias e casos. Visa responsabilizar o violador tendo em vista a restauração do direito violado.
- 2- Mobilização e articulação: entendida como dimensão social da intervenção jurídica, catalisa energias coletivas, institucionais e comunitárias, perante o compromisso de construção da cidadania para as crianças e adolescentes.
- 3- Conhecimento, informação e educação: Mediante a geração de conhecimento, a divulgação de informações pertinentes e a formação visa construir uma cultura aberta à idéia da criança e o adolescente ser um sujeito de direito, ao mesmo

<sup>10</sup> Ver anexo 1: Quadros com dinâmica histórica dos eixos estratégicos do Centro de Defesa.

tempo em que se propõe instrumentalizar e qualificar a percepção e a prática de atores sociais e institucionais vinculados ao tema da infância e da adolescência.

É importante ressaltar que essas três dimensões funcionam como partes de um todo integral e que na prática são inseparáveis uma da outra, encontrando assim, projetos e ações que expressam cada um deles em diferentes intensidades e momentos. Em termos de sua dinâmica histórica, pode-se dizer que nos primeiros anos, esses três elementos funcionavam com ordem de prioridade centrado no Controle Social e a Responsabilização, em segundo lugar de importância a Mobilização e articulação e em terceiro a geração de conhecimento, informação e formação.

Essa hierarquia tem raízes na configuração do próprio Centro de Defesa que nas suas origens é formado pelo *ethos da militância*, elemento que obriga a operar a partir de questões como o “combate”, “enfrentamento”, “denúncia”, “luta”. Isto aliado ao momento histórico e ao contexto em que nasce o Centro de Defesa. Momento marcado pela violência explícita contra crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade (em situação de rua) por parte de atores das instituições públicas. Assim, o operar do Centro de Defesa é necessariamente motivado pelas circunstâncias imediatas: a violência contra crianças nas ruas do centro de São Luís. Os casos de crianças agredidas chegavam rapidamente até a porta das instituições que atuavam na área, como a Casa de João e Maria e depois, daí, encaminhados para o Centro de Defesa que se via compelido a realizar esses atendimentos diretos, em cumprimento de uma carência entre as instituições do Estado e nas instituições da sociedade civil.

A articulação política e a mobilização complementavam esse ímpeto. Davam força e agregavam consenso entorno da necessidade de aplicar o ECA e de “resgatar as crianças” da mão dos violadores. Articular gerava um poder que permitia exercer pressão sobre autoridades e instituições, antes indiferentes e negligentes.

Os primeiros anos são por tanto, os anos de ingenuidade institucional, de um operar artesanal e apaixonado. Anos centrados na energia do militante que espera mudar o mundo a partir do confronto direto. O ponto máximo deste primeiro tempo institucional é coroado pela vitória obtida pelo Centro de Defesa na OEA, em Washington, contra o governo estadual, por negligência no caso dos meninos emasculados. Nisso se vão pelo menos 10 anos de história.

Porem, a manutenção de um operar centrado na atividade jurídica logo foi encontrando suas próprias dificuldades. Uma delas a impossibilidade de compatibilizar o ritmo e a lógica dos mecanismos de financiamento institucional com o ritmo e a lógica dos mecanismos jurídicos legais. Enquanto os recursos eram predeterminados e datados, os processos podiam demorar um tempo indeterminado. Por outro lado, sempre seria necessária a abertura de tantos processos judiciais quantos casos aparecessem. E os casos nunca pararam de aparecer e cada vez mais complexos enquanto que os recursos financeiros teimavam em diminuir, em ser intermitentes, demorados, limitados, e sobre todo, condicionados a obter resultados imediatos. Finalmente, era perceptível que o constante bombardeio jurídico sobre as instituições gerava um ambiente amplamente negativo a respeito do Centro de Defesa entre os atores da esfera pública. O que, não era desejável e tinha impactos negativos no processo como um todo.

Por esses fatores, entre outros, esse primeiro tempo, foi dando lugar à emergência de outra forma de agir, a outra configuração na qual, os elementos terminaram por inverter-se: durante os últimos sete anos o aspecto da produção de conhecimento, da informação e da formação tem ganhado força e, a partir de projetos como o Cidadanear, Rompendo-o Silêncio, o Observatório Criança e Sementes de

Girassol, entre outros, tem se tornado a linha de frente do operar do Centro de Defesa. Isto acompanhado do paulatino enfraquecimento e desarticulação da sociedade civil, de um lado, e do aprendizado de estratégias de negociação, o *advocacy*, como alternativa para as demandas de caráter jurídico. Assim, o jurídico, terminou sendo um elemento central na formação e educação de atores sociais e na consolidação de processos de fortalecimento do protagonismo juvenil.

Certamente esta mudança na hierarquia dos eixos estratégicos responde a uma aproximação com o *cerne da problemática* que atinge negativamente os direitos de crianças e adolescentes: pouco se consegue ao responsabilizar, com alto custo e em um tempo longo, uns quantos atores institucionais, se pouco se faz para mudar os elementos difusos na cultura que levam à negação do estabelecido na Lei. A experiência do Centro demonstra que mesmo em caso de vitórias jurídicas exemplares, como no caso dos meninos emasculados, estas são deletérias e nunca isentas de complexidades que terminam por torná-las onerosas e de impactos diluídos.

Algo parecido ocorre com o eixo estratégico da mobilização e articulação. Em geral este teve duas frentes: 1- a articulação e mobilização de atores institucionais relacionados com o tema da infância e adolescência, a chamada sociedade civil organizada, e; 2- a articulação e mobilização de atores sociais e comunitários dispersos. O que o Processo do Centro de Defesa demonstra é que a articulação da sociedade civil é importante. Não dá para agir fora dessas redes. No entanto, apesar de estarem constituídas por atores com alto nível de informação e até de engajamento, elas estão sujeitas a rápidos desgastes e sua tendência é a agir intermitentemente, como que movidas por circunstâncias pontuais, tipo comemoração, dia da criança, o que as torna ineficientes. Isso sem pensar nos desafios de comunicação e de manutenção, que são caros e que terminam sobrecarregando as partes.

Com tudo, é mais fácil articular esse tipo de atores sociais já institucionalizados, do que mobilizar e articular atores vindos diretamente das comunidades, culturalmente predispostos à dependência, o isolamento, à desinformação e ainda sujeitos a condições materiais de alta vulnerabilidade, o que os imobiliza ainda mais. Assim, se constata que a tendência à desmobilização e desarticulação é maior entre estes e muito mais rápida, inclusive por fatores que dizem respeito à migração constante, procura de emprego, falta de moradia fixa, temor à exposição pública no caso de vítimas de violência e urgências com sua sobrevivência. Ainda mais, devido à dificuldade de obter benefícios no curto prazo, estes atores terminam por confirmar seu ceticismo histórico com qualquer tipo de protagonismo, liderança ou mudança que dependa deles mesmos. Especialmente, quando a mobilização destes atores se dá entorno de processos de responsabilização do Estado.

Tais reflexões não significam que as estratégias de Controle Social, Responsabilização e mobilização e articulação não tenham sido importantes e rendido bons frutos. O objetivo último do Centro de Defesa implicou sempre, a objetivação de todas as instâncias institucionais e sociais que o ECA dispõe como necessárias para a implantação e funcionamento do Sistema de Garantia de Direitos. É neste quesito, que desde o ponto de vista da avaliação, o CDMP tem alcançado suas principais vitórias e gerado impactos que serão duradouros. Trata-se aqui, de todo o processo que levou ao desenho, implementação e funcionamento **da Defensoria Pública Estadual**, e da **Delegacia de Proteção da Criança e do Adolescente - DPCA e do Centro de Perícia Técnica**, e as **Varas Especializadas** em São Luís, mas também a todo o esforço feito ao longo de 17 anos no sentido de promover e participar efetivamente da criação de muitos dos Conselhos de Direitos e de Conselhos Tutelares que hoje funcionam nos municípios. Embora a maioria dessas instâncias ainda careça de uma configuração ideal, dadas as determinações culturais, políticas e financeiras que as cercam, é importante reconhecer que sua quantidade e qualidade (onde esta existe) no Estado do Maranhão, estão intimamente ligadas ao agir do Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini.

São também importantes todos os processos de articulação e mobilização que levaram até a formulação de Planos Estaduais de Erradicação do Trabalho Infantil, do Trabalho Infantil Doméstico, do Combate a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes, e à incorporação de novos modelos de atendimento nas instituições de Medidas sócio-educativas, assim como o comprometimento de governadores e prefeitos com as causas da infância e da adolescência.

Esses são apenas alguns dos traços fortes que o agir do Centro de Defesa tem imprimido ao desenvolvimento do Sistema de Garantias de Direitos do Estado do Maranhão. No entanto, cabe dizer que, é com as estratégias de produção de conhecimento, informação e educação que se percebe uma potencialidade maior de gerar impactos duradouros. Isto, por que há que reconhecer que a quantidade e, sobre tudo, a qualidade das instancias institucionais criadas ou por criar, vai depender sempre dos fatores difusos da cultura. As instituições absorvem o meio ambiente que as cerca. As tendências mais fortes no ambiente político, social, econômico e cultural, terminam por impor sua lógica às instituições, especialmente quando se trata de instituições públicas.

