



VEM PRA RODA! VEM PRA REDE!

Guia de apoio à construção de rede de serviços
para o enfrentamento da violência contra a mulher



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH



VEM PRA RODA! VEM PRA REDE!

Guia de apoio à construção de rede de serviços
para o enfrentamento da violência contra a mulher

Realização: Rede Mulher de Educação (RME)

Autoria: Denise Carreira e Valéria Pandjarian

Leitoras críticas: Moema Viezzer, Berlindes Astrid Kuchemann, Tereza Moreira e Maria José Lopes Souza.

Diagramação e editoração: Luiz Daré

Revisão: Jandira Queiroz e José Alberto Gonçalves Pereira

Patrocínio: GTZ – Agência de Cooperação Técnica Alemã e UNIFEM –
Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento da Mulher
Janeiro de 2003

Wagner Mendes Soares CRB/8 - 038/2002

Vem pra roda! vem pra rede!: Guia de apoio à construção de redes de
serviços para o enfrentamento da violência contra a mulher / Denise
Carreira, Valéria Pandjarian - São Paulo; Rede Mulher de Educação, 2003.

Apresentação: Moema Viezzer e Berlindes Astrid Kuchemann 1. Violência
– Mulheres 2. Direitos Humanos 3. Mulheres Políticas Públicas I. Título III.
Denise Carreira IV. Valéria Pandjarian.
CDD-305.42

Índices para catálogo sistemático

1. Violência contra a Mulher
2. Violência doméstica
3. Direitos Humanos
4. Mulheres – Direito
5. Mulheres – Governo
6. Mulheres – Políticas Públicas
7. Feminismo
8. Movimentos Sociais
9. Redes
10. Mulheres - Saúde

Por que um Guia de Apoio à Construção de Redes?

O Brasil tornou-se um país mundialmente conhecido por iniciativas pioneiras e trabalhos fundamentais comprometidos com o enfrentamento da violência contra a mulher e a promoção da equidade de gênero, frutos da luta de um movimento de mulheres plural, dinâmico e atuante. Da década de 80 ao novo milênio, figuram como conquistas: as delegacias da mulher, as casas-abrigo, os conselhos de direitos da mulher, os núcleos de estudos, e diversas associações, grupos e organizações não-governamentais que desenvolvem projetos e ações de prevenção, atendimento especializado a mulheres e a agressores, formação de promotoras legais, influência em políticas públicas, pesquisa, assessoria, entre muitas outras ações.

É também um país com uma Constituição Federal bastante avançada no que diz respeito à garantia de direitos individuais, coletivos e sociais, com artigos e parágrafos específicos à obrigatoriedade do Estado na criação de mecanismos para coibir a violência no âmbito da família e tendente ao reconhecimento do *status* constitucional aos Tratados e Convenções Internacionais de direitos humanos ratificados pelo governo brasileiro, incluindo aqueles específicos aos direitos humanos das mulheres. Além do mais, existem diversas articulações, fóruns e redes desenvolvendo trabalhos importantes na área.

Por que, então, não é maior o impacto destas ações tão importantes?

Esta foi a pergunta que deu origem ao projeto que culminou com a elaboração deste guia de apoio à construção de redes, uma experiência inovadora destinada a contribuir para a indispensável articulação de ações organizadas para enfrentar os desafios colocados à superação de uma das expressões planetárias mais antigas e mais pesadas da subordinação da mulher ao homem: a violência sexual e doméstica.

A importância das ações articuladas

Diversos estudos e documentos nacionais e internacionais apontam para o fato de que a violência contra a mulher exige ações integradas para a sua prevenção e combate mais efetivos. Entre elas, a construção de redes de serviços públicos que articulem a atuação governamental e não-governamental em áreas como segurança pública, saúde, educação, assistência psicossocial, trabalho, habitação, entre outras.

Contudo, além de muitas vezes este não ser um tema prioritário na agenda política e social dos governos – federal, estadual e municipal - a construção dessas redes voltadas para a violência contra a mulher esbarra em um Estado marcado por uma estrutura e cultura “estanques e fragmentadas”, as quais dificultam a construção de estratégias integradas. Ainda assim, quando em alguns casos as redes começam a existir, no mais das vezes sofrem de limitadas condições para sua continuidade e possuem, em geral, baixo nível de institucionalidade.

O motivo desta publicação

O *Guia VEM PRA RODA! VEM PRA REDE!* pretende servir como material de apoio e estímulo à construção de ações articuladas entre os diferentes atores/instituições que realizam trabalhos de atendimento, detecção e prevenção em casos de violência contra a mulher nos municípios e estados brasileiros. Ela foi pensada como contribuição à ação de organismos de direitos da

mulher, serviços públicos, organizações não-governamentais e demais instituições que atuam na área

A Rede Mulher de Educação assumiu a iniciativa deste processo não como especialista na área da violência contra a mulher, mas por sua experiência reconhecida em educação popular feminista, na qual os processos educativos desenvolvidos sempre trazem à tona a necessária competência e articulação dos atores sociais que interferem nas questões políticas e sociais abordadas.

Nesta publicação, que recolhe o melhor do que foi trabalhado durante o Projeto *"Superando Obstáculos na Prevenção e combate à Violência contra a Mulher"*, enfocamos de maneira particular um dos desafios da problemática: a construção, aprimoramento e maior institucionalização de procedimentos e ações conjuntas entre serviços e instituições governamentais e da sociedade civil que prestam atendimento, realizam a identificação e encaminhamento de casos ou desenvolvem políticas/projetos de prevenção.

A visão integrada que inclui prevenção-identificação para encaminhamento-atendimento, é fundamental. Entretanto, o aspecto mais complicado situa-se nos serviços que, se não funcionam de forma efetiva e eficaz, tiram a força da prevenção e do encaminhamento. Estudos realizados em lugares diversos já comprovaram largamente que, se a violência contra a mulher permanece impune e suas vítimas e agressores não recebem atendimento adequado para saírem de situações de violência, a mesma continuará sendo socialmente entendida como assunto privado, problema das pessoas envolvidas.

É preciso ter coragem de colocar o dedo na ferida e aceitar que a desarticulação dos serviços constitui um dos principais nós de estrangulamento na qualidade do atendimento oferecido à população. Por isso, o coração do atendimento merece maior cuidado, para que as estratégias de prevenção / encaminhamento / identificação logrem um enfrentamento mais efetivo do problema. Um depende do outro, mas os caminhos e as prioridades são diferentes.

A publicação que ora apresentamos - *VEM PRA RODA! VEM PRA REDE! Guia de apoio à construção de rede de serviços no enfrentamento da violência contra a mulher* - é uma edição da Rede Mulher de Educação (RME) com patrocínio da GTZ - Cooperação Técnica Alemã e do UNIFEM – Fundo das

Nações Unidas para o Desenvolvimento da Mulher que apoiaram também as duas etapas anteriores .

A forma como o projeto foi concebido na Rede Mulher de Educação e trabalhado com as equipes que o apoiaram na GTZ e no UNIFEM, assim como as entidades parceiras das oficinas, fez também do mesmo mais uma contribuição no marco do monitoramento da Plataforma de Ação das Mulheres aprovada na Conferência Mundial sobre Mulher, Desenvolvimento e Paz, que fechou o ciclo das duas décadas da Mulher das Nações Unidas em Beijing, 1995.

Esta publicação se insere no marco do projeto institucional da RME, cujo eixo principal é a formação de lideranças, e contou com um projeto específico para superar obstáculos na prevenção e combate à violência contra a mulher desenvolvido em duas fases:

- *1ª Fase. Realização da Oficina “Superando Obstáculos nas Estratégias de Prevenção e Combate à Violência contra a Mulher”, de 6 a 9 de novembro de 1998, em Campinas/SP.*

Promovida pela RME, em parceria com o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, e com suporte local do SOS Ação Mulher e Família, a oficina realizada na primeira fase envolveu o trabalho de mulheres especialistas no tema da violência contra a mulher, dentre elas: representantes de organismos governamentais das áreas de saúde, segurança pública, Procuradoria Geral da República, Defensoria Pública, Ministério Público, bem como representantes de grupos e organizações não-governamentais (ONGs) de mulheres.

Através da utilização de uma metodologia interativa, a oficina constituiu-se em espaço privilegiado para que as participantes produzissem coletivamente – como de fato produziram - um diagnóstico sobre obstáculos e avanços na luta pela eliminação da violência contra a mulher em nosso país, durante as duas últimas décadas. A abordagem da problemática foi desenvolvida, basicamente, a partir de quatro eixos principais: 1) valores e práticas sociais; 2) legislação; 3) políticas públicas e serviços; 4) movimentos de mulheres e ONGs.

Como produto da reflexão e análise coletiva das especialistas na oficina foi publicado pela RME, com o apoio da NOVIB e, posteriormente pelo UNIFEM,

em português e espanhol, o documento *“Superando Obstáculos nas Estratégias de Prevenção e Combate à Violência contra a Mulher”*, além de uma edição especial *do Cunhary* em 1998 (publicação da RME).

- 2ª Fase. Realização da Oficina *“Tecendo a Rede de Serviços na Prevenção e Combate à Violência contra a Mulher nos Municípios – Desafios e Propostas”*, nos dias 26 e 27 de outubro de 2000, em Porto Alegre/RS.

Dando continuidade aos trabalhos, essa fase do projeto teve como objetivo desenvolver uma estratégia de prevenção e combate à violência contra a mulher voltada, especificamente, à prática cotidiana dos municípios.

Para tanto, foi estabelecida parceria com a municipalidade de Porto Alegre por várias razões: 1) no âmbito desse município, já existiam diferentes atores sociais relevantes para o tema (por exemplo: delegacia da mulher, casa-abrigo, ONGs de mulheres, etc.); 2) o Conselho Municipal dos Direitos da Mulher (COMDIM) já tinha manifestado interesse em firmar a parceria, e 3) um certo nível de trabalho local em rede já estava ocorrendo, nos serviços de atendimento à violência contra a mulher, envolvendo diversas organizações.

Como atividade central do projeto, a RME promoveu, em parceria com o COMDIM e a Casa de Apoio Viva Maria, um seminário e uma oficina com especialistas na área de gênero e violência, que muito contribuíram para as bases de construção deste material ora se apresenta.

O guia, na verdade, é resultado de um processo. Diversas atividades desenvolvidas anterior e posteriormente aos eventos de Porto Alegre foram fundamentais para o acúmulo, consolidação e maturação das idéias aqui apresentadas. Vale mencionar a contribuição especial de experiências inspiradoras, tais como aquelas desenvolvidas junto à Secretaria Especial da Mulher de Londrina (SEM), no Paraná; à Coordenadoria Especial de Políticas Públicas do Estado do Mato Grosso do Sul (CEPPM); ao Centro de Educação Popular e Direitos Humanos do Acre (CDHEP) e ao Departamento de Relações Sociais de Gênero do Governo do Estado do Acre.