Assim, sendo, é o eixo de produção de conhecimento, informação e formação que termina sendo fundamental em toda a história do Centro de Defesa. Isto porque é o que maior potencial tem para impactar o ambiente cultural que cerca as instituições é instancias que trabalham com os direitos da criança e da adolescência e ainda, impactar o próprio ambiente onde crianças e adolescentes nascem, crescem e se desenvolvem.

Pode dizer-se que o Centro de Defesa tem gerado conhecimento a partir de duas vias: uma empírica e outra sistemática. A primeira via resulta da prática do Centro de Defesa. Trata-se de uma instituição que desde seus começos entrou em contato direto com as circunstâncias que cercam crianças, adolescentes, comunidades, instituições, nos mais diversos âmbitos geográficos, urbanos, periféricos e rurais. Poucas instituições apresentam tal poder de deslocamento e de penetração. As próprias atividades de formação, de mobilização, de articulação, fazem com que os Profissionais vinculados escutem atores sociais e institucionais diversos, assim, como o trânsito entre instituições, públicas e privadas e as trocas permanentes de informação, facilitam a formação de um olhar muito mais apurado. Isto se percebe ao ler o desenvolvimento histórico das atividades do Centro. É notório o amadurecimento de sua linguagem e das leituras que fazem sobre a problemática da infância.

De fato, como consta numa das primeiras avaliações realizadas sobre as ações do Centro, diagnosticar a situação, ter uma leitura estruturada do estado da arte, não foi uma prioridade, mais um elemento que foi surgindo da própria prática.

Todo sistema tem no conhecimento, um elemento fundamental para viabilizar seu operar. Tratando-se de uma instituição com um tema específico como os direitos de crianças e adolescentes, a questão do conhecimento, se torna altamente relevante. Deve partir-se da hipótese de que se o sistema possui canais de informação, mecanismos de sistematização dessa informação e estratégias de reflexão epistemológica, então seu operar deve permitir-lhe atingir com um maior grau de eficiência e sentido suas metas de ação e o alcance de sua missão, e vice-versa. O cumprimento desta hipótese depende da capacidade de produção de conhecimento, da consistência dessa produção, da capacidade do sistema de comunicar e legitimar essa produção e da capacidade de modificar positivamente seu operar a partir do conhecimento que produz. Resulta interessante perceber o processo através do qual essa questão se colocou para o Centro de Defesa:

*“A pesquisa foi um elemento novo: Nisso o **MNMMR** foi pioneiro: migração com a publicação do livro **Vidas em Risco: assassinatos de crianças e***

**adolescentes no Brasil -1991. Depois veio o texto do Gilberto Dimenstein, Meninas da Noite em 1992". Zezé Bacelar.**

O Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini, inicia seu trabalho em 1992 sob o signo da necessidade de gerar conhecimento. Isto ficou estabelecido estatutariamente. O Centro deveria como parte de suas finalidades:

*"V - manter, registro e publicar, periodicamente, informações acerca de casos de violência contra crianças e adolescentes. VII - realizar e/ou estimular levantamentos, estudos e pesquisas que possibilitem o conhecimento da realidade maranhense, no que diz respeito à criança e adolescente; VIII - elaborar e publicar documentos relativos à defesa e proteção da criança e do adolescente; e, XI - manter acervo destinado à pesquisa e investigações científicas, aberto à comunidade" Estatuto CDMP.*

Logo se viu a necessidade de sistematizar informações avulsas nos jornais e muito artesanalmente se colheram dados sobre violência contra crianças e adolescentes. Somente três anos depois é que esse volume de dados foi realmente sistematizado gerando uma das primeiras publicações da entidade: *"Era uma vez: dados da violência contra crianças e adolescentes 90-93 no MA"* (1994). Igualmente, aconteceu com a formação. Primeiro era uma demanda interna da equipe de profissionais, que começaram a perceber a urgência de informação técnica especializada. Logo, vieram as primeiras demandas externas, quando os primeiros Conselhos de Direito e Conselhos Tutelares se criaram no Maranhão.

Diversos são os eixos que as publicações do Centro de Defesa exploram sobre a temática da infância. Um eixo é o de instrumentos legais, normativos e éticos. Neste eixo, Em 1995, publica *A Lei que Institui a Política Municipal dos Direitos da criança e Adolescente*, de Rogenir Almeida Santos, no qual estuda o Estatuto da Criança e do Adolescente, e dá elementos para sua implementação no âmbito local. É por tanto um instrumento de uso político, administrativo e comunitário. Outro texto sobre a Garantia de direitos foi publicado em 2002, *Instrumentos Normativos da Política Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente*.

Outro eixo de estudo é sobre trabalho infantil. Sobre este tema publicou um estudo feito sobre trabalho infantil nas carvoarias e madeireiras de Açailândia titulado, *Uma História Escrita a Carvão*. Junto com o Fórum Estadual de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil e de Proteção ao Trabalhador do Adolescente do Maranhão, publicou um *Mapa do Trabalho Infantil no Maranhão: construção dos indicadores sobre a exploração do trabalho infante – juvenil (2002)*. E no mesmo ano, o texto, *Exploração do Trabalho Doméstico de Crianças e Adolescentes em São Luís*.

Já no âmbito dos indicadores, no ano 2000, publicou o livro *Vidas Ameaçadas*, no qual estuda os indicadores de violação de direitos de Crianças e adolescente de 1991 a 1998. Este trabalho é complementado pelos textos do *Observatório Criança*, que observa a situação desde 1998 até 2002, no primeiro volume (2004). Depois no segundo volume da série, estuda as *Crianças e Adolescentes em Situação de Rua no Município de São Luís: nuances e interfaces do trabalho infantil e da violência doméstica (2005)*. No terceiro volume (2006) estudam *Crianças e Adolescentes no Maranhão: uma prioridade fora do orçamento*. Finalmente em 2008, lançaram o quarto volume da série no qual trabalham o tema.

Um tema bastante trabalhado nas publicações do CDMP é a exploração sexual de crianças e adolescentes. Iniciou-se com *Rompendo o Silêncio (1997)*, memórias do Seminário Multiprofissional de Capacitação sobre Abuso e Exploração Sexual. Em 2002, *O Relatório de Pesquisa Tráfico de Mulheres, Crianças e Adolescentes Para Fins de Exploração Sexual Comercial – PESTRAF*. Em 2003, publicou o *Manual de Rotina*, com informações sobre o Sistema de Atendimento a Casos de Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes de São Luís do MA. Em 2005, 2006 e 2007, participa de três publicações junto a diversas instituições, a primeira é *Rompendo o Silêncio: Fragmentos de uma Prática*, a segunda delas é *Violência Sexual Contra Crianças e Adolescentes: uma questão de política pública*. E a outra se titula *Gatos Pingados*.

Finalmente, entre 2007 e 2008, o Centro de Defesa, publica os textos do Curso *Semente de Girassol*, com cinco módulos com elementos sobre violência contra crianças e adolescência e como enfrentá-la. Completa-se assim, um ciclo de 14 anos de publicações, nas quais é possível encontrar elementos suficientes para poder pensar política pública, desenhar projetos de ação, difundir informações entre os meios de comunicação e a opinião pública, realizar todo tipo de evento de formação para profissionais, professores, membros das comunidades ou estudantes.

Certamente é necessário realizar o debate público desses dados. Sem ele, eles são letra morta. É urgente realizar os desdobramentos necessários frente às autoridades, frente aos corpos políticos representativos e os órgãos de justiça, somente assim tem potencial para alavancar política pública. É fundamental sua apropriação por parte de Universidades e Faculdades, colégios e escolas, de maneira a tornar-se motivo para mais pesquisas e produções epistemológicas. Igualmente, sua divulgação massiva a través dos meios de comunicação de massa. Urge, não sua desqualificação acadêmica, mais sua tradução para que crianças e pessoas com pouca formação tenham acesso.

Todo este acúmulo de informações e conhecimento acompanha os processos de formação realizados todos os anos pelo Centro de Defesa. Pelos Cursos, Palestras, Seminários Colóquios, Oficinas, Encontros e eventos diversos, já passaram milhares de maranhenses de todas as idades e regiões do Estado. Também dentro do processo de formação que o Centro realiza a distancia com o projeto *Semente de Girassol*.

Somam-se nesses processos de formação um grupo de profissionais que ao longo de anos tem refinado uma prática e um discurso, pelo qual tem se tornado especialistas no tema dos direitos das crianças e adolescentes, e um numero cada vez maior de demandas por esse tipo de conteúdos e conhecimentos, vindo de todos os cantos do Maranhão e de fora dele. Já que o público do Centro de Defesa não se restringe apenas a Candidatos a Conselheiro ou a Conselheiros, sendo configurado por pessoas de todas as idades, é perceptível o fato de que, entre mais pessoas formadas, mais perto se encontra o Maranhão, de conseguir uma massa crítica de pessoas pensando, entendendo e atuando no sentido de respeitar e promover os direitos das crianças e adolescentes. Não que isso esteja perto de acontecer ou que seja fácil mais esse é o caminho: interiorizar na alma maranhense um discurso até hoje alheio a sua forma de pensar e sentir. É como espalhar uma crença. É necessário um tempo histórico suficiente para que ela se torne geral. Primeiro há que construir um discurso consistente, depois há que encontrar a tecnologia para disseminá-lo. Finalmente há que ter a energia para manter a atitude o tempo suficiente e a criatividade para dizer a mesma coisa de muitas maneiras, até atingir um ponto de não retorno. Essa é a distancia entre o mundo como ele se apresenta e o mundo que desejamos.



## 10 TRANSCENDÊNCIA

### Deve o sistema conservar sua missão ou inovar? Deve o sistema conservar suas estratégias de ação ou inovar?

Partindo de certo princípio de realidade, sabemos que não é possível atingir o mundo que desejamos. Todo o esforço humano, no entanto, deve concentrar-se em aproximar-se dele. Por tanto, continua a ser vigente a missão institucional de alcançar plenamente uma sociedade que dê prioridade aos direitos de crianças e adolescentes.

Ao longo de 17 anos de história o Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini, tem feito esforços importantes com a intenção de realizar sua missão. A instituição tem participado ativamente de três processos importantes a través de cada um dos seus projetos:

1. Contribuído eficientemente no desenvolvimento, implementação, funcionamento e qualificação de todas as instâncias que compõem o Sistema de Garantia de Direitos no Estado do Maranhão, especificamente e no Brasil, indiretamente.
2. Contribuído eficientemente no processo de construção de conhecimento relevante sobre a situação dos direitos da infância e da adolescência do Maranhão e no desenho de metodologias de atendimento a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade.
3. Contribuído eficientemente na formação de uma cultura que opere a partir do princípio de que crianças e adolescentes são sujeitos de direito.

Esses três processos estão longe de alcançar uma situação ideal. De fato, a maior descoberta do Centro de Defesa ao longo do seu próprio processo institucional, é a do altíssimo grau de complexidade da problemática da infância. Descoberta esta, que intimida si comparadas as possibilidades de ação de uma instituição, que sofre perenemente pela falta de recursos, frente ao tamanho do desafio.

Sendo assim, pode-se dizer que as maiores **virtudes da instituição** ao longo deste processo histórico são:

1. A sua persistência na manutenção de uma atitude de construção e a continuidade da ação, mesmo em circunstâncias em que muitas outras instituições sucumbiram, pararam, desapareceram.
2. A construção de um enorme capital simbólico, que é fruto do acúmulo de experiência, conhecimento e reconhecimento de parte da sociedade.

É com essas virtudes que ainda a instituição terá que enfrentar **o desafio** que a história lhe coloca:

***Acelerar e aprofundar o processo de mudança da mentalidade do povo do Maranhão, no sentido de aceitar e vivenciar um paradigma desde o qual crianças e adolescentes sejam sujeitos de direito, o mais plenamente possível, de maneira a que seja pela participação cidadã que as instituições públicas e privadas, em todos os níveis, implementem políticas e ações em coerência com esse direito.***

Isto significa que **a instituição deve ir** ainda mais longe, (isto é transcender) no processo de:

- A. **Gerar conhecimento**, continuando a realização da descrição, dimensionamento e análise do problema, porém, fazendo **ênfase** na geração de conhecimento sobre as possíveis soluções: estratégias, tecnologias, discursos, canais, metodologias, modelos, experiências. Com ênfase no Advocacy, na Promoção, na Negociação e na construção de novos Consensos. Especialmente, favorecer a emergência do conhecimento popular, o construído pelas comunidades, pelos jovens e crianças. Esse conhecimento que vem de baixo para cima.
- B. **Disseminar** de maneira cada vez mais ampla e profunda um discurso legítimo e desejável socialmente. Ampla no sentido de sua **cobertura geográfica**, indo do centro para as periferias e vice-versa. E profunda no sentido de chegar a **todos os públicos possíveis**: urbanos, rurais, adultos, jovens, infantis, de gêneros diferentes, de classes sociais diferentes, de ideologias e religiões diferentes.
- C. **Criar**, para tanto, os mais diversos **canais** de comunicação e as mais diversas **linguagens**: desde os canais formais e convencionais, de massa, até os mais informais e alternativos, desde a linguagem científica e jurídica, até a linguagem das artes e das mídias. Em outras palavras metamorfosear um mesmo discurso, com coerência, em todas as formas possíveis de maneira a alcançar cada um dos públicos necessários. Especialmente, encontrando, a maneira de que esse discurso seja incorporado por esses diversos públicos. Assim, sempre será importante ensaiar diversos formatos até aliar **disseminação** de discurso e **incorporação** de discurso.
- D. **Ampliar** o conceito de **redes**: ir das redes formais e institucionais como apoio, para as redes sociais, não necessariamente formalizadas, de todo tipo de atores: famílias, jovens, crianças, artistas, educadores, professores, promotores, juízes, políticos, sindicatos, empregados, desempregados, religiosas, grupais, reais e virtuais. Isso até encontrar os mecanismos de tornar essas **redes atuantes e interativas**. Trata-se de pensar uma outra forma de integrar redes. Outro paradigma. Não apenas aquele no qual atores institucionais, típicos, definidos e formais, de constituição pesada e modo de agir lento, tentam formalizar e manter uma rede, e para isso gastam enormes quantidades de recursos e tempo, pois dependem de financiamento maciço. Falhando este, desmancha-se a rede. Mas um outro em que os atores são difusos, leves, fluidos. Atores sociais diversos e que de fato compartilham modos de ver o mundo e que são hoje capazes de mover grandes quantidades de conteúdos e de influenciar, de fato, processos, pois geram opinião. Para aproximar-se disso vale a pena estudar o fenômeno dos Blogs, das comunidades virtuais e da comunicação não formal na Internet. Trata-se claro de uma estratégia que implica trazer todo um modo politicamente fundado de fazer acontecer as coisas e que usa amplamente as novas tecnologias e prescinde de estruturas pesadas, caras e relativamente ineficientes.
- E. **Experimentar** tanto no local quanto no global, diversas **tecnologias sociais**, especialmente direcionadas para a **mudança de mentalidade** e na **mudança de práticas**.
- F. **Multiplicar** de todas as maneiras possíveis os **modos exemplares de ação e pensamento**, assim como os núcleos sociais, institucionais, formais e informais através dos quais estes se manifestam.

A leitura que Neide Castanha do CECRIA faz de todo o processo estabelece uma perspectiva que sintetiza as necessidades de transcendência:

*Que perspectiva temos para manter-nos como movimento social? Temos que capacitar-nos para realizar estudos que possam fazer o nexo entre ciências sociais, movimentos sociais, política pública e novas tecnologias. Com isso nos recolocamos como atores protagônicos tendo como base a cooperação*

*internacional, os protocolos, a cooperação nacional, ao disseminar o conhecimento dessa rede. Desenvolver tecnologias para monitorar a rede desde o local até o nacional. Temos que fazer os nexos epistemológicos e políticos. Temos que reinventar as funções: Temos que gerar novas demandas para os governos e para os políticos. Neide Castanha. CECRIA.*

Projetos como o ***Cidadanear, Semente de Girassol, Cata-ventos de Liberdade***, já contêm muitos destes elementos. Falta integrar com maior audácia outras áreas do conhecimento, como a filosofia, a antropologia, a sociologia, a arte, a história e a comunicação ao trabalho que já fazem, pedagogos, psicólogos, assistentes e advogados. Ainda, agregar a estes elementos dos saberes populares, das tradições, dos diversos públicos próprios de um Estado tão diverso quanto é o Maranhão. Certamente, um grande salto ocorreria na concepção da atuação do Centro de Defesa se transcendesse a visão ***multidisciplinar*** e amadurecesse os elementos ***transdisciplinares***<sup>11</sup> já presentes em sua dinâmica.

---

<sup>11</sup> Transdisciplinariedade: estratégia metodológica que a diferença da disciplinariedade, que se coloca dentro do limite de uma disciplina científica, ou da multidisciplinariedade, que se coloca dentro da perspectiva de diversas disciplinas científicas cada uma com métodos específicos, ou da interdisciplinaridade, que se coloca desde a perspectiva de um encontro metodológico de várias ciências, se coloca na perspectiva da relação entre diversos tipos de conhecimento: o científico, o religioso, o filosófico, o artístico, e os saberes populares.