Todas essas experiências partem também de uma base sólida de construção de processos de formação e capacitação em violência contra a mulher,

em especial a partir do projeto *QSL: Quebrando Silêncios e Lendas – Combatendo e prevenindo a violência contra as mulheres*, concebido pelo IPÊ - Instituto para Promoção da Equidade, em parceria com o CECIP - Centro de Criação e Imagem Popular, que desenvolveu uma série de materiais educativos de apoio e programas de treinamento na temática, voltado mais especificamente para policiais e demais agentes de justiça e segurança pública que atuam na temática.

A publicação que apresentamos marca o final de um ciclo onde primou a vontade de construir propostas novas, mais adequadas às necessidades de pensar holisticamente a questão e criar sinergia em torno ao tema nela abordado.

Esperamos que seu lançamento, numa hora em que “novos ventos” sopram neste país, abra um novo ciclo, em que este trabalho seja transformado numa ferramenta útil e valiosa para instituições públicas e privadas no processo de construção e fortalecimento de redes locais de serviços para prevenir e combater a violência contra a mulher e para sua articulação com as instâncias de serviço/poder que atuam nesta área em nível estadual e nacional.

Moema L. Viezzer

Coordenadora Geral do Projeto
Rede Mulher de Educação

Berlindes Astrid Küchemann

Consultora do Projeto
GTZ – Cooperação Técnica Alemã

Introdução – Por uma vida sem violência

Módulo 1 - O Poder das Redes

1. As Redes de Relações no Cotidiano
2. Um Jeito de Atuar Junto
3. Redes de Serviços e a Violência de Gênero

Módulo 2 - Quem vem pra roda? Quem vem pra rede?

1. O Papel de cada um
2. A Realidade dos Serviços no Brasil
3. O Estado e a Sociedade Civil na Rede
4. Os Organismos Governamentais de Direitos da Mulher
5. A Importância da Institucionalidade: saindo da informalidade

Módulo 3 - Pondo a Mão na Massa

1. Chamando pra Roda
2. Cirandas e Espaços de Encontro
3. Objetivos e Plano de Metas
4. Eixos Estratégicos de Ação
5. Mobilizando Corações e Mentes

Anexos – Abrindo as Janelas

1. Referências Bibliográficas
2. Sites para navegar
3. Dicas de dinâmicas e instrumentos

Por uma vida sem violência

A construção de redes de serviços para o enfrentamento da violência contra a mulher se constitui em uma das estratégias mais relevantes e desafiadoras para a erradicação de um problema tão complexo e multifacetado, que destrói vidas e compromete o desenvolvimento pleno e integral de milhões de meninas e mulheres no Brasil e no mundo.

As relações de poder historicamente desiguais entre homens e mulheres têm na violência de gênero uma das suas manifestações mais perversas. O componente cultural – fortemente calcado também em bases econômicas, jurídicas, sociais e políticas desiguais - é seu sustentáculo e fator de perpetuação.

Além de acarretar sérias e graves conseqüências para as mulheres, e para as crianças e adolescentes que vivenciam o ciclo da violência doméstica e intrafamiliar, a violência de gênero compromete também o desenvolvimento socioeconômico de um país. Alguns dados ilustram a dimensão e o “custo social” dessa violência.

No mundo:

- um em cada 5 dias de falta ao trabalho de uma mulher é decorrente da violência sofrida em casa;
- a cada 5 anos de violência doméstica, a mulher perde 1 ano de expectativa de vida;
- uma mulher agredida por seu companheiro, em geral, recebe salário inferior ao de uma trabalhadora que não é vítima de violência doméstica.

Na América Latina:

- a violência doméstica incide sobre 25% a 50% das mulheres;
- os custos com a violência doméstica são da ordem de 14,2% do PIB (Produto Interno Bruto), o que significa US\$ 168 bilhões.

No Brasil:

- estima-se que a cada 15 segundos uma mulher é agredida, normalmente em seu lar, por uma pessoa com quem mantém relação afetiva;
- 70% dos crimes contra mulheres acontecem em casa e o agressor é o marido ou o companheiro;
- a violência doméstica custa ao país cerca de 10,5% do seu PIB.

Fonte: dados do Banco Mundial, BID, Fundação Perseu Abramo

Avanços

Nas últimas décadas, muitos passos fundamentais foram dados rumo à erradicação da violência contra as mulheres. Conquistas que resultaram de esforços - em âmbito internacional, regional e nacional - de diferentes atores políticos e sociais: movimentos feminista e de mulheres; redes e organizações não-governamentais; organismos governamentais e intergovernamentais; setores da sociedade civil, instituições, programas, fundos e agências de cooperação.

No plano internacional, as Conferências da Organização das Nações Unidas (ONU), em especial, a *Conferência Mundial de Direitos Humanos* (Viena, 1993) e a *Conferência Mundial da Mulher* (Pequim, 1995), constituíram-se em espaços importantes de afirmação de concepções e denúncia da problemática, assim como, de proposição e conquista de instrumentos que garantissem avanços mais significativos em todo o mundo.

- **Conferência Mundial de Direitos Humanos:** reconhece que *os direitos humanos das mulheres e das meninas são inalienáveis e constituem parte integrante e indivisível dos direitos humanos universais*”, e que a violência de gênero é incompatível com a dignidade e o valor da pessoa humana.
- **Conferência Mundial da Mulher:** afirma que *a violência contra a mulher constitui obstáculo a que se alcance os objetivos de igualdade, desenvolvimento e paz; que viola e prejudica ou anula o desfrute por parte das mulheres dos direitos humanos e das liberdades fundamentais*

Em dezembro de 1993, a ONU emitiu a *Declaração sobre a Eliminação da Violência contra as Mulheres* e, em 1994, instituiu uma *Relatora Especial sobre a Violência contra as Mulheres, suas causas e consequências*, a qual visitou o Brasil, em 1996, para estudar o fenômeno da violência doméstica.

Destaque-se, ainda, no sistema da ONU, a *Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher* (CEDAW, 1979), da qual o Brasil é parte desde 1984. A CEDAW define a discriminação contra a mulher, na qual se inclui a violência de gênero, e estabelece medidas para combatê-la.

Conquistas regionais

No plano regional, a maior conquista na América Latina e Caribe foi a adoção pela Organização dos Estados Americanos (OEA) da *Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher* (*Convenção de Belém do Pará*, 1994), ratificada pelo Brasil em 1995. A *Convenção* estabelece que o direito de toda a mulher a viver livre de violência abrange o direito de ser livre de toda forma de discriminação.

A *Convenção de Belém do Pará* define *violência contra a mulher* como “*qualquer ato ou conduta baseada no gênero, que cause morte, dano ou sofrimento físico, sexual ou psicológico à mulher, tanto na esfera pública quanto na privada*”. Estabelece que esta violência pode ocorrer “*no âmbito da família ou na unidade doméstica, ou em qualquer relação interpessoal, quer o agressor compartilhe, tenha compartilhado ou não da mesma residência com a mulher, incluindo, entre outras formas, o estupro, maus-tratos e abuso sexual*”; “*na comunidade e cometida por qualquer pessoa*” e, ainda, pode ser “*perpetrada ou tolerada pelo Estado e seus agentes, onde quer que ocorra*” .

Com base na *Convenção de Belém do Pará*, o *CEJIL-Brasil* (Centro para a Justiça e o Direito Internacional) e o *CLADEM-Brasil* (Comitê Latino-americano do Caribe para a Defesa dos Direitos da Mulher) encaminharam em 1998 à Comissão Interamericana de Direitos Humanos (OEA) petição contra o Estado brasileiro, sobre o caso Maria da Penha. Em 1983, Penha sofreu uma tentativa de homicídio cometida por seu então marido, que a atingiu pelas costas com disparos de um revólver, deixando-a paraplégica. Apesar de ter sido condenado pelos tribunais nacionais, ele nunca havia sido preso, e o processo ainda estava em andamento devido à ineficácia da ação judicial.

Diante do absurdo dessa situação, em abril de 2001, a Comissão responsabilizou o Estado brasileiro por negligência, omissão e tolerância em relação à violência doméstica e recomendou o pagamento de uma indenização à vítima pelo Estado, além de estabelecer recomendações no campo das políticas públicas (ver Caso 12.051 CIDH, Informe 54/01, www.oas.org ou www.cladem.org.br).

Somente em outubro de 2002, o agressor foi preso, 19 anos e três meses após a prática do crime e a sete meses da prescrição do crime. Este caso é exemplar do padrão sistemático de violência doméstica contra as mulheres em nosso país. É exemplar, ainda, da eficácia na utilização de instrumentos e

mecanismos jurídico-políticos internacionais na promoção, defesa e garantia dos direitos humanos no âmbito interno.

Desafios nacionais

No plano nacional, cabe ressaltar a adoção, entre 1989 e 2000, em especial por vários países da região latino-americana e caribenha, de legislações e políticas específicas sobre violência contra as mulheres, com foco no âmbito doméstico ou intrafamiliar.

Infelizmente, o Brasil não está entre os países que tenha adotado uma legislação específica, embora o artigo 226, § 8º da Constituição Federal estabeleça que *“o Estado assegurará a assistência à família na pessoa de cada um dos que a integram, criando mecanismos para coibir a violência no âmbito de suas relações”*. Muitas pesquisadoras e ativistas feministas apontam a necessidade de uma legislação específica e o fato de que a legislação federal vigente, que atualmente alcança a maioria dos crimes de violência doméstica cometidos contra mulheres, revela-se absolutamente ineficaz e inadequada para enfrentar a complexidade da questão.

Lei 9.099: uma faca de dois gumes

A **Lei 9.099/95** criou o Juizado Especial Criminal para os chamados delitos de menor potencial ofensivo, ou seja, de menor gravidade (pena máxima da lei menor ou igual a 1 ano). Atualmente, ela é aplicada nos crimes que mais incidem contra as mulheres no âmbito doméstico e familiar: as ameaças e lesões corporais leves.

Em que pese as inovações quanto à agilidade do procedimento e aplicação de penas alternativas, esta lei não foi elaborada para lidar com a especificidade da violência doméstica, e graves distorções têm ocorrido na sua

aplicação. A ineficácia e a inadequação da lei 9.099 traz à tona uma antiga reivindicação do movimento de mulheres brasileiro, no sentido de se criar uma lei específica nacional para enfrentar a violência de gênero no mundo privado.

Ainda, parte da legislação infraconstitucional brasileira, em especial dispositivos dos *Códigos Civil* (1917) e *Penal* (1940), do início do século XX, reproduzem estereótipos, preconceitos e discriminações contra as mulheres. Felizmente, em janeiro de 2003, entrou em vigor o *Novo Código Civil brasileiro*, eliminando dispositivos discriminatórios de gênero. Quanto ao Código Penal, o movimento de mulheres segue lutando por sua reforma.

Entretanto, apesar das dificuldades e limites do caminho, há um crescente reconhecimento público no país quanto à importância da questão da violência de gênero e a necessidade de ações, programas e políticas que enfrentem com maior efetividade um problema presente em grande parte dos lares brasileiros.

Apesar dos avanços...

Uma forte tensão entre os valores tradicionais e o direito das mulheres a uma vida sem violência ainda persistem. Apesar dos avanços decorrentes das inovações legais e políticas, milhões de mulheres brasileiras seguem sofrendo a violência física, sexual, psicológica e econômica, em especial, nas relações com seus parceiros.

Entraves de diversas ordens limitam e atrapalham as transformações necessárias, entre eles¹:

- valores e práticas sociais que perpetuam a cultura machista e patriarcal imperante em nossa sociedade;
- legislações nacionais inadequadas, insuficientes ou inexistentes para tratar o fenômeno da violência contra a mulher, em especial aquele ocorrido no âmbito doméstico e/ou intrafamiliar;

- práticas de atendimento e jurídicas que reproduzem estereótipos, discriminações e preconceitos contra a mulher, em especial a vítima da violência.

Mas é no campo das **políticas públicas** e dos **serviços** que se concentram as maiores dificuldades para ações eficazes destinadas ao atendimento e prevenção da violência contra mulher, devido à²:

- ausência de uma política integrada, nacional, estadual e municipal, nas esferas dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, voltada para a concretização e o respeito aos direitos humanos das mulheres;
- inexistência de um sistema eficaz de registro, produção e análise de dados estatísticos no que diz respeito à violência contra a mulher;
- falta de vontade política do Estado para incorporar a problemática no âmbito central das políticas públicas;
- ausência de uma articulação entre as várias instâncias governamentais para responder a esse fenômeno;
- falta de integração (desarticulação) entre os serviços já instalados;
- insuficiência de investimentos governamentais, gerando crise nos serviços já existentes;
- falta de dotação orçamentária para a implementação de novos serviços.

Nesse sentido, surge como prioridade absoluta, para o enfrentamento da violência contra a mulher nas políticas públicas, *“a constituição de uma rede integrada de serviços voltada para a promoção da cidadania e da equidade, de caráter participativo, com o envolvimento da sociedade civil, particularmente do movimento de mulheres”*.

A tradicional percepção do Estado de que tais serviços não são prioritários e a contínua tendência da ação governamental em se desvincular de suas responsabilidades, transferindo-as para organizações não-governamentais (ONGs),

¹ Documento *“Superando Obstáculos nas Estratégias de Prevenção e Combate à Violência contra a Mulher”*, Rede Mulher de Educação, 1998.

² Idem nota anterior.

são fatores que reforçam a necessidade de se colocar na agenda dos poderes municipais, estaduais e federal a importância da criação de redes de serviço. Essas redes podem somar esforços a partir da articulação de instituições e grupos governamentais e da sociedade civil, reconhecendo-se os diferentes níveis e tipos de responsabilidades e de atuação com relação ao problema, contribuindo para o aprimoramento e a maior efetividade de ações, projetos e políticas de atendimento, encaminhamento e prevenção à violência contra a mulher.

Esta publicação foi elaborada como uma contribuição a esse complexo desafio. Nesse processo, a equipe contribuiu e dialogou com algumas das várias iniciativas existentes no país que vêm buscando essa articulação orgânica dos serviços, grupos e organizações. Levando em conta que a construção dessas redes mexe com paradigmas de organização do Estado, relações de poder e com formas instituídas de ação social, vamos apresentar alguns conteúdos, pistas e trilhas que podem contribuir no caminho. Não há receitas prontas: é necessário experimentar, reinventar, avaliar e trocar muito com outros e outras que se propuseram a enfrentar este desafio. Vamos nessa?

O poder das redes

“Nenhum de nós é tão bom, e tão inteligente quanto todos nós..”

Marilyn Ferguson

Há tantas redes no mundo: rede de dormir, rede de pescar, rede de cabelo, rede de conhecimento, rede telefônica, rede de pessoas e organizações. As redes constituem um jeito de unir pontos, fios, coisas, gente. São maneiras de tecer a relação entre esses elementos. Existem muitos tipos de redes, mas nos deteremos naquelas que representam uma forma não-hierárquica de reunir pessoas, grupos e instituições da sociedade.

Com o objetivo claro e cristalino de contribuir com estratégias mais efetivas de enfrentamento da violência de gênero, vamos abordar as redes percorrendo dois caminhos:

- reconhecer as REDES DE RELAÇÕES nas quais todas pessoas e as organizações já estão inseridas no cotidiano, abrir os olhos para perceber que essas relações são marcadas por diferentes trocas, conflitos e cooperações, fundamentais para o desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade. Todo mundo faz parte de várias redes de relações;
- promover o desenvolvimento de uma REDE DE SERVIÇOS para o enfrentamento da violência de gênero. Neste segundo caso, a rede é entendida como atuação articulada entre diversas instituições, organizações e grupos que já realizam ou possam realizar ações voltadas para a erradicação do problema. Para que essa atuação articulada aconteça, é necessário intenção, vontade, compromisso e estratégias bem concretas que criem essa costura firme e forte entre os atores sociais. As redes de serviço devem nascer de relações já existentes entre pessoas, grupos e instituições e de outras relações que surgirão no processo de sua construção.

1. As redes de relações no cotidiano

Em nossa vida cotidiana, fazemos parte de diversas redes de relações: de amizades, de parentesco, profissionais, religiosas, esportivas, entre outras. Cada pessoa é o centro de uma rede. Nessas redes, trocamos informações, compartilhamos sentimentos, recebemos e prestamos apoio e solidariedade, criamos e fortalecemos laços, construímos coisas e conhecimentos juntos, aprendemos e ensinamos, brigamos, ficamos de mal e de bem, crescemos e tantas outras coisas. Essa rede de relacionamentos de cada indivíduo é chamada de rede primária. Ela pode ser formada por aqueles(as) parentes, amigos(as), conhecidos(as) e vizinhos(as) que fazem a diferença na vida de cada um.

A rede primária é fundamental no enfrentamento da violência de gênero. Quanto mais isoladas(os) estiverem as mulheres e os homens que vivenciam situações de violência ou o ciclo da violência doméstica, mais vulneráveis as vítimas estarão e maiores as dificuldades para que a violência acabe. As redes primárias têm importante papel na prevenção e na denúncia de situações de violência de gênero, além de propicia o necessário apoio emocional, material e social para o rompimento do ciclo da violência, que muitas vezes se mantém por anos quando não há atendimento e apoio adequados.

Fortalecer os vínculos das redes primárias deve se constituir em objetivo para os projetos, os programas e as políticas que visam ao enfrentamento da problemática, como também para todos(as) aqueles(as) responsáveis por criar condições de proteção e desenvolvimento de qualquer população, comunidade ou grupo socialmente vulnerável, como crianças e adolescentes, idosos, mulheres chefes de família de comunidade de baixa renda, portadores de necessidades especiais, entre outros.

A força dos vínculos

Você no centro da rede: desenhe a sua rede primária. Aponte treze pessoas fundamentais na sua rede primária. Elas podem ser de sua família, do círculo de amizades, colegas de trabalho, igreja, grupo de lazer, entre outros. Qual a importância dessas pessoas na sua vida?

Rede primária e a violência de gênero: como as estratégias destinadas ao enfrentamento da violência contra a mulher, desenvolvidas em sua comunidade, município ou estado reconhecem e contribuem para o fortalecimento das redes primárias de mulheres em situação de violência? Qual a importância das redes primárias nesses projetos?

As chamadas redes secundárias acontecem entre indivíduos e instituições governamentais e não-governamentais, grupos e associações comunitárias, organizações de mulheres, entre outros, que atuam em um determinado local, município ou estado. As redes secundárias são constituídas por organizações que prestam atendimento especializado, fornecendo informações e orientações a uma determinada população.

Entre essas organizações, grupos e instituições das redes secundárias pode ou não existir algum tipo de relação. Há aquelas que

- mal se conhecem;
- possuem um vínculo informal por meio da amizade de alguns dos seus(suas) integrantes e/ou da troca de informações, do apoio material ou de algum tipo de ação conjunta decorrentes da iniciativa pessoal dos(das) profissionais da equipe;
- já possuem algum nível de relação mais formalizada entre instituições/grupos, que pode se dar através da troca de informações, do apoio material, da realização de processos conjuntos de formação, da luta por reivindicações conjuntas, da articulação dos serviços de atendimento e de processos de gestão.

Entre as redes primárias e secundárias existem pessoas e grupos que contribuem para a ponte entre uma e outra. Eles fazem parte das chamadas redes intermediárias e divulgam as informações e o caminho das pedras, prestam orientação, contribuem na prevenção de problemas e para que a população exerça os seus direitos. As agentes da Pastoral da Criança e as promotoras legais populares são alguns exemplos.

A maior efetividade da ação social, em especial no enfrentamento da violência de gênero, passa pelo reconhecimento, pelo fortalecimento e pela articulação dessas redes de relações, como:

- o isolamento de vítimas e agressores;
- a baixa qualidade e desarticulação dos serviços de atendimento;
- a desinformação;
- o preconceito e a naturalização do problema na sociedade;
- a desvalorização da problemática dentro das políticas públicas.

É importante aproveitar o potencial das redes de relações secundária e intermediária na criação de uma rede de serviços para o enfrentamento da violência de gênero em seu município ou estado. Assim como, é fundamental que a rede de serviços reconheça e alimente os vínculos das redes de relações primária, secundária e intermediária.

Chamamos de rede de serviços para o enfrentamento da violência de gênero a atuação articulada entre instituições e serviços governamentais e organizações e grupos da sociedade civil visando à ampliação e à melhoria da qualidade do atendimento, à identificação e ao encaminhamento de casos existentes nas comunidades e ao desenvolvimento de estratégias de prevenção.

2. Um jeito de atuar junto

As redes, como forma de atuação conjunta de um grupo de pessoas e/ou instituições, não são uma invenção dos dias de hoje, elas estão presentes de diversas maneiras na história da humanidade e em diferentes culturas e sociedades: de comunidades indígenas às empresas transnacionais. Mas foi na década de 90, que as redes ganharam força como forma de organização em vários campos do conhecimento e da ação humana. Elas passaram a ser consideradas como arranjos mais flexíveis e cooperativos, capazes de dar respostas aos problemas e desafios cada vez mais complexos vivenciados pela humanidade. Essa valorização das redes também se articulou à crescente globalização dos mercados e ao desenvolvimento do progresso das novas tecnologias, que possibilitaram a comunicação ágil e o trabalho articulado entre pessoas, grupos e instituições localizados em cidades, regiões e países, muitas vezes, distantes.

Vamos nos deter nas redes que constituem uma forma de organização conjunta entre elementos autônomos. Nessas redes, buscam-se desenvolver relações pautadas por interdependência, complementaridade e horizontalidade, nas quais o poder deve estar distribuído de forma mais igualitária. Diferentemente das organizações baseadas no modelo piramidal, que ainda é o mais comum na sociedade, no qual o poder está concentrado na ponta e cresce à medida que sobe o nível hierárquico, as redes ganham força e dinamismo por meio da descentralização e da ação articulada.