## 11 RESILIÊNCIA

### O sistema apresenta capacidade de agregar elementos que fortaleçam as tendências antrópicas do seu operar?

Dependendo de sua organização, todo sistema apresenta uma dinâmica que organiza um debate constante entre elementos que aglutinam energia sistêmica e elementos que desagregam essa energia. Pode-se entender uns como fortalezas do sistema e os outros como fragilidades. Os elementos deste subsistema estão dispersos em todos os outros subsistemas. Uma leitura possível é a seguinte:

Subsistema	Elementos aglutinadores	Elementos desagregadores
<b>Reprodução</b>	Ethos do sacerdócio Ethos do militante Ethos do profissional engajado (+ +)	Crise dos movimentos eclesiais de base, dos movimentos sociais e do movimento estudantil. (- - - -)
<b>Adaptabilidade</b>	Capacidade de complexificação interna do sistema diante das demandas externas (+ +)	O grau máximo de poder de complexificação interna é ainda muito inferior à crescente complexificação das demandas externas. (- - - - -)
<b>Reconstituição</b>	Desejo de resposta às demandas do meio ambiente compartilhado pelos membros da equipe. (+ + + + +)	Dificuldades de definir nichos estratégicos de atuação. (- - -)
<b>Sinergia</b>	Alto senso de compromisso com uma causa. Senso de doação compartilhado. Predomínio de elementos agregadores. (+ + + + +)	Ceticismo residual. (- - - -)
<b>Mecanismos de distensão</b>	Alegria e confiança entre os membros da equipe. (+ + + + +)	Excesso de demandas, compulsoriedade do compromisso, mínimos mecanismos de distensão. Mal-estar subjacente. (- -)
<b>Interatividade</b>	Alta capacidade de articulação. (+ + + + +)	Dificuldades para discutir produtos relevantes entre atores sociais pertinentes. (- -)
<b>Reprogramação</b>	Paradigma de ação consistente. (+ + + + +)	Carência de re-afinamento metodológico. Tendência à ingenuidade metodológica. (- -)
<b>Sustentabilidade</b>	Alto valor do capital simbólico acumulado. (+ + + + +)	Dificuldade de traduzir capital simbólico em capital líquido. (- - - - -)
<b>Produtividade</b>	Quantidade e qualidade nos produtos.	Excesso de produtos aumenta o grau de contingências do processo

	(+ + + + +)	comprometendo a qualidade. ( - - )
<b>Transcendência</b>	Crença compartilhada da missão Institucional. Vigência da missão. (+ + + + +)	Dificuldade de renovar as estratégias frente a mudanças na estrutura do problema enfrentado. ( - - - )
<b>Reorganização</b>	Alto nível de consenso entre a hierarquia formal e a operacional. (+ + + + +)	Dificuldades em renovar a estrutura operacional tendo em conta os desafios do meio ambiente. ( - - - )
<b>Regulagem</b>	Controle de recursos financeiros. Disciplina interna. (+ + + + +)	Insegurança frente ameaças externas: roubo, assalto. ( - )
<b>Mecanismos de reconhecimento</b>	Alto nível de reconhecimento externo. (+ + + + +)	Dificuldade de distribuição dos lucros simbólicos e líquidos. ( - - )
<b>Resiliência</b>	Capacidade histórica de sobrevivência em tempos de escassez. (+ + + + +)	Dificuldade de implementar estratégias não ingênuas de sobrevivência. ( - - - )

Quando um sistema apresenta um balanço negativo, onde os elementos desagregadores têm maior poder que os elementos aglutinadores, se diz que o sistema se encontra numa dinâmica entrópica, ou seja, num processo de desestruturação do sistema que se manifesta pela perda de capacidade de operação. Por outra parte, quando o sistema apresenta um balanço positivo, sua dinâmica é anatrópica, o que significa que o sistema está conseguindo responder aos desafios do meio ambiente de maneira cada vez mais eficiente e articulada na medida em que consegue acumular mais energia.

Certamente, estas duas dinâmicas estão sempre presentes no sistema. Assim, todo sistema apresenta ciclos de caráter entrópico e ciclos de caráter anatrópico. De maneira que o sistema reage ao acúmulo de entropia, fortalecendo seus mecanismos anatrópicos. E ao mesmo tempo, o aumento de complexidade tende a testar a capacidade do sistema a cada momento. É, portanto uma dinâmica processual, na qual dependendo do momento em que o sistema é observado, este se mostrará ou mais entrópico ou mais anatrópico. Portanto, o importante é tentar perceber se as tendências entrópicas são definitivas ou não.

Tendo em conta os elementos de análise apresentados, qual é a situação do Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini?

Se tomado o momento atual, separado de toda a história da Instituição, poderia dizer-se que ele está vivendo um momento dominado por elementos que arrastam o sistema numa tendência entrópica. Ora pela indefinição de recursos financeiros para manter o seu funcionamento durante os próximos anos, ora porque os esforços realizados neste sentido sejam ainda muito incipientes e emergenciais, ora porque persiste o excesso de demandas de parte do meio ambiente do sistema, etc., a situação pode entender-se como crítica.

Porém, se observado o sistema na sua deriva histórica, se percebe que ele apresentou no passado vários momentos de crise, e que da mesma maneira o sistema conseguiu reagrupar elementos anatópicos que alavancaram o funcionamento do sistema, mantendo sua vigência histórica.

Dentre esses elementos dois são fundamentais para explicar essa capacidade especial de concentrar sinergicamente, elementos a favor da instituição: 1. o Capital simbólico acumulado (ver Produtividade) e, 2. O reconhecimento público alcançado pela instituição (ver Mecanismos de Reconhecimento).

Outros elementos importantes são o reforço do compromisso dos profissionais com o projeto político do CDMP e a permanência deles apesar das dificuldades enfrentadas (Reprodução). Também a solidariedade por parte das entidades parceiras (Sinergia).

O Ceticismo Residual (ver Sinergia) e o Mal-Estar Subjacente (Ver mecanismos de distensão) se apresentam como elementos periféricos ao sistema. Porém, dado que resultam da manutenção histórica de fragilidades tais como o excesso de trabalho, a baixa remuneração, o cansaço acumulado etc., podem estar se tornando, elementos que, venham a diminuir ainda mais a capacidade do sistema operar.

Aumentar a resiliência implica necessariamente implementar estratégias de superar o paradigma da escassez como modo de funcionamento do sistema (Ver Reconstituição). Ao mesmo tempo a manutenção dos fatores positivos é fundamental. Por exemplo, se a acumulação de capital simbólico ou o reconhecimento externo, estão ameaçados, então a resiliência sistêmica entraria, neste caso, numa tendência sem retorno. Porém, não significa que não seja necessária uma reação imediata e com caráter duradouro.



## 12 REORGANIZAÇÃO

### Quais são os elementos que podem vir a renovar a estrutura organizacional do sistema?

Com base nas análises de todos os subsistemas, se oferece o seguinte mapa de condições de renovação da estrutura organizacional.

Subsistema	Tendências Dicotômicas	Elementos desagregadores	Condições de renovação da estrutura organizacional
<b>Reprodução</b>	Dificuldade de encontrar profissionais que entendam <i>a priori</i> o <b>engajamento</b> político e suas conseqüências na <b>qualidade</b> dos produtos da instituição.	Crise dos movimentos eclesiais de base, dos movimentos sociais e do movimento estudantil.	Identificar e definir formas contemporâneas de militância e de movimentos sociais, pautadas sobre visões de mundo novas e renovadoras. Renovar os quadros a partir desses movimentos.
<b>Adaptabilidade</b>	Dificuldade de criar novas <b>alternativas</b> de adaptação do sistema ao meio ambiente que tende a desafiar o sistema com maior nível de <b>complexidade</b> .	O grau máximo de poder de complexificação interna é ainda muito inferior à crescente complexificação das demandas externas.	Identificação das capacidades reais do sistema e concentração de energias nas capacidades de maior fortaleza. Liberar a criatividade da equipe. P.e.: Produção de conhecimento.
<b>Reconstituição</b>	Dificuldade de estabelecer um círculo virtuoso entre quantidade de <b>recursos</b> , demandas externas e <b>nichos estratégicos</b> de atuação.	Dificuldades de definir nichos estratégicos de atuação.	Planejamento a partir de nichos estratégicos quantitativamente poucos, qualitativamente fortes.
<b>Sinergia</b>	<b>Cansaço</b> acumulado, dada a compulsoriedade do compromisso frente o excesso de <b>demandas</b> .	Ceticismo residual.	Manutenção dos níveis de compromisso, liberação dos processos criativos frente à realidade.
<b>Mecanismos de distensão</b>	Dificuldade de manter o <b>custo</b> da <b>permanência</b> em	Excesso de demandas, compulsoriedade do compromisso, mínimos	Instauração de mecanismos que privilegiem a qualidade de vida dentro e fora da

	todas as instâncias de articulação.	mecanismos de distensão. Mal-estar subjacente.	instituição. Diminuição real da carga de trabalho e aumento dos tempos para reciclagem de energia individual e coletiva.
<b>Interatividade</b>	Dificuldade de entender as <b>especificidades</b> típicas das especialidades profissionais reunidas frente ao trabalho <b>interdisciplinar</b> .	Dificuldades para discutir produtos relevantes entre atores sociais pertinentes.	Ampliar o conceito de redes sociais e desenvolver estratégias amplas, inclusive a partir das novas tecnologias.
<b>Reprogramação</b>	Presença de dicotomias frente às <b>políticas de financiamento</b> das agências parceiras. <b>Dependência financeira</b> .	Carência de re - afinamento metodológico. Tendência à ingenuidade metodológica.	Definição de modelo paradigmaticamente fundado que permeie todas as ações do Centro.
<b>Sustentabilidade</b>	Emergência de <b>produtos</b> sem nexos reais com as estratégias pensadas da instituição. Produtos como <b>meio de sobrevivência</b> .	Dificuldade de traduzir capital simbólico em capital líquido.	Desenvolvimento de instrumentos, com caráter permanente, que traduzam capital simbólico em capital real.
<b>Produtividade</b>	Tendência à <b>manutenção</b> de uma leitura da realidade e de suas estratégias de resposta, independentemente das <b>mudanças externas</b> .	Excesso de produtos aumenta o grau de contingências do processo comprometendo a qualidade.	Concentração da energia institucional em projetos de maior impacto na mudança de mentalidade cultural.
<b>Transcendência</b>	Emergência periférica de <b>mal-estar subjacente</b> e de um <b>ceticismo residual</b> que ainda não encontram <b>espaço de</b>	Dificuldade de renovar as estratégias frente a mudanças na estrutura do problema enfrentado.	Elevar as estratégias institucionais para o nível da transdisciplinariedade.