	REDE 
Estrutura baseada em níveis hierárquicos	Múltiplos centros
A informação é controlada e circula de cima para baixo ou de baixo para cima	A informação circula livremente entre todos os integrantes da rede
As ações dependem – muitas vezes – da ordem dos níveis hierárquicos superiores	As ações dependem do engajamento e da iniciativa dos (as) integrantes

No mundo, no Brasil, em nossos municípios há vários jeitos de se construir redes. Muitas cruzam os acúmulos dos modelos piramidal e de rede, outras nascem e se mantêm como algo superinformal, outras criam regras e outras se institucionalizam. Existem redes que nasceram formais e verticalizadas como as existentes nos sistemas público de educação e saúde. Tudo isso varia conforme os objetivos, as naturezas, as características da rede e quem a constitui.

Geralmente, pessoas, grupos e/ou instituições constituem redes para:

- se apoiar mutuamente
- trocar experiências e acúmulos;
- desenvolver projetos, ações conjuntas;
- articular esforços e competências;
- influenciar politicamente;
- desenvolver formação;
- outras tantas finalidades e motivos.

2.1 Tipos de redes

Como organização social, existem no mundo diferentes tipos de redes, que articulam organizações, grupos e/ou pessoas sem vínculos institucionais. As redes podem ser:

Temáticas: aquelas que juntam gente para atuar/trocar sobre uma determinada questão/foco temático. Alguns exemplos brasileiros: Rede Feminista Saúde e Direitos Reprodutivos, Rede de Humanização do Parto, Rede de Socioeconomia Solidária, Rede Brasileira de Educação Ambiental, entre outras;

Geográficas: reúnem grupos, pessoas ou instituições que atuam em um mesmo território (local, regional ou nacional). Por exemplo, o Grupo de Trabalho da Amazônia, o Movimento das Mulheres da Região do Semi-árido Nordestino.

De mesma natureza institucional: juntam instituições de uma mesma natureza: cooperativas, associações, organizações não-governamentais,

fundações empresariais. Exemplo: a rede Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), a rede Abong (Associação Brasileira de Organizações não-Governamentais);

Permanentes ou temporárias: têm redes que nascem para responder a uma determinada conjuntura, já outras pretendem ser espaços permanentes de atuação. Há redes que surgem com a perspectiva de serem permanentes e que depois – por diversos motivos – acabam ou mudam de foco;

Informais e formais: há redes informais de que as pessoas, os grupos e as instituições participam e que alimentam a rede mobilizadas pelo foco temático ou regional da articulação. Geralmente, as redes de intercâmbio e informação são informais. Outras redes optam por algum nível ou tipo de formalização, muitas vezes construída e pactuada entre seus integrantes. Essa formalização pode prever divisão de atribuições, modo de funcionamento, regras de deliberação, entre outros aspectos. Redes que buscam influenciar políticas públicas, executar projetos comuns ou articular serviços geralmente apresentam algum tipo de formalização.

2.2 O que faz uma rede acontecer?

Uma rede nasce dos objetivos comuns de um grupo de pessoas, coletivos e instituições. Essas pessoas, coletivos e instituições geralmente possuem visões, papéis e desafios diferentes, ou seja, são heterogêneos, mas se juntam em torno de um conjunto de objetivos. Isso quer dizer que fazer parte de uma rede não significa que todo mundo deva concordar com tudo, negar as diferenças, pensar igual. Ao contrário, uma das grandes forças das redes é juntar e potencializar a força da diversidade. As redes constituem um exercício coletivo de identificar objetivos comuns que alimentam e dão sentido à união.

O funcionamento da rede depende do desenvolvimento da cooperação, da confiança, da solidariedade, da transparência e da co-responsabilidade. A rede pressupõe participação consciente dos seus(suas) integrantes, pois todos têm o desafio de “arregaçar as mangas” e ser sujeito dessa construção. Aquelas redes que nascem da manipulação ou são impostas sem que seus integrantes

assumam a co-responsabilidade pela sua construção dificilmente sobrevivem e ganham raízes.

Nas redes há uma maior distribuição de poder e todos têm poder de decisão. Isso não significa que todo mundo faz tudo e atira para todo lado. Conforme os objetivos e a complexidade dos desafios, podem ser definidas e legitimadas funções, que são exercidas por um(a) ou mais integrantes, sejam eles(elas) pessoas, grupos ou instituições.

O reconhecimento da importância de cada integrante anda de mãos dadas com a circulação da informação: informação é poder. Se nas pirâmides a concentração de poder é proporcional à concentração de informação nas redes a informação tem de circular, ela é o sangue que alimenta e faz com que tudo flua, cresça e apareça.

Rede: “uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Não há um “chefe”, o que há é uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo” (Francisco Whitaker).

2.3 Mudando corações e mentes

Em grande parte, a maioria das instituições da sociedade se estrutura de forma piramidal. Em grande parte, fomos educados para viver e atuar em estruturas piramidais. Por isso, um trabalho em rede que reconheça a diversidade, democratize o poder e promova uma atuação descentralizada e articulada constitui um grande desafio para as instituições (públicas e privadas) e para as pessoas que nela atuam. As redes mexem com formas instituídas de poder, por isso muitas geram conflitos e fazem parte de um novo jeito de enxergar e atuar na realidade social, propondo uma mudança de paradigma.

E o que é um paradigma? O paradigma dá a base do jeito como encaramos, compreendemos e atuamos no mundo. Segundo Edgar Morin, o paradigma

pode elucidar e revelar, como também ocultar e cegar. Dessa forma, as pessoas conhecem, pensam e agem conforme paradigmas inscritos culturalmente. O paradigma predominante em nossa sociedade é o paradigma cartesiano que compartimenta o conhecimento, estabelece relações hierarquizadas e dissocia sujeito e objeto, natureza e humanidade, qualidade e quantidade, alma e corpo, masculino e feminino, finalidade e causalidade, sentimento e razão, entre outros. Desenvolver trabalhos em redes faz parte desse outro jeito de ser no mundo.

Para que uma rede decole é necessário:

Sentido: a construção de uma rede e a participação nela devem ter um sentido claro e cristalino na vida daqueles e daquelas que a constituem ou que pretendem constituí-la. Como as redes são estruturas dinâmicas e flexíveis, que exigem uma postura ativa dos indivíduos, não podem ser fruto de imposições burocráticas;

Objetivos: como já dissemos, é importante definir os objetivos comuns que vão animar a construção dessa relação conjunta. Por que estamos juntos? O que buscamos? Pra que vamos tocar essa rede? As respostas às tais questões necessitam ser precisas e pactuadas, mesmo que com o tempo tais respostas mudem conforme o contexto, o surgimento e a transformação dos desafios;

Valores e posturas: para funcionar, as redes exigem uma cultura renovada de fazer organização, o compromisso não só no discurso, mas na prática cotidiana, com valores e posturas que favoreçam a transparência, a cooperação, a negociação e o enfrentamento assertivo de conflitos, o trabalho articulado e a potencialização da diversidade. Além das regras, pactos coletivos referentes a modos de funcionamento e espaços de decisão, exigem também, por parte dos indivíduos, uma postura aberta a aprender, a trocar, a negociar;

Comunicação: a comunicação é vital para o funcionamento de uma rede. Comunicação que possibilite a transparência, a circulação de informações estratégicas, a visibilização de esforços, o compartilhamento de aprendizagens, a construção de identidades coletivas, a mobilização social e o desenvolvimento de sentimentos de pertença e confiança. Além de se constituir em

uma estratégia com políticas e ações e estar presente nos pactos e no modo de funcionamento, a comunicação deve ser promovida como postura dos indivíduos. Por medo de perder ou compartilhar o poder, por insegurança, por formação, desorganização, sobrecarga, falta de procedimentos institucionais adequados, orientação de nossas instituições ou por outros diversos motivos, muitos de nós agarramos e “sentamos em cima” de informações fundamentais para o funcionamento de um trabalho em rede. Como podemos fazer fluir essa informação?

Funcionamento: conforme os desafios e objetivos de uma rede, é necessário criar e definir regras de funcionamento. As regras, os pactos, as normas não devem burocratizar o funcionamento, mas facilitar e potencializar o trabalho em rede. Há redes que possuem animadores(as), coordenadores(as), facilitadores(as) ou outros grupos e instâncias responsáveis por determinadas funções. A maior ou menor complexidade desses arranjos depende da abrangência e dos objetivos. É importante que todos e todas integrantes conheçam e na medida do possível participem dos pactos e da legitimação do modo de funcionamento.

3. Redes de serviços e a violência de gênero

Como esse papo de rede bate no Estado? O Estado, não somente no Brasil, mas em todo mundo, há muito tempo é desafiado a aprimorar sua estrutura para dar conta dos grandes e complexos desafios da sociedade. No caso brasileiro, diante da perversa desigualdade que exclui grande parte da população, são necessárias e urgentes estratégias que articulem esforços de diferentes setores, áreas e níveis de Estado, com forte participação da sociedade civil, para que se avance rumo a políticas públicas mais efetivas.

Depois do vendaval neoliberal dos anos 80 e 90, que assolou o Brasil e toda a América Latina pregando a diminuição e a desqualificação do papel do Estado e aprofundando as desigualdades sociais na região, o novo milênio traz – cada vez mais – diversos sujeitos sociais defendendo o fortalecimento

do Estado democrático como agente regulador e promotor da cidadania, com capacidade de enfrentamento dos problemas.

O trabalho em rede aparece como um dos caminhos para se superar a fragmentação e a descontinuidade impostas pela estrutura segmentada e pela falta de cooperação entre níveis de governo (Municipal, Estadual e da União) por meio da ação coordenada e descentralizada de diferentes áreas de governo, com apoio, influência e monitoramento de organizações e grupos da sociedade civil. Possibilita uma abordagem mais integral e holística dos problemas cotidianos vivenciados pelas comunidades e das condições para a maior efetividade e qualidade das políticas e serviços públicos. Entre esses problemas, que atingem milhões de brasileiras e brasileiros, está a violência contra a mulher.

No próximo módulo, trataremos da construção de uma rede de serviços para o enfrentamento da violência contra a mulher como uma forma de oferecer um atendimento de melhor qualidade à população, aprimorar estratégias de prevenção e dinamizar a identificação e encaminhamento de casos, contribuindo com a democratização das políticas públicas. Sem perder de vista os diferentes papéis, responsabilidades e contribuições de organismos e instituições governamentais e de organizações da sociedade civil, ou seja, que cabe ao Estado a garantia dos direitos à população, vamos ver como podemos contribuir para articular forças, acúmulos e competências com o objetivo de promover uma sociedade sem violência.

PARA RETER NAS MÃOS – **Síntese do Módulo**

- Existem diferentes tipos de rede no mundo.
- A rede também é uma forma de reunir pessoas, grupos e instituições.
- Para o enfrentamento da violência contra a mulher é fundamental reconhecer e potencializar as redes de relações cotidianas (primária, secundária e intermediária) já existentes nas comunidades.

- É necessário costurar o fortalecimento das redes de relações cotidianas à construção de uma rede de serviços que articule a atuação das diversas instituições, organizações e grupos que realizam atendimento, prevenção, apoio e pesquisa com relação à violência contra a mulher.
- A rede de serviços não brota sozinha: ela exige vontade, compromisso e estratégias para acontecer.
- A articulação dos trabalhos é fundamental para a melhoria da qualidade do atendimento e para a maior efetividade das políticas, dos programas e serviços que atuam no enfrentamento dessa problemática.

Quem vem pra Roda?

Quem vem pra Rede?

No processo de construção de redes de serviços para o enfrentamento da violência contra a mulher, o primeiro passo é a identificação dos atores sociais que devem compor esta rede. Atores aqui entendidos como instituições, serviços e grupos – de governos e da sociedade civil – que estão envolvidos direta ou indiretamente no atendimento, encaminhamento e prevenção à violência de gênero e que serão os sujeitos da construção da rede.

Essas instituições, serviços e grupos fazem parte das chamadas *redes de relações secundárias* e *intermediárias* referidas no módulo anterior. Entre essas organizações, podem existir diferentes níveis e tipos de relacionamento: cooperações e trocas informais entre seus integrantes, parcerias, convênios ou aqueles que se limitam ao estritamente previsto como exigência legal da atribuição da instituição. Também é possível que não haja relacionamento entre várias dessas organizações. Algumas até podem nem saber da existência das outras.

Contudo, quando se enfrenta o desafio da construção de uma rede de serviços, é necessário reconhecer e considerar as relações existentes como ponto de partida para a configuração de uma articulação que tenha objetivos específicos. Nesse processo, busca-se promover relações entre os diversos atores pautadas por objetivos comuns, de forma que atuem por meio de uma dinâmica organizada coletivamente, com planejamento e estratégias bem definidas. Todo esse esforço coletivo visa garantir o aprimoramento dos serviços prestados e a maior efetividade das ações, projetos e políticas de enfrentamento da problemática da violência de gênero.

1. O papel de cada um na rede

Além de identificar os reais e possíveis atores/instituições integrantes da rede, é fundamental conhecer sua missão institucional, seu funcionamento e as dificuldades que enfrentam para a configuração da rede de serviços. A identificação dos papéis que cada um dos atores desempenham, podem ou devem desempenhar na rede de serviços é essencial para seu funcionamento.

É importante que haja um reconhecimento, entre as instituições e grupos que farão parte da construção da rede de serviços, do que cada organização faz e não faz, de suas potencialidades e limitações, para que não haja confusão e/ou superposição de papéis, bem como não se alimentem frustrações e expectativas equivocadas de umas em relação às outras, ou seja, para que as atribuições e as responsabilidades de cada uma delas estejam bem claras.

Assim, será possível também melhor otimizar suas competências e estabelecer fluxos e dinâmicas de trabalho reais e eficazes, permitindo adequada orientação e encaminhamento das vítimas aos serviços disponíveis na rede que se pretende constituir.

As instituições são dotadas de missões próprias, mas seu papel na rede de serviços pode ganhar outras dimensões e significados, de acordo com a realidade local e da forma como se darão as composições dentro da rede. É fundamental, pois, identificar as diferenças de natureza, papel, capacidade e função de cada instituição que integra ou que se pretender integrar na rede de serviços.

1.1 Configurando a rede de serviços

A configuração da rede de serviços - constituída por organizações que prestam atendimento especializado, fornecem informações e orientações, realizam encaminhamentos, desenvolvem prevenção - pode variar de local para local, dependendo dos equipamentos existentes ou disponíveis.

Entretanto, algumas instituições são imprescindíveis na prestação de serviços de atenção à mulher vítima de violência e estão (ou deveriam estar) presentes em quase todas as localidades.

Tratam-se daquelas instituições mais diretamente responsáveis pelo **atendimento de casos de violência contra a mulher**, em situações de crise ou emergência. Destaquemos algumas delas, que devem atuar na rede de serviços locais que se almeja articular:

Polícia Militar. Responsáveis pelo policiamento ostensivo e pela prestação de serviços à comunidade, os policiais militares em geral atendem a situações de emergência, conflitos e violência, muitas vezes prestando os primeiros socorros e atendimentos às mulheres vítimas, tendo que conduzir agressor e vítima à delegacia de polícia e/ou a hospitais etc. Sua participação na rede de serviços será fundamental, bem como a qualidade deste atendimento prestado em situações de crise e o imediato e adequado encaminhamento aos demais serviços da rede.

Delegacias de Polícia (especializadas ou não). A delegacia de polícia é uma das principais portas de entrada para o atendimento da mulher vítima de violência. Muitas funcionam 24 horas por dia abertas à comunidade. É na Delegacia de Polícia, responsável pelo trabalho investigativo, que se registram os crimes de violência contra a mulher em Boletim de Ocorrência ou em Termo Circunstanciado (T.C.) - por exemplo, em casos de ameaça e lesões corporais leves - e se tomam todas as providências para a instauração do inquérito policial ou encaminhamento do T.C. ao Juizado Especial Criminal, que servirá de base a uma eventual ação penal contra o agressor. É, também, na Delegacia que a mulher obterá a requisição para efetuar o exame de corpo de delito junto ao órgão competente, com a finalidade de comprovar a natureza e a extensão da violência sofrida. A participação da Delegacia será, sem dúvida, imprescindível na rede de serviços. No Brasil, há atualmente cerca de 310 Delegacias Especializadas no Atendimento à Mulher (DEAMs) e, embora

representem um avanço nesta área, hoje não cobrem nem 10% dos 5.561 municípios do país (IBGE, janeiro de 2001*) e carecem de estrutura material e humana para um atendimento mais qualificado às mulheres em situação de violência.

Instituto Médico Legal. Geralmente vinculado à área de segurança pública, o órgão realiza os exames de corpo de delito, mediante determinação da autoridade policial, para comprovar a ocorrência e o tipo de lesões sofridas de qualquer natureza, inclusive em caso de morte da vítima. A participação do IML na rede de serviços é essencial, na medida em que as mulheres lá chegam em momentos difíceis, em geral logo após terem sofrido violência. No Instituto, elas são examinadas, têm que expor a violência que sofreram, relatar os fatos e, neste sentido, é de extrema relevância o tipo de tratamento que recebem nesse momento no qual se encontram tão fragilizadas. Ademais, o laudo do IML é elemento fundamental no âmbito judicial para comprovação da prática da violência ocorrida. No país, grande parte dos IMLs não possui equipamentos, condições de trabalho e recursos humanos capacitados para prestar um atendimento de qualidade.

Ministério Público. Instituição permanente, essencial à defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais (ver art. 127 CF). É o órgão do Estado responsável pela fiscalização da lei e pela instauração da ação penal pública, podendo requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial, dentre outras funções institucionais (ver art. 129, CF). Sua atuação na rede de serviços será fundamental, na medida em que é o órgão que dá início ao processo penal contra o agressor da violên-

cia praticada contra a mulher, além de ser ouvido em casos de separação judicial e/ou divórcio, defendendo também os interesses de crianças e adolescentes envolvidos.

Defensoria Pública. É o órgão público que garante, gratuitamente, aos necessitados e às pessoas de baixa renda orientação jurídica, defesa e acesso à Justiça, ou seja, permite às pessoas que não podem pagar ter advogado(a) especializado(a) para orientá-las e defender seus direitos na Justiça (ver art. 134 CF). Não são todos os Estados brasileiros que possuem Defensoria Pública, apesar da determinação constitucional. Nos locais sem a presença do órgão, o serviço é prestado em geral por Procuradores(as) do Estado e/ou por advogados(as) que participam de convênios de assistência jurídica gratuita da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Já em alguns locais, como em Campo Grande, no Estado do Mato Grosso do Sul, há uma Defensoria Pública específica para a Mulher. Na rede de serviços, a Defensoria Pública pode desempenhar papel de extrema relevância, na orientação e assistência jurídica à mulher em situação de violência.

Poder Judiciário. A Constituição Federal, em seu artigo 5º, XXXV, diz que “*a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito*”. É a instituição que em última instância vai resolver conflitos relacionados à violência contra a mulher, seja em eventual processo penal contra o agressor, seja em processos de família, como separação, divórcio, alimentos etc. A atuação de juizes(as) torna-se relevante para efeitos de aplicação das penas alternativas nos casos da Lei 9099/95, que atingem a maioria dos cri-

mes praticados contra a mulher no âmbito doméstico, como mencionado na introdução deste guia. É fundamental que os(as) juízes(as) atuem para que não se configure, no âmbito dos processos judiciais que presidem, a duplicação da violência, evitando a reprodução de estereótipos, preconceitos e discriminações em relação às mulheres vítimas de violência, em especial de violência sexual. Tais situações de duplicação da violência contra as mulheres ainda são comuns na justiça brasileira. O Poder Judiciário tem papel essencial na rede de serviços, garantindo às mulheres a proteção de seus direitos e o combate à impunidade dos agressores.

Casas Abrigo. Locais destinados a abrigar, temporariamente, mulheres e seus filhos menores em situação de violência, em especial violência doméstica, desenvolvendo programas de atenção integral enquanto perdurar o risco de vida. Em geral são instituições públicas, que trabalham a recuperação da auto-estima da mulher vítima de violência, prestando serviços de orientação psicológica e de assistência jurídica e social à vítima e a seus filhos e promovendo oficinas e cursos diversos. Para o desenvolvimento pleno de seu trabalho, as Casas Abrigo se articulam com outros serviços e programas, tais como os de geração de emprego e renda, educação, habitação, entre outros. Mantém sigilo de seu endereço para segurança das mulheres e crianças, evitando o acesso do agressor ao local. Há grande carência desses equipamentos pelo país, apesar do reconhecimento cada vez maior da importância deles para a diminuição dos assassinatos de mulheres. É fundamental na rede de serviços. Alguns pequenos e médios municípios brasileiros se juntaram em consórcios para criar e utilizar uma mesma Casas Abrigo.

Centros de Referência. Em geral, são centros de atendimento à mulher, vinculados a órgãos públicos governamentais. Muitos contam com assessoria de organizações de direitos das mulheres. Os Centros prestam orientações e serviços de natureza multidisciplinar às mulheres em situação de violência: assistência social, jurídica, psicológica, etc. São absolutamente relevantes na rede de serviços, na medida em que se constituem, via de regra, como instituições “mais acolhedoras” às mulheres em situação de violência. Presentes somente em algumas localidades, desempenharão na rede papel fundamental no atendimento, orientação, assistência e encaminhamento das mulheres para os demais serviços.

Serviços de Saúde. Configuram-se como uma das mais importantes portas de entrada para o atendimento das mulheres em situação de violência. Postos de saúde, prontos-socorros, clínicas, hospitais têm um alto potencial de detecção da violência praticada contra a mulher, em especial quando ocorrida no âmbito doméstico e/ou intrafamiliar. Mas, infelizmente, grande parte do sistema de saúde do país não está preparado para exercer esse papel. A Organização Mundial da Saúde (OMS), assim como o Ministério da Saúde, assumiram em diversos documentos e portarias o problema da violência contra a mulher como um grave problema de saúde pública, apontando para a necessária e urgente qualificação do sistema para um atendimento que dê conta da problemática. A qualidade do serviço prestado pelos serviços de saúde em relação à violência e saúde física, sexual e/ou psicológica é de extrema relevância no trabalho de uma rede de serviços.