	<i>discussão</i> no interior do sistema.		
<b>Resiliência</b>	<b><i>Manutenção de uma estrutura</i></b> institucional com pouca frondosidade frente a um meio <b><i>ambiente cada vez mais complexo.</i></b>	Dificuldade de implementar estratégias não ingênuas de sobrevivência.	Implementar estratégias de sobrevivência consistentes.
<b>Regulagem</b>	Mínima <b><i>capacidade de defesa</i></b> frente ao meio ambiente marcado pela violência e aumento da <b><i>delinqüência</i></b>	Insegurança frente a ameaças externas: roubo, assalto.	Implementar estratégias de segurança contra ameaças externas.
<b>Mecanismos de reconhecimento</b>	Senso de <b><i>ilegitimidade</i></b> frente à <b><i>apropriação individual</i></b> de lucro simbólico e líquido.	Dificuldade de distribuição dos lucros simbólicos e líquidos.	Manter os registros de reconhecimento externo. Afinar o processo de reconhecimento interno.
<b>Reorganização</b>	Presença de <b><i>círculos viciosos</i></b> que tendem a se fortalecer no <b><i>cenário atual.</i></b>	Dificuldades em renovar a estrutura operacional tendo em conta os desafios do meio ambiente.	Afinar estrutura organizacional em cada um dos subsistemas. Fortalecer círculos virtuosos e renovações.



## SEGURANÇA

### Qual é o grau de risco das operações do sistema? Existem mecanismos de segurança ativados?

A natureza do trabalho realizado pelo Centro de Defesa, em algumas situações, implica um elevado grau de risco pessoal e institucional. Especificamente no que diz respeito do trabalho de caráter empírico e a aproximação física com ambientes onde ocorre violência sexual, tráfico de crianças e adolescentes, exploração sexual comercial, trabalho escravo ou em suas piores formas, violência doméstica, uso de drogas, violência policial, gangues, quadrilhas, desaparecimento, situações de rua, etc.

A abordagem destes fenômenos implica a aproximação a ambientes e agentes geradores de violência: traficantes, redes de tráfico que envolvem inclusive agentes de instituições públicas, políticos com interesses escuros, parentes, vizinhança, lugares com pouca segurança, favela, áreas rurais desprotegidas e sem a presença de autoridades, etc.

A defesa dos direitos de crianças e adolescente em muitos casos significa enfrentar esses agentes, identificá-los, denunciá-los, tornar públicas suas atividades. Isto pode colocar os profissionais em uma situação de vulnerabilidade.

Um dos elementos que caracteriza esse tipo de fenômenos é sua invisibilidade. Certa capacidade de mimetizar-se faz com que os agentes de violência, consigam manter-se ocultos e inclusive ocultar as crianças que violentam. É por isso que parte do desafio consiste em tornar visível o que permanece fora do alcance dos olhos das instituições e da sociedade. Por tanto a aproximação real a determinados fenômenos, é em muitos casos inevitável e necessária.

No entanto, em alguns casos a necessidade de estabelecer fatos, somado à dificuldade de contar com as instituições de segurança pública ou a desconfiança mútua, levam a um tipo de aproximação de alta exposição.

O Centro tem estrutura para fazer esse tipo de pesquisa? O Centro pode deixar de fazer esse tipo de pesquisa? Esse dilema, certamente faz parte do agir da instituição no seu dia-a-dia: se faz a pesquisa desse tipo de problemas assume riscos. Se não faz, perde contato com a realidade.

Frente a essa condição de trabalho o Centro possui mecanismos que possam mitigar o grau de risco ou evitá-lo? Urge, pensar estes mecanismos, que podem iniciar, por exemplo, pela instauração de um **Conselho de Segurança**, que tenha como finalidade dirimir o grau de risco e as estratégias que em cada caso devem ser adotadas para aumentar o grau de segurança com os profissionais da instituição trabalham.

Outro elemento é a segurança do patrimônio do Centro de Defesa. Este, sua sede, já sofreu três assaltos ao longo dos últimos anos. Nesses eventos, os danos físicos à instituição chegaram a prejudicar enormemente documentos e instrumentos de controle financeiro. Além, de ter diminuído o bem-estar dentro do local de trabalho. A equipe do Centro decidiu vender a sede atual de maneira a evitar novos episódios. No entanto, se faz necessária uma reflexão sobre os impactos que uma decisão como essa pode trazer para o funcionamento do Centro como um todo. Reconstituir o funcionamento em outro espaço de menor tamanho terá efeitos nas mais diversas áreas e não há como assegurar que esses efeitos sejam apenas positivos. Este aspecto agrega certo grau de incerteza

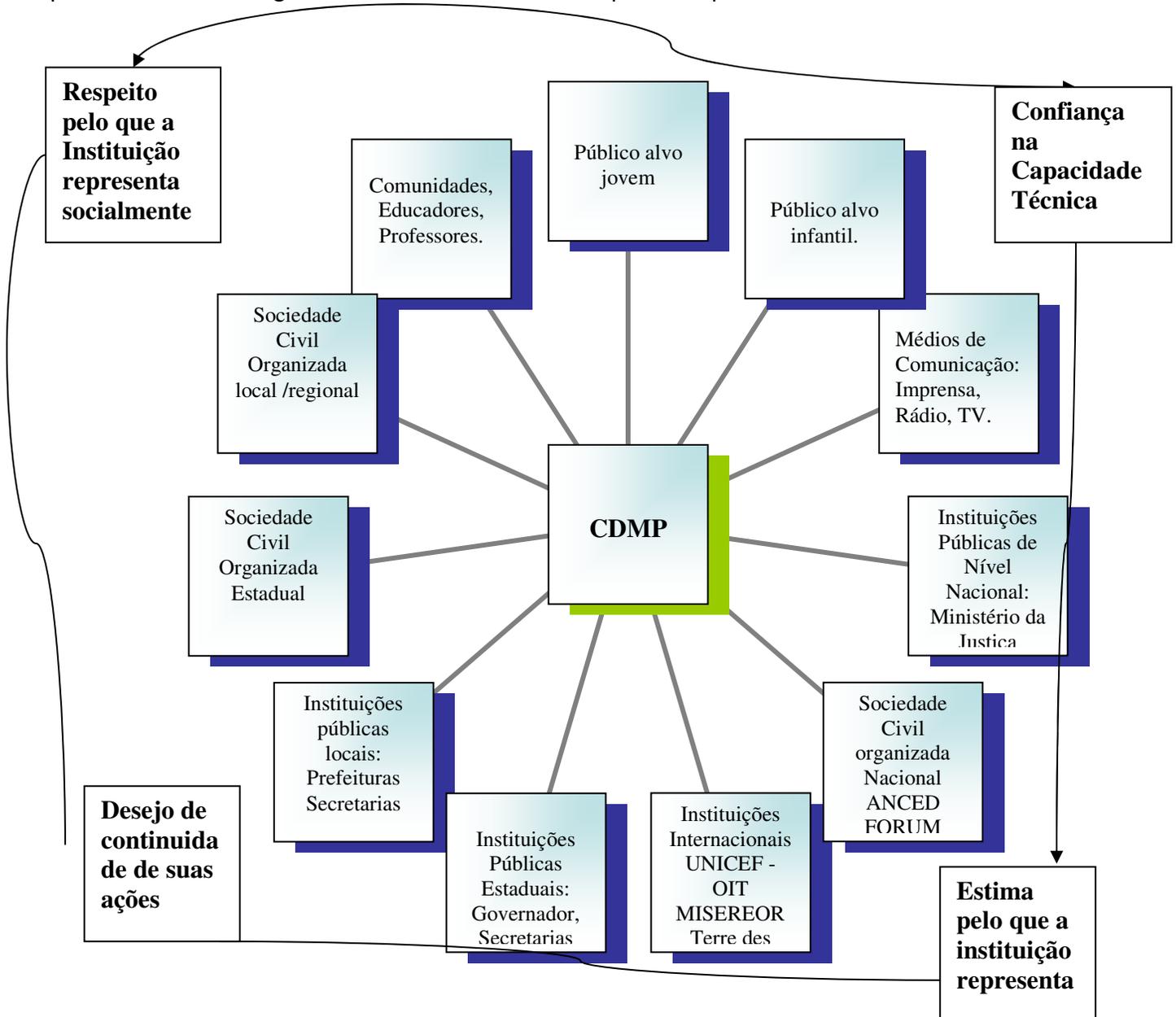
ao coletivo da instituição. Faz-se necessário pensar alternativas, (tema para o Conselho de Segurança) que ao mesmo tempo em que aumentem o nível de segurança sobre o patrimônio, viabilizem o funcionamento integral do Centro como um todo.