Conselhos Tutelares. Com atuação prevista e regulamentada na Lei 8069/90, o Conselho Tutelar é órgão permanente e autônomo, encarregado pela sociedade de zelar pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente. A lei prevê a existência de pelo menos um Conselho Tutelar em cada município brasileiro. O papel dos Conselhos Tutelares pode ser extremamente relevante na rede de serviços, como porta de entrada para o atendimento de casos de violência praticada contra as meninas, assim também como espaços de detecção da violência de gênero no contexto doméstico e/ou intrafamiliar. Ademais, a lei lhes confere inclusive poderes de requisitar serviços públicos nas áreas de saúde, educação, serviço social, previdência, trabalho e segurança, bem como de representar à autoridade judiciária em casos de descumprimento injustificado de suas deliberações, o que pode ser de extrema importância especialmente em contextos de violência, na qual se requer uma atenção prioritária e absoluta às crianças e adolescentes envolvidos.

2. A realidade dos serviços no Brasil

Apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas, a realidade dos serviços mencionados, em especial no que se refere à atenção à mulher em situação de violência, ainda é bastante precária e insatisfatória no país.

Evidência desse fato encontra-se, por exemplo, na inexistência de vários destes serviços em diversas localidades, dificultando o acesso das mulheres às necessidades básicas de atenção quando sofrem violência, em especial aquelas que vivem em zonas rurais.

Quando existentes, em geral, não dispõem de recursos materiais e humanos suficientes e adequados, carecem de maior autonomia administrativa, política e financeira, não funcionam de forma articulada com serviços afins, não possuem uma visão holística, humanista e transversal da temática, tampouco

trabalham em uma dinâmica que permita um fluxo orgânico institucionalizado e normatizado e o compartilhamento de informações fundamentais para o atendimento qualificado das situações de violência.

3. O estado e a sociedade civil na rede de serviços

A rede de serviços de enfrentamento à violência contra a mulher pode ter configurações diversas e atuar em diferentes níveis, de acordo com a realidade local de cada região, Estado e/ou Município, como veremos mais detalhadamente no módulo seguinte.

Como se pode observar do que foi exposto até agora, a rede de serviços pode ser constituída, em um primeiro nível, por instituições públicas que atuam diretamente no atendimento de casos de violência contra a mulher, em geral ligadas às áreas de segurança pública, justiça e saúde, incluindo assistência psicossocial, que prestam serviços públicos fundamentais à garantia dos direitos individuais e sociais. E esse papel inerente ao Estado não pode deixar de ser cumprido, ainda que para seu funcionamento necessite da colaboração e participação da sociedade civil organizada.

Trata-se, nesse momento, de identificar e configurar a rede de serviços conformada pelas instituições e serviços que em geral fazem os primeiros atendimentos e tomam as providências básicas necessárias para acudir a mulher em situação de violência.

O tipo de acolhimento e atendimento prestado por estas instituições faz toda a diferença no trabalho e na dinâmica de funcionamento da rede. É, em geral, a partir dessa rede de atendimento básico que a mulher em situação de violência estará em maiores e melhores condições (ou não) para enfrentar as consequências da violência sofrida e as etapas seguintes de tratamento e reabilitação, bem como de acompanhamento do seu caso.

Sem dúvida, haverá outras instituições, em especial no âmbito governamental, que em outro nível de ação, por exemplo, no **apoio ao atendimento**, podem contribuir para a complementariedade, integralidade e seguimento do

atendimento na rede de serviços, tais como aquelas voltadas à educação, habitação, emprego etc.

Ainda, outras instituições no âmbito governamental e não-governamental que, embora não atuam em geral no atendimento direto, de crise ou emergência, são também importantes na configuração da rede de serviços. São aquelas instituições que terão papel fundamental no **encaminhamento para o atendimento**, bem como **na prevenção da violência contra a mulher**. Por exemplo, há que se mencionar, nesse sentido, instituições, serviços e grupos como: organizações não-governamentais, conselhos de direitos, secretarias, assessorias e/ou coordenadorias, em especial aquelas voltadas aos direitos das mulheres, universidades, escolas, sindicatos, promotoras legais populares, igrejas, etc.

Dentre estas, destacamos, neste momento, as **Organizações Não-Governamentais** (ONGs), especialmente do movimento feminista e de mulheres locais, que representam uma grande expressão da sociedade civil organizada no apoio à construção e ao funcionamento da rede de serviços. Estas ONGs têm um papel mobilizador, reivindicativo, informativo e educativo fundamental em uma rede desta natureza. Em geral, possuem articulações com as comunidades locais, conhecem profundamente a problemática da violência contra a mulher e se configuram como pólos de informação privilegiados à população. Muitas delas desenvolvem trabalhos de assessoria, formação e capacitação a respeito do tema para diferentes públicos alvos, além de outros projetos específicos em áreas afins. Costumam também produzir diversos estudos, textos, pesquisas, materiais informativos e educativos de grande utilidade para as instituições e usuárias(os) da rede.

As ONGs se configuram também como portas de entrada para o atendimento da mulher, na medida em que muitas vezes as mulheres se sentem mais à vontade em procurar uma instituição dessa natureza para receber informações e orientações sobre o que fazer, ao invés de ir diretamente a uma delegacia ou a um serviço de saúde. Algumas poucas ONGs também prestam assistência jurídica e psicossocial individual, em casos emblemáticos. A ponte estabelecida pelas ONGs entre as mulheres e os serviços públicos pode ser um canal extremamente valioso no fluxo da rede de serviços.

Também relevante e diferenciado é o papel que organismos governamentais de direitos da mulher, tais como **Conselhos de Direitos, Secretarias, Assessorias e/ou Coordenadorias**, podem desempenhar na rede de enfrentamento da violência contra a mulher. Vale a pena examiná-los um pouco mais detalhadamente.

4. Os organismos governamentais de direito da mulher¹

A experiência brasileira

Em 1985 foi criado o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM), como resposta a uma antiga demanda do movimento de mulheres. Tem como finalidade elaborar, propor e monitorar políticas públicas voltadas para as mulheres, definidas pelo seu corpo de conselheiras, composto por representantes do Estado e da sociedade civil que atuam na defesa dos direitos das mulheres.

A criação de um Conselho Nacional dos Direitos da Mulher inspirava-se na experiência de alguns Estados brasileiros em constituir Conselhos da Condição Feminina (CECF) com a mesma vocação. Esta iniciativa motivou também a criação de alguns conselhos de direitos das mulheres em âmbito municipal. A importância política da atuação dos Conselhos também tem variado ao longo dos anos e em função das conjunturas políticas nacional, estaduais e municipais.

O CNDM, vale frisar, exerceu papel relevante na época do Congresso Constituinte (1986-1988), junto com o movimento de mulheres brasileiro, para que fossem alcançadas as conquistas legais da igualdade entre homens e mu-

¹ Ver as seguintes publicações: *Diagnóstico Nacional e Balanço Regional - Direitos Sexuais e Direitos Reprodutivos - Brasil, América Latina, Caribe - Campanha por uma Convenção Interamericana de Direitos Sexuais e Direitos Reprodutivos*, CLADEM-Brasil, Redesaúde, Ipas-Brasil e CFEMEA, São Paulo, 2001; *Diretrizes para a criação dos Conselhos Estaduais e Municipais dos Direitos da Mulher*; MTE, MJU/Secretaria-Executiva do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, Brasília, 2001, disponível no site do CNDM: <http://www.mj.gov.br/sedh/cndm> e *Gênero nas administrações - Desafios para prefeituras e governos estaduais* Friedrich Ebert Stiftung/ILDES, São Paulo, 2000

lheres, bem como direitos e garantias fundamentais - individuais e sociais - específicos às mulheres no que se refere ao tema da violência e do exercício da saúde sexual e reprodutiva.

No final de 2002, quando se encerrava o segundo mandato do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, foi criada a Secretaria de Estado dos Direitos da Mulher, ligada ao Ministério da Justiça, também uma antiga reivindicação do movimento por um órgão executivo para a temática. No governo Lula, a Secretaria passou a estar ligada diretamente ao gabinete da Presidência da República.

Em alguns governos estaduais e municipais, na última década, foram criados organismos de direitos da mulher de natureza executiva, tais como Secretarias, Assessorias e/ou Coordenadorias da Mulher. Seguem como desafio para o aprimoramento desses organismos uma maior e melhor definição da inserção, alcance e papel de todas essas instituições, bem como do nível de institucionalidade, autonomia político-administrativa e financeira, legitimidade e articulação com a sociedade civil e com as demais instâncias governamentais.

A criação e funcionamento efetivo dos organismos governamentais de direitos da mulher é passo importante para honrar os compromissos internacionais assumidos pelo Governo brasileiro na Plataforma de Ação aprovada na IV Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada em 1995, em Pequim, China. A Plataforma recomenda aos Estados Nacionais a elaboração de planos de ação para capitalizar e potencializar as ações bem-sucedidas, com vistas a eliminar as discriminações de gênero e consolidar a cidadania plena da mulher. A implantação de organismos voltados especificamente para a defesa dos direitos da mulher está contemplada também na já mencionada Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW).

Na sua forma institucional, estes organismos (Conselhos, Secretarias, Assessorias e/ou Coordenadorias) têm como função básica a de promover no Estado e/ou no Município, políticas para eliminar a discriminação contra a mulher e assegurar-lhe condições de liberdade e de igualdade de direitos, fortalecendo a sua participação plena na vida política, econômica, social e cultural.

Diferenças e desafios

O que é o Conselho? O Conselho é uma instância consultiva, representativa, agregadora e agente de transformações culturais e institucionais, com capacidade de interiorização das mudanças conquistadas e a conquistar, por meio de uma prática de luta constante pela equidade de gênero e combate a todas as formas de discriminação, dispondo de autonomia administrativa e financeira.

Fonte: CNDM

Os Conselhos Estaduais e Municipais de Direitos da Mulher representam canais de interlocução e parceria entre a sociedade civil e o Estado. Introduzem no aparelho do Estado não só as reivindicações, mas também influenciam a implementação e o monitoramento de políticas públicas que atendam às necessidades e aos direitos das mulheres.

O Conselho tem composição mista, com representantes da sociedade civil e do Estado, devendo contemplar a pluralidade dos movimentos da sociedade. É composto por conselheiras e suplentes, escolhidas entre pessoas que tenham contribuído de forma significativa para a defesa dos direitos da mulher. Parte das representantes em geral são indicadas pelos movimentos de mulheres que atuam nas áreas política, sindical, social, jurídica, cultural, etc., e o restante pela administração estadual/municipal. As conselheiras devem ser escolhidas de forma democrática, para preservar a pluralidade com relação a tendências político-partidárias, raças e segmentos sociais. Elas são nomeadas pelo(a) governador(a)/prefeito(a).

Conselhos Estaduais e Municipais dos Direitos da Mulher

Principais Atribuições e Competências:

- Formular diretrizes e promover políticas em todos os segmentos da administração para garantir os direitos das mulheres.
- Prestar assessoria direta ao(à) governador(a)/prefeito(a) e secretariado nas questões relacionadas às mulheres. Emitir pareceres e acompanhar a elaboração de leis e a execução de programas.
- Fiscalizar e exigir o cumprimento das leis que asseguram os direitos das mulheres. Promover e divulgar os pactos e convenções internacionais que condenam qualquer discriminação e violência contra as mulheres.
- Receber e encaminhar aos órgãos competentes as denúncias de discriminação e violência contra as mulheres e exigir a adoção de medidas efetivas de proteção e reparação.
- Sugerir a adoção de normas jurídicas e sanções cabíveis para proibir toda e qualquer discriminação contra as mulheres. Propor a adoção de medidas normativas para modificar ou derogar leis, regulamentos, usos e práticas que configurem discriminações contra as mulheres.

Fonte: CNDM

Entretanto, para que a questão de gênero perpassasse todas as secretarias de um governo, faça parte do planejamento estratégico e integre as ações principais do plano de governo, é preciso existir um organismo responsável por essa elaboração e articulação, garantindo-se assim a transversalidade. Com uma estrutura que tenha autonomia administrativa, dotação orçamentária e, acima de tudo, poder, é possível articular com as demais áreas do poder público e coordenar as políticas de gênero no conjunto do governo (*Fonte:* Friedrich

Ebert Stiftung/ILDES). Estamos falando das Secretarias, Assessorias e/ou Coordenadorias da Mulher.

O papel das **Secretarias, Assessorias e/ou Coordenadorias** é ser agente na construção da política, isto é, cuidar da elaboração, acompanhamento e avaliação das políticas de gênero; funcionar como porta de entrada para as demandas das mulheres – propostas de políticas que serão desenvolvidas em conjunto com outras secretarias; gerir equipamentos e programas que não estão incluídos em ações de outras secretarias.

Fonte: Friedrich Ebert Stiftung/ILDES

Assim, enquanto os **Conselhos** são órgãos de caráter mais participativo, com papel mais propositivo e de influência nas políticas públicas de gênero e no seu monitoramento, com poder consultivo ou deliberativo, composto por representantes do Estado e da sociedade civil, as **Secretarias, Assessorias e/ou Coordenadorias** constituem-se, por sua vez, como órgãos executivos, gerenciadores das políticas e dos equipamentos existentes (por exemplo: Casas Abrigo, Centros de Referência etc...) e compostos por pessoas integrantes da própria estrutura governamental.

Contudo, essas realidades se diferenciam de Estado para Estado, de Município para Município, e essas funções nem sempre se encontram bem definidas nos governos e na sua relação com a sociedade civil.

Mas o maior desafio para as Secretarias, Assessorias e/ou Coordenadorias é o fato de muitas delas, além de sofrer de todas as carências de pessoal e infra-estrutura já mencionadas, em geral ainda *permanecem distantes do núcleo decisório e de poder, o que acaba limitando suas possibilidade de ação*, em especial as Assessorias, que em geral se encontram lotadas dentro de alguma outra secretaria.

Os Organismos Governamentais de Direitos da Mulher na Rede de Serviços.

Na construção da rede de serviços os Conselhos de Direitos, as Secretarias, as Assessorias e/ou as Coordenadorias da Mulher podem desempenhar um papel diferenciado das demais instituições.

Para a rede de serviços acontecer, como em toda rede, é fundamental a figura de um **organismo articulador, impulsionador, animador**. Ele deve ter um poder de convocatória junto aos demais atores da rede para que possa costurar essas relações entre órgãos governamentais e da sociedade civil com legitimidade, assumindo e desempenhando um papel referencial e agregador na rede.

Sabemos que uma rede de serviços não nasce, nem se articula e se organiza de forma espontânea. É necessário que alguma ou algumas instituições “puxem” esse processo para que ela aconteça e se consolide.

A configuração de uma instituição articuladora, impulsionadora e animadora na rede de serviços, entretanto, não significa que está manterá uma relação de autoridade hierárquica superior com as demais integrantes da rede, tampouco implica que deverá arcar com as responsabilidades e sobrecargas de trabalho. O papel impulsionador-articulador no processo visa garantir a implementação e a continuidade do trabalho por meio da promoção de uma articulação permanente e institucionalizada. No processo de consolidação da rede, serão os próprios atores da rede de serviços que vão configurar melhor o papel desse organismo ou grupo impulsionador.

Nesse sentido, conforme a realidade local, os Conselhos de Direitos, Secretarias, Assessorias e/ou Coordenadorias, de âmbito municipal e/ou estadual, poderão exercer esse papel de organismos articuladores, impulsionadores e animadores da rede de serviços, dada a própria especificidade da sua missão e de seu nível de institucionalidade no âmbito governamental. A sua configuração poderá selar maiores compromissos no âmbito governamental, trazer um caráter mais público e institucional para a rede, assim como facilitar o diálogo entre sociedade civil e Estado.

Entretanto, a iniciativa da construção da rede de serviços pode partir de outras instituições, assim como pode ser diferenciada a avaliação de qual ou quais organismos devem seguir como impulsionadores da mesma. Conforme

a realidade local, esse organismo pode ser, por exemplo, uma organização não-governamental que já tenha acúmulo de trabalho, legitimidade e experiências de atuação na área de violência contra a mulher. Ainda é possível, no decorrer do desenvolvimento da rede, que se tire um grupo diretivo que funcione como facilitador da rede, até mesmo que haja uma rotatividade de instituições no desempenho deste papel... Enfim, tudo dependerá do contexto e da dinâmica que se criar.

5. A importância da institucionalidade: saindo da informalidade

Para além da definição de papéis dos atores na rede de serviços, é também necessário reconhecer a natureza das relações que estes já mantêm entre si. Nesse sentido, é fundamental identificar os tipos de relações entre as instituições – vínculos informais, formais ou inexistentes – e como estas relações podem e devem se (re)configurar com o objetivo de criação de uma rede de serviços.

O processo de construção deve permitir que se componha uma rede de relações mais institucionalizada, que sele o compromisso não só dos representantes da instituição que participam da rede, mas que propicie o envolvimento e o compromisso efetivos da instituição com a viabilização e a consolidação da proposta.

A constituição da rede de serviços vai exigir, portanto, uma maior formalização das relações, para que se tenha bases mais sólidas para seu funcionamento. Sair da informalidade das relações, fortalecer os vínculos entre elas e estabelecer fluxos e dinâmicas são passos fundamentais na configuração da rede.

Nesse sentido, importa identificar e diferenciar relações de parceria, articulações e relações em rede, bem como relações (inter)pessoais e (inter)institucionais no estabelecimento e no funcionamento de uma rede de serviços.

Às vezes, tem-se a idéia de que se trabalha em rede, mas de fato não é o que ocorre. Muitas vezes, o que se tem são relações de parceria entre uma ou outra instituição, uniões estabelecidas para uma tarefa pontual, alianças mais ou menos constantes, outras temporárias, mas que não se configuram em um trabalho em rede como tal. O trabalho em rede é muito mais que uma parceria ou aliança pontual.

Para que a rede de serviços aconteça é necessário estabelecer objetivos, definir competências, papéis e relações entre os atores da rede, trabalhar a relação existente entre eles, identificar obstáculos, avanços e desafios para o funcionamento da rede, pactuar compromissos e metas, distribuir tarefas e responsabilidades, garantir a execução de ações articuladas, desenvolver procedimentos / rotinas / fluxos no atendimento e na dinâmica da rede, enfim, proceder ao planejamento, monitoramento e avaliação conjunto.

E, por fim, o mais importante: não perder de vista que no centro desta rede está a mulher em situação de violência, destinatária dos serviços, em função de quem a rede se constitui, se justifica e por quem deverá se manter.

PARA RETER NAS MÃOS – Síntese do Módulo

Na configuração da rede de serviços é importante:

- reconhecer as redes de relações já existentes entre as organizações;
- identificar os atores - instituições, serviços e grupos – que se pretende integrar na rede;
- promover o reconhecimento destes diversos atores no âmbito local: sua missão institucional, suas competências, seus limites e potencialidades, bem como a função ou papel que podem desempenhar na rede, ou seja, o que essas instituições trazem pra rede;
- lembrar que a rede se constitui em níveis diferenciados: no atendimento direto de casos, no apoio ao atendimento e/ou ainda no

encaminhamento para o atendimento e a prevenção da violência contra a mulher. Na linha de frente do atendimento e/ou mais na retaguarda, as organizações podem ocupar diversas posições na rede de forma a potencializar ao máximo seu funcionamento;

- reconhecer e diferenciar os papéis dos diferentes organismos do Estado e da sociedade civil na rede;
- estabelecer a figura de um organismo articulador, impulsionador e animador da rede, que pode ser desempenhado em um primeiro momento por organismos governamentais de direitos da mulher;
- refletir sobre o que é preciso para fazer essa rede acontecer, identificando as relações já existentes entre os atores da rede e promovendo uma maior institucionalidade em seu funcionamento;
- lembrar que a configuração dos atores na rede de serviços e o papel que nela desempenham vai variar de local para local, dependendo dos contextos e das realidades que se apresentem;
- sempre ter em mente que no centro da rede está a mulher em situação de violência, que precisa da rede e para qual deve ser destinado todo o esforço e empenho na qualidade do serviço prestado.

Pondo a mão na massa

“Uma visão sem uma tarefa, é apenas um sonho.

Uma tarefa sem uma visão, é somente um trabalho árduo.

Mas, uma visão com uma tarefa, pode mudar o mundo.”

Declaração de Mount Abu

Vamos agora apresentar alguns passos estratégicos para a construção de uma rede de serviços em seu município ou estado. Evidentemente, conforme a realidade local, esses passos deverão ser adaptados, revistos e aprimorados. Somos todos aprendizes nessa construção! Experimentar, avaliar, reinventar, aprimorar e aprender é o caminho.

Antes de começar a viagem, é importante ter claro que a criação de uma rede de serviços exige vontade e, sobretudo, estratégia, persistência e muita criatividade. Em jogo está a mudança de lógicas e formas predominantes de funcionamento do Estado e de muitas organizações da sociedade civil ainda baseadas na fragmentação e na desarticulação de esforços.

Nessa construção, inúmeras tempestades e obstáculos poderão aparecer pelo caminho: falta de condições materiais, problemas políticos e de ordem burocrática, dificuldades da cultura institucional, limitações de mentalidade das pessoas. Aquelas e aqueles que puxarem esse processo devem ter bem claro o tamanho do desafio, mas que também estarão sendo sujeitos de novos jeitos de enfrentar problemas graves e complexos da sociedade brasileira, como a violência contra a mulher. É uma mudança de paradigma. Esse processo, na medida do possível, deve ser debatido, aprimorado e articulado com o movimento de mulheres da região.