## 14 RECONHECIMENTO

### Está consolidado o Capital Simbólico Acumulado pela Instituição?

O Capital simbólico acumulado de uma instituição é o resultado do grau de consistência dos seus produtos somado ao grau de reconhecimento social que esses produtos detêm.



Assim, é possível constatar este tipo de capital numa instituição quando atores institucionais externos reconhecem abertamente elementos como este:

*O CDMP tem uma grande fortaleza: know How. Alcançaram um alto grau de desempenho: podem utilizá-lo como marketing institucional. O terceiro setor deve aprender a vender essa competência. Eles apostaram em questões sustentáveis. Deixam resultados para a história que dificilmente vão se reverter. Eles plantaram e transversalizaram muito. No âmbito das políticas públicas nacionais e locais tem alta incidência e acabaram orientando ação institucional de fundo. Renato Mendes, Organização Internacional do Trabalho OIT.*

*Politicamente eles são um consenso. Thais Fortuna. Organização do Trabalho, OIT.*

*Eles tem notoriedade e reconhecimento. Falar de determinados assuntos implica falar do Centro de Defesa. Esse reconhecimento é também em muitos municípios. O Centro tem um reconhecimento nacional: pelas inserções e experiências, pela sua ousadia e missão, também a nível internacional. Elizabeth Maria de Faria Ramos - Terre des Hommes –*

A maior capital simbólico acumulado, maior o potencial da instituição para causar impactos positivos no ambiente em que opera. Seguindo as observações feitas no subsistema Produtividade e no de Interatividade, é possível perceber que o Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini, possui um **ELEVADO CAPITAL SIMBÓLICO ACUMULADO**.

Nesse sentido, a instituição tem adquirido de parte de todos os públicos com os quais tem algum tipo de relação, um elevado grau de:

- 1- **Respeito** pelo que ela representa a nível social;
- 2- **Confiança** na sua capacidade técnica;
- 3- **Estima** pelos seus projetos, ações e resultados;
- 4- **Desejo** de continuidade de suas ações.

Foi por esse tipo de qualificações que o Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini se fez merecedor do Premio Criança da Fundação ABRINQ em 1998. E pelo qual, instituições Internacionais, Nacionais, Estaduais e Locais tem-lhe aberto suas portas e financiado seus projetos ao longo de 17 anos. Foi com esse capital que ganhou a causa dos Meninos Emascarados diante a OEA. E pelo que sua voz e voto tem sido importantes na definição de instrumentos de política pública a nível local, estadual e nacional. É com esse ímpeto que conseguiu chegar a tantos municípios no estado do Maranhão e a um público que hoje se conta por milhares de pessoas de todas as regiões maranhenses. É também a razão de que sua participação em tantas redes institucionais seja entendida como fundamental e decisiva na Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente.

É sobre a base desse **CAPITAL SIMBOLICO CONSTRUÍDO** que o Centro de Defesa deve:

1. Firmar suas estratégias de sustentabilidade.

2. Consolidar seu Paradigma de Ação.
3. Inovar suas estratégias.
4. Impactar ainda mais o contexto.

E é pelo **VALOR SOCIAL** desse capital que a história do Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini faz todo sentido e sua continuidade é necessária para a história da infância e adolescência no Maranhão e do Brasil.



## CONCLUSÕES

Quatorze perguntas elaboram a trama do texto no qual ficam explícitos os elementos da avaliação externa realizada sobre o Centro de Defesa Pe. Marcos Passerini durante os meses de Outubro e Novembro de 2008. Tais questões permitem levantar um panorama da situação atual do Centro e de sua relação com o contexto no qual ele nasceu e se desenvolveu.

Sinteticamente, é importante frisar alguns elementos que, devem servir como um convite à leitura integral do texto, mas do que de elementos definitivos, toda vez que estes emergem do texto e do processo de avaliação:

- O Centro de Defesa PE. Marcos Passerini alimenta sua história nas fontes dos movimentos eclesiais de base e nos movimentos sócias, porém diante o esgotamento destes, deve encontrar fontes de inspiração nos novos movimentos sociais, mesmo que estes não tenham mais as feições ideológicas de antes. O debate ideológico atual nos abre os caminhos para novos paradigmas de pensamento do mundo e por tanto, de novas formas de interferir na realidade.
- Seu processo histórico tem lhe permitido defrontar-se paulatinamente com o elevado grau de complexidade da problemática dos direitos da criança e do adolescente no Maranhão. Frente a tal complexidade deverá constantemente definir, qualitativamente, e não quantitativamente, as ações estratégicas que, uma vez realizadas, impactem significativamente o fenômeno que se propõe enfrentar.
- Neste processo, deverá concentrar esforços na definição de um paradigma de ação que seja compartilhado e o suficientemente explícito, de maneira a fortalecer suas ações, tendo um parâmetro significativo de avaliação e monitoramento, tanto quanto uma fonte de inspiração criativa. Mais ainda, deverá equacionar esse paradigma com as novas tendências do pensamento atualmente em pleno processo de mudança.
- Esse será um pré-requisito para realizar um amplo processo de inovação nas suas estratégias de ação, que busque, ante tudo, aumentar o poder de penetração de uma mentalidade que se fundamente no respeito pelos direitos de crianças e adolescentes. Para tanto, deve ainda afinar suas estratégias entorno de novas tecnologias sociais que aproveitem o novo contexto tecnológico e comunicacional, e especialmente as possibilidades vindas da transdisciplinarietà.
- Durante os 17 anos de atuação, o Centro de Defesa, consolidou um amplo Capital Simbólico, como resultado da legitimação das mais diversas forças sociais, do amadurecimento de competências técnicas, do compromisso e manutenção de suas ações. É com esse recurso, o capital simbólico, que o Centro de Defesa deve consolidar os meios de sustentabilidade, de maneira a garantir sua existência e sua independência operacional.

- Por sua história, por sua competência e honestidade, o Centro de Defesa PE. Marcos Passerini merece o louvor e o apoio da sociedade e das instituições que velam pela construção de um mundo onde direito de criança e adolescente seja de fato uma prioridade.



## BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTOS CONSULTADOS

Estatuto CDMP Alterado e revisado 2004.

Planos de Ação e Estratégicos dos anos 1994 -1995 -1997 - 1998 -1999 – 2000 - 2000 a 2002 – 2004 a 2006, e de 2004 e 2005.

Relatórios de Atividades dos anos: 1993 a 2007.

Relatórios de Avaliação de 1994/1997.

Relatório do Seminário de Avaliação de 1997.

Relatório do Processo de Planejamento estratégico e Avaliação do CDMP de 1999.

Relatório de Avaliação de 2001.

Relatório de Avaliação 2002.

Avaliação do 1 semestre de 2004.

Texto: CDMP 10 anos: Uma década na Luta pela cidadania de crianças e adolescentes no Maranhão. 2002.

Rompendo o Silêncio. João de Jesus da Costa, Coordenador. Seminário Multidisciplinar de Capacitação Sobre Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes. São Luís: CDMP. 1997.

Borges, Arleth Santos, et all. Vidas Ameaçadas. Indicadores da Violação de Direitos de crianças e adolescentes no Maranhão. São Luís: CDMP, 2000.

De Gregori, Waldemar. Cibernética Social. Ed. Cortez. São Paulo, 1984.

Rodriguez, Darío e Arnold, Marcelo. Sociedad e Teoria de Sistemas. Ed. Universitária. Santiago de Chile, 1990.

Maturana, Humberto e Varela, Francisco. El Árbol Del Conocimiento. Editorial Universitária. Santiago de Chile, 1984.



## MATRIZ DE PRODUTIVIDADE

Ano	Eixos Estratégicos Planejados	Escopo	Projetos	Resultados esperados	Indicadores de resultado
1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contribuir para efetivação da política de proteção dos direitos da criança e do adolescente.</li> <li>-Desenvolver política de proteção jurídico-social na defesa dos direitos infanto-juvenis.</li> <li>-Política de Confronto e Responsabilização.</li> <li>-Defesa dos Direitos Individuais, Difusos e Coletivos.</li> <li>-Acompanhamento ao Atendimento de Crianças e Adolescentes por Instituições Públicas.</li> <li>- Assessoria a casos de violação de direitos e acompanhamento de adolescentes envolvidos em ato infracional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprimorar os mecanismos de controle do sistema de justiça e segurança.</li> <li>Monitorar execução de MSE.</li> <li>-Conceber processo educacional sobre questão de aplicação e execução das MSE</li> <li>-Responsabilização do Estado.</li> <li>-Combate à violação de Direitos de C&amp;A.</li> <li>-Ações concretas de defesa dos direitos violados.</li> <li>-Atendimento imediato a situações emergenciais.</li> <li>-Acompanhamento de Casos, processos jurídicos e atos infracionais, casos de abuso, ressarcibilidade de danos, registros civil, acompanhamento familiar, etc.</li> <li>-Fiscalizar o atendimento de Crianças e Adolescentes em instituições públicas – Ex: FUNAC.</li> </ul>	Ponte da Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asseguradas as condições jurídicas e sociais para o combate e a punição dos casos de violação dos direitos das crianças e adolescentes patrocinadas por agentes particulares e pelo próprio Estado.</li> <li>-Criação de instâncias institucionais: Defensoria Pública Estadual, Envolvimento do Ministério Público.</li> <li>-Garantido melhor atendimento pelas instituições que trabalham com C&amp;A.</li> <li>-Garantido acompanhamento a casos de violação de direitos-Monitorada a aplicação de MSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sensibilizados aplicadores e executores de MSE.</li> <li>-Reformuladas as diretrizes para aplicação de medidas sócio-educativas.</li> <li>-Propostas ações jurídico-sociais para responsabilização das instituições com atendimento irregular.</li> <li>-Acompanhados sistematicamente casos de violação de direitos.</li> <li>-Criadas as condições de regularização da aplicação de MSE.</li> <li>-Criadas as condições para restauração /reparação de danos causados por violadores de direitos de C&amp;A.</li> <li>-Propostas ações de responsabilização do Estado.</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criadas as condições para restauração /reparação de danos causados pela ação /omissão do Estado.</li> <li>-Divulgada a situação infracional de adolescente.</li> <li>-Metodologia de defesa dos direitos desenvolvida.</li> </ul>
		<p>Levantamento e sistematização de dados. Pesquisa sobre situações de direitos vulnerados ou violados em jornais de circulação no Maranhão e no IML.</p>	Observatório Criança		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticada a situação de C&amp;A no MA.</li> <li>- Conhecimento produzido e debatido sobre situação de Crianças e Adolescentes</li> </ul>
		<p>Assessoria jurídica. Orientação Jurídico - Social a Conselhos de Direitos e Tutelares do Estado e a Comunidades.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Multiplicadores capacitados</li> <li>-Agentes de defesa Capacitados</li> <li>-Membros da comunidade capacitados.</li> <li>-Atores envolvidos com promoção e defesa de DC&amp;A atualizados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contribuir para o funcionamento dos mecanismos de participação popular.</li> <li>-Contribuir para a operacionalização dos Conselhos de Direitos e Tutelares.</li> <li>-Assessoria aos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Operacionalização do Estatuto da Criança e do Adolescente.</li> <li>-Funcionamento dos Conselhos de Direito e Tutelares.</li> <li>-Assessoria direta: formação, informação. Implantação de Colegiados de Conselhos</li> </ul>	Conselho Ativo: fortalecendo o Sistema de Garantias de Direitos	<p>CD's e CT's instrumentalizados política, jurídica e pedagogicamente para o exercício de suas atribuições.</p> <p>-Criação de Conselhos de Direito e Tutelares nos municípios do MA.</p> <p>Ampliado o número de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criadas as condições para a formulação de política de atendimento e restauração de direitos de crianças e adolescentes.</li> <li>-Quantidade de Conselhos de Direitos e Tutelares Criados.</li> </ul>

	Conselhos de Direitos e Tutelares. Assessoria ao Processo de Criação e Funcionamento dos Conselhos de Direitos e Tutelares	Tutelares Assessoria indireta: consulta técnica.		Conselhos de Direito e Tutelares nos Municípios do MA.	-Conselhos qualificados no seu funcionamento.
	Capacitação de Recursos Humanos	Capacitação público alvo. -Qualificação de Conselheiros de Direito e Tutelares	Semente de Girassol	-Curso de formação básica para educadores e conselheiros. E Qualificado e fortalecido o funcionamento dos Conselhos de Direitos e Tutelares.	-Atores envolvidos com a promoção de D de C&A atualizados na temática. -Aumento da quantidade de Conselheiros em atividades formativas
	-Contribuir para o fortalecimento de fóruns institucionais e da sociedade civil da área da Criança e Adolescência. Política de Alianças e Parcerias: Articulação com outras Instâncias. Participar de Iniciativas da Sociedade Civil	-Participação de fóruns institucionais e da sociedade civil a nível local, Estadual e Nacional. -Participar de redes institucionais. -Criação de redes. -Consolidar participação em redes institucionais: -Instâncias que atuam na área. - Em Fóruns deliberativos. -Para Implementação e divulgação do ECA. -Mobilização da Sociedade Civil Organizada.	Projeto Cidadanear (2004-)	-Mobilização comunitária da Grande São Luís sobre violência doméstica. - Ampliada a sensibilização e conscientização da sociedade maranhense quanto à problemática da criança e adolescente. - Movimentos Sociais articulados em torno da defesa dos direitos difusos e coletivos de C&A. -Participação Popular em relação às políticas públicas para criança e adolescente. -Envolvimento dos Centros de Produção de saber em pesquisas sobre a realidade de C&A.	-Mantida a articulação com os fóruns nos três níveis. -Potencializadas as ações conjuntas. -Melhor envolvimento do poder público e da sociedade civil com a execução de ações para garantia de direitos infanto-juvenis.  -Fortalecida a articulação política dos CT's a través da Rede Estadual dos Conselhos Tutelares.
	-Desenvolver ações pedagógicas e comunicacionais em defesa de DC&A, contribuindo para a	Elevar Conhecimento da opinião pública através da mídia de massa. Monitoramento de Imprensa	Agenda Criança	Sensibilizada a sociedade em relação à problemática de C&A.	-Criados mecanismos de alteração da percepção social sobre a problemática de C&A. -Garantido o acesso à informação sobre problemática

	<p>construção de uma cultura que valorize C&amp;A.</p> <p>-Contribuir para a formação de uma cultura que valorize crianças e adolescentes.</p> <p>Fortalecimento da Comunicação</p>				<p>de C&amp;A.</p> <p>- Divulgadas informações institucionais sobre temática de C&amp;A na mídia.</p> <p>-Ampliada a mobilização social entorno dos direitos de C&amp;A.</p> <p>-Garantido espaço permanente de consulta e pesquisa.</p> <p>-Subsidiados crianças, adolescentes, estudantes universitários, educadores e comunicadores.</p>
1996  2004-2006	Prevenção e Combate à Exploração do Trabalho Infantil	-Pesquisa. -Iniciativas para sua eliminação.	Políticas Integradas de Erradicação de Trabalho Infantil. Cata-ventos de Liberdade	Trabalho Infantil denunciado junto aos meios de comunicação e aos fóruns da sociedade civil.	Diagnosticada a situação de TI no Estado. Plano Estadual de Erradicação do TI.
1997 1998 1999	Abuso e Exploração Sexual contra C&A		Rompendo o Silêncio, nem sempre quem cala consente.	Municipalização do Plano Estadual de Enfrentamento da Violência Sexual contra C&A.	-Maior numero de casos denunciados e registrados. Programas de atendimento adequados às demandas das vítimas.
1999	Política Pública			Ampliada a capacidade de proposição e controle social sobre políticas públicas para Crianças e Adolescentes.	

Eixo estratégico	Ano	Teor das Ações realizadas	Resultados alcançados	Avaliação à Época
Conquista e Defesa de Direitos	1992 – 1993 -1994	<p>Atendimento a casos imediatos</p> <p>Acompanhamento de casos</p> <p>Formalização de denúncias</p> <p>Levantamento e Classificação de informações.</p> <p>Caso emblemático: meninos emasculados.</p>	<p>-Aumento do numero de casos de violação de direito atendidos e de casos acompanhados e defendidos.</p> <p>-Publicado Livro “Era uma vez: dados da violência contra crianças e adolescentes 90-93 no MA”.</p>	<p>-Ação sem análise situacional.</p> <p>-Garantidos direitos de muitas das crianças atendidas pelo CDMP.</p> <p>-Conhecidos e divulgados tipos e índices de violência contra C&amp;A no MA.</p> <p>-Potencializada intervenção de entidades de defesa.</p>
	1995-1996-1997	<p>-Continua o atendimento a casos individuais de violação de direito.</p> <p>-Complexificação da atuação do CDMP x Complexificação dos casos: interpelações judiciais a instituições públicas.</p> <p>-Visitas a unidades de atendimento.</p> <p>Atendimento de casos mais complexos e coletivos.</p> <p>-Inicia-se sistematização de modelo de acompanhamento processual de casos e a unidades.</p>	<p>-Ganho de espaço político frente a entidades como a FUNAC, Ministério Público.</p> <p>Ampliado numero de processos e inquéritos.</p> <p>-Diagnosticada a situação de execução de MSE/MA</p>	<p>-O CDMP está se tornando uma referência no campo da Defesa de DC&amp;A no MA.</p> <p>-Aumenta a capacidade do CDMP de intervir juridicamente e responsabilizar o Estado.</p> <p>-Criadas as condições para racionalização do acompanhamento de casos.</p>

	1998 -1999 -2000	Participação em audiências nas Delegacias de Polícia, em Fóruns e Juizados, Acompanhamento de Ações Jurídicas, Representação diante o Ministério Público Estadual, Ações de responsabilização do Estado. Acompanhamento de casos individuais e um coletivo, Monitoramento ato infracional e de medidas socio-educativas, etc.	Manutenção das ações judiciais e aumento da capacidade de Controle Social sobre instituições de atendimento a adolescentes. Garantidos ganhos em diversos casos instaurados na justiça.	Desencadeado processo de implantação de uma nova política sócio educativa no Estado.
	2001 -2002	Caso dos meninos emasculados: 10 anos de acompanhamento	Mobilização social nos municípios afetados. Campanha Paz pela Infância. Divulgação e pressão aos órgãos públicos.	Descaso das autoridades locais. Não responsabilização dos agressores.
Capacitação de Recursos Humanos	1992 – 1993 -1994	-Oferta de capacitação para instâncias externas	Primeiras contribuições na capacitação dos primeiros Conselhos Tutelares e de Direitos. 06 Municípios. Bom exercício de conhecimento da problemática desses municípios.	

	1995 – 1996-1997-1998 -1999- 2000-2002 -2003	Oferta de capacitação em São Luís e em diversos municípios do interior do Estado. -Instrumentalização política, jurídica e pedagógica dos Conselhos. Capacitação para Agentes de Segurança Pública.	Capacitados conselhos, profissionais, educadores, crianças e adolescentes em diversos municípios do MA. -Ampliado o numero de Conselheiros formados. -V Encontro Estadual de Conselheiros Tutelares. (99) Cidadania Infanto juvenil para adolescentes e agentes sociais.	-Maior qualificação das ações dos conselheiros. -Efeitos da capacitação na prática social se dão de forma lenta. -Altera positivamente a cultura dos municípios. -Aumenta o numero de Conselheiros e atores sociais capacitados em um numero maior de municípios. -Conselheiros de direitos que na maioria não se dispõem a participar da formação. -Dificuldade de entender e modificar a postura dos Conselheiros tutelares no que se trata de questões de gênero. -Heterogeneidade de compreensão por parte dos Conselheiros
Articulação com outras Instâncias	1992 – 1993 -1994	-O CDMP busca consolidar sua participação junto a diversos circuitos institucionais na área da infância e adolescência.	-Inicia-se o amadurecimento do CDMP como agente político no seio de redes institucionais Locais, Estaduais, Nacionais.	-Potencializada a intervenção das entidades de defesa. -Consolidadas parcerias
	1995 -1996-1997 – 1998-1999-2000 - 2001-2002 - 2003	Continuidade da política de articulação com a sociedade civil.	O CDMP está vinculado a redes nos três níveis territoriais. Aproxima-se do Ministério Público. Começa a viabilizar criação de Defensoria Pública para o MA.  -I Conferência Estadual de Direitos da Criança e Adolescente -1997 Secretariado do Fórum DCA. Participação no RIPP, No Conselho Estadual da C&A. Rede Amiga da Criança. ANCED,	Potencializa intervenção da Sociedade Civil em Políticas Públicas. -Desmobilização da sociedade civil. Desarticulação entre as entidades do Fórum DCA-MA e do Fórum DCA Nacional. Fragilidade dos Centros de Defesa. -10 anos do ECA: mobilização.

Assessoria Jurídica à criação de Conselhos de Direitos e Conselhos Tutelares	1992-1993-1994	Debates e Defesas sobre o ECA, ato infracional e inimputabilidade.	Ampliação do espaço de debate do CDMP.	-Ampliada a possibilidade de intervenção jurídica.
	1995-1996-1997-1998 – 1999-2000-2001 -2002- 2003	Apoio político, jurídico e pedagógico para a criação de Conselhos de Direito e Tutelares nos municípios. Cursos, seminários, debates. Definição de metodologia de assessoria a CD's e CT's. Assessoria e treinamento de candidatos a conselhos. -Acompanhamento Sistemático a Conselhos de Direito e Tutelares. Monitoramento do SIPIA. Assessoria a Rede de Conselhos do MA. Programa Formando Cidadania. Conselho Ativo: Implantação.	Ampliado o numero de Conselhos de Direitos e Tutelares no MA. Ampliado o numero de Centros de Defesa no Estado. -Mobilizadas comunidades em Municípios com Conselhos ativos.	Ampliação da atuação do CDMP num maior numero de municípios do Estado. -Ativa mecanismos de controle social nos municípios.  -Rede Estadual de Conselhos Tutelares ativa: V Encontro Estadual. -Ampliação territorial do SGD. -Potencialização do funcionamento dos Conselhos: política, administrativa e tecnicamente. SIPIA sem recursos para funcionamento eficiente. -Dificuldades com o Sistema de avaliação do funcionamento dos Conselhos Tutelares. -Dificuldades com Rede de Conselhos.
Prevenção e Combate à Exploração do Trabalho Infantil	1996 -1998 - 1999	-Identificar formas de exploração do TI no MA. Pesquisar e divulgar. Açailândia. -Capacitação de agentes multiplicadores para intervenção sócio jurídica. -Mobilizar agentes de Defesa de Direitos.	Definido objeto de pesquisa.  Iniciada capacitação.  Reuniões entre instituições.  Definida metodologia de capacitação.	Apenas um caso denunciado! Exposta situação de Açailândia. Comissões de Combate e três municípios.

	2000 -2001-2002-2003 – 2004-2005-2006	<p>Projeto Despertar: trabalho infantil doméstico.</p> <p>Fórum de Erradicação do Trabalho Infantil.</p> <p>Pesquisa sobre Trabalho Infantil Doméstico e Seminário, Fórum.</p> <p>Projeto Cata ventos de Liberdade, divulgação, mobilização, arte educação, esporte nos pólos do PETI.</p>	<p>Informação consolidada sobre o tema.</p> <p>Combate as piores formas de trabalho infantil: Cata Vento: OIT.</p>	<p>Irregularidades no PETI.</p>	
Campanha contra abuso e exploração sexual de crianças e adolescentes	1997	<p>Mobilização entorno do tema, eventos para discussão, envolvimento de poderes públicos, audiência pública, distribuição de folders, cartazes, cartilhas e vídeos, capacitação de profissionais.</p>	<p>Divulgação para a sociedade sobre o tema.</p> <p>Sensibilização de atores institucionais públicos e privados.</p> <p>Livro: Rompendo o Silêncio.</p> <p>Informação produzida e divulgada.</p> <p>Focos mapeados.</p>	<p>Desencadeado processo de inclusão do tema nos planos de ação dos governos locais e estadual.</p> <p>Campanha não atingiu população.</p> <p>Pouco compromisso dos meios de comunicação.</p> <p>Desmistificação do tema.</p>	

	<p>2000 -2001-2002-2003-2004-2005</p>	<p>Rompendo o Silêncio: Sistema de atendimento a vitimas de violência sexual. Oficinas pertinentes ao tema. Unidade de referência da ABRAPIA. Disque denuncia. Seminários, Encontros. Família acolhedora. Acompanhamento especializado.</p>	<p>Manutenção do tema na pauta das instituições. Pesquisa sobre tráfico de mulheres, crianças e adolescentes para fins de exploração sexual. Plano Estadual incorporado à agenda do poder público. Campanha de mídia.</p>	<p>Dificuldades por resistência de Promotoria e Juizado.  Política Estadual de Enfrentamento à Violência Sexual. 18 maio: mobilização. Experimentação de metodologia de acompanhamento a adolescentes em situação de exploração sexual. Impulsionado o processo de criação da Delegacia de Proteção da Criança-DPCA e do Adolescente e do Centro de Perícia técnica. Iniciado atendimento especializado. Aumento das denúncias.</p>	
<p>Política de Comunicação do CDMP</p>	<p>1998 -1999</p>	<p>Publicações, divulgação, monitoramento de mídias, núcleo de referência, Ações pedagógicas.</p>	<p>-Acervo disponibilizado. -Mais informação divulgada. -Maior visibilidade do tema e das instituições.</p>	<p>Maior visibilidade do tema na mídia. Apresentação do tema a diversos públicos: colégios, escolas públicas, instituições, etc.</p>	

			-Caravana pela Vida.		
	2000- 2001- 2002- 2003-2004-2005- 2006-2007-2008	Projeto Cidadanear: ações pedagógicas e comunicacionais, encontros, oficinas, arte- educação, cursos de ética e cidadania. Núcleo de Referência. Oficinas, “Caravana pela Vida” “Circo Escola”, Protagonismo Juvenil Mobilização e qualidade de vida. Curso Agentes Populares de Direito. Caravana pela qualidade de vida.	-Protagonismo Juvenil e formação sobre cidadania em ONG’s Livro: Ética e Cidadania na Prática Educativa. Revista Tipiti Fortalecimento do FICA. Acompanhamento sócio-jurídico dos meninos emancipados. Acordo OEA.	Dificuldades econômicas, técnicas e operacionais no projeto.  Educadores e jovens sensibilizados.	
Observatório Criança	2003-2004-2005- 2006-2007-2008	Levantamento de dados sobre educação, saúde, assistência social, segurança e justiça, PPA, Orçamento, Gastos na Esfera Estadual. Monitoramento Políticas Públicas.	IV módulos lançados.	Aumentado o volume de conhecimento sobre a situação de crianças e adolescentes no Maranhão e da dinâmica das políticas públicas a esse respeito.	
Agenda Criança	2003 -2004	Marco Zero: cinco municípios funcionamento do SGD.	Implementação do SGD. Mobilização e articulação social. Capacitação.		

Semente de Girassol	2004 – 2005-2006	Formação sobre Violência doméstica contra crianças e adolescentes, cursos, agenda.	Capacitação a distancia: inovação.	Sensibilização de agentes públicos de direito 08 municípios.	
---------------------	------------------	--	------------------------------------	--	--