Os passos, as dicas e questões que apresentaremos a seguir poderão ser trabalhados em espaços coletivos, nos quais participem representantes de instituições e grupos que se pretende envolver. Quanto mais interativo e

participativo forem esses espaços (reuniões, oficinas, seminários), melhor os resultados. A intenção é de que o próprio processo de identificação de atores, o levantamento de informações, a priorização de problemas e a definição de objetivos, de estratégias e de passos, crie e fortaleça vínculos entre as instituições e as pessoas que as representam nesses espaços coletivos.

DINÂMICAS PARTICIPATIVAS

Um trabalho inovador como o da construção de redes de serviços, que pretende articular e potencializar a força, promover vínculos e criar sinergia entre instituições e pessoas, exige o investimento em metodologias e dinâmicas participativas como base do desenvolvimento do processo de construção e consolidação da rede. A participação é fundamental para a maior qualidade e efetividade das propostas e estratégias, para o maior compromisso de todos com o desenvolvimento do processo e para que a iniciativa esteja afinada com o aprimoramento democrático de nossa sociedade.

Entre os princípios de uma metodologia participativa que a educação popular, inspirada em Paulo Freire, nos ensina estão: o estímulo e o respeito às diferentes expressões dos participantes; a valorização da experiência vivencial de cada pessoa; o desenvolvimento de um processo coletivo a partir da realidade e das necessidades específicas dos grupos; a aprendizagem com a prática, realimentada pela teoria; o reconhecimento da diversidade, dos conflitos e das cooperações como parte do processo de construção coletiva; a promoção do autodesenvolvimento pessoal; e o investimento na capacidade de pessoas, grupos e organizações serem sujeitos de transformação de suas vidas e da sociedade.

Sintonizadas com esses princípios, aqui vão algumas dicas práticas para reuniões, encontros e oficinas:

- **Muitas vozes e cores:** todos(as) os(as) participantes são importantes e têm contribuições que podem trazer novos olhares, informações e propostas com relação ao problema. Garantir espaços para que as pessoas se manifestem, assim como propiciar diferentes formas para que essa manifestação se expresse (por meio de desenhos, dramatizações, pequenos textos, etc), somente enriquece o trabalho do grupo;
- **Escutar para compreender:** para que o grupo aproveite as contribuições de todos é fundamental desenvolver uma escuta ativa, que permita compreender o que o(a) outro(a) traz para o grupo: suas opiniões, vivências, receios, idéias. Tomar cuidado com preconceitos e evitar o julgamento precipitado, a desqualificação, a interrupção, o “zum-zum-zum”, os bate-bocas ou “o falar todo mundo de uma vez” já é meio caminho andado para um clima de respeito mútuo e de maior aproveitamento do trabalho coletivo;
- **Visualização e registro:** a visualização por meio de cartazes, quadros-negros ou brancos, uso de tarjetas, etc. facilita o trabalho grupal ao permitir a identificação mais clara e rápida de objetivos da reunião, da pauta, das principais questões e decisões pactuadas, da definição de responsabilidade e do cronograma. Ajuda o grupo a se situar e a ter uma visão de toda a sua produção. Esse trabalho facilita a elaboração de registro dos encontros, das oficinas e reuniões, que deve ser sempre produzido e socializado com todo o grupo. É importante que o registro seja algo funcional (e não burocrático), que contribua para a circulação e o compartilhamento de informação, monitoramento e avaliação de metas e sistematização da trajetória do grupo;
- **Horário e pauta:** no caso de reuniões, cuidado com aquelas que se alongam, alongam... e que acabam “cansando a beleza” das pessoas e desgastando o clima do grupo. Um lembrete que parece

bobo a princípio, mas que não custa salientar: nada de sobrecarregar a pauta com duzentos pontos ou de não esgotar um ponto e passar para outro sem tirar definições;

- **Regras de convivência:** no começo de encontros e oficinas com duração de um ou mais dias, é interessante que o grupo defina as suas regras de convivência para o período em que permanecerem juntos. Uso de telefones celulares, horários de almoço ou fechamento, manutenção das condições de higiene da sala, posturas para o debate, etc. são algumas das questões geralmente pactuadas para que o processo de trabalho flua melhor;
- **Ambiente:** na medida do possível, mesas em torno das quais todos mundo sente ou cadeiras dispostas em formato de círculo possibilitam aquele “olho no olho” que facilita a comunicação entre as pessoas. Ambientes claros, arejados e bem iluminados dão uma força para qualquer astral;
- **Corpo e alma:** caso o grupo tenha interesse e disponibilidade, brincadeiras e músicas podem ser usadas no começo, no meio ou no final das reuniões. O riso, a capacidade de brincar e se descontrair alimenta os vínculos do grupo e a criatividade das pessoas, ainda mais para lidar com um assunto tão cabeludo como a violência contra a mulher. Aproveite também para descobrir os outros dons, aptidões, *hobbies* dos participantes. Cada reunião, uma pessoa poderá ser a responsável por propor uma dinâmica, trazer uma música ou poesia, facilitar um alongamento ou um relaxamento grupal;
- **Saber receber novos(as) participantes:** essa é uma questão fundamental, ainda mais em um trabalho em rede. Muitas vezes, por motivos diversos, um integrante é substituído. É necessário, então, integrar essa pessoa à “roda”, possibilitando que ela se situe no pro-

cesso já trilhado pelo grupo e que se sinta acolhida para trazer a sua contribuição. Promover e cuidar dos vínculos é fundamental!;

- **A importância da facilitação:** é fundamental definir uma ou mais pessoas que atuem como facilitadoras das reuniões, dos encontros e das oficinas. No caso das reuniões, a coordenação pode ser conduzida por um dos integrantes e rodiziada em outras reuniões. Cabe à pessoa que exercer essa função garantir o controle do horário, o cumprimento da pauta e que todos possam falar e ouvir uns aos outros. Em oficinas e encontros mais longos, recomenda-se que a facilitação seja feita por pessoa mais experiente em processos participativos.

PASSOS, PISTAS E TRILHAS

1. Chamando pra roda

1.1 Quem pode fazer parte?

Para a construção de uma rede, o primeiro passo é identificar quais serviços, instituições, grupos e movimentos existentes em seu município e/ou estado atuam ou podem atuar no enfrentamento da problemática da violência contra a mulher. Sabemos que em muitos municípios e estados já existe algum tipo de fórum e/ou o próprio Conselho de Direitos da Mulher como espaço de articulação de várias dessas organizações. A idéia é, na medida do possível, sempre partir do que já existe, e não inventar a roda.

A atuação desses serviços, dessas instituições e desses grupos do Estado e da sociedade civil pode se dar:

- **no atendimento de casos:** são aqueles serviços e organizações responsáveis por prestar atendimento direto a mulheres sujeitadas a situ-

ações crônicas ou episódicas de violência e a seus agressores. Entre eles, estão as delegacias gerais, as delegacias da mulher, os prontos-socorros, as defensorias, o Judiciário, o Ministério Público, a Casa-abrigo, os conselhos tutelares, os centros de referência da mulher, as organizações não-governamentais especializadas, entre outros. Esse nível de atendimento articula as esferas de justiça e segurança pública, do atendimento emergencial de saúde e do apoio multiprofissional às vítimas da violência. Como todos sabemos, a maioria dos municípios brasileiros, e mesmo alguns estados, não possui todos esses serviços. Comece identificando o que existe;

- **no apoio complementar, identificação e encaminhamento de casos:** são as instituições, as organizações e os grupos comunitários que não trabalham especificamente com a problemática da violência contra a mulher, mas que podem identificar e encaminhar casos para o atendimento especializado. Entre eles, estão as escolas, as igrejas, os programas de assistência, as associações comunitárias, os sindicatos e as organizações não-governamentais. As Secretarias Municipais e Estaduais de Habitação, Educação, Assistência Social, entre outras, também têm um papel fundamental em um plano de ação integrada para o atendimento de mulheres em situação de violência. Por exemplo, muitas mulheres ameaçadas de morte que vão para as casas abrigo precisam recomeçar a vida, mudar os filhos de escola, exercer sua profissão, retomar os vínculos com amigos e familiares, entre outras necessidades que podem ser apoiadas por serviços vinculados a essas Secretarias;
- **na prevenção:** todas as instituições públicas e organizações da sociedade têm um papel fundamental na construção de uma nova cultura que promova a equidade e o respeito entre os sexos. O problema da violência de gênero é um desafio de toda a sociedade. Levando em conta isso, destacamos as escolas, os sindicatos, as organizações empresariais e comunitárias, as organizações não-governamentais, os movimentos sociais, os meios de comunicação e as entidades religiosas.

Um tipo de atuação não exclui o outro, ao contrário: os serviços, as organizações e os grupos envolvidos podem atuar em mais de uma frente. Por exemplo, a grande maioria das organizações que realizam a identificação e o encaminhamento de casos também pode atuar na prevenção e vice-versa, assim como aqueles que realizam o atendimento também têm um papel importante na prevenção.

A prevenção é o nível mais abrangente, entendida aqui como envolvendo tantas ações, projetos, programas e políticas de instituições, organizações e grupos como atitudes pessoais comprometidas com a equidade entre mulheres e homens e com o reconhecimento de que qualquer forma de discriminação sexista representa violação aos direitos humanos das mulheres. Ou seja, além de estratégias concretas e objetivas, prevenção também é atitude.

Essa visão abrangente das diferentes naturezas de atuação das organizações é fundamental para traçarmos estratégias mais efetivas de enfrentamento do problema. Mas é importante ter claro que a construção de uma rede de serviços deve ter como prioridade a articulação das instituições e dos serviços responsáveis pelo atendimento de casos de mulheres afetadas pela violência, como as delegacias gerais, as delegacias da mulher, os prontos-socorros, as defensorias, o judiciário, o ministério público, a casa abrigo, os conselhos tutelares, os centros de referência da mulher, entre outros.

Esses serviços são de responsabilidade do Estado. A partir deles o Estado brasileiro deve fazer valer o que está previsto na Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher, conhecida como Convenção de Belém do Pará (1994), como medidas urgentes para garantir proteção a mulheres vulneráveis à violência. Cabe a essas instituições a punição dos responsáveis; a proteção e a garantia de vida das vítimas; a assistência apropriada para que as mulheres se recuperem e para que tanto elas como os agressores envolvidos no ciclo da violência tenham condições de rompê-lo. Essas instituições e esses órgãos constituem o coração de uma rede de serviços.

Atendimento: resgatando e fortalecendo vínculos

Conforme observamos no módulo 1, deve fazer parte da concepção de atendimento da rede de serviços, o resgate e o fortalecimento das redes de relações primárias das mulheres e dos homens envolvidos na violência de gênero. Essas relações primárias são constituídas por vínculos de amizade, familiares e de comunidade. Quanto mais isoladas(os) estiverem as mulheres e homens que vivenciam situações de violência, mais vulneráveis as vítimas estarão e maiores as dificuldades para o fim das situações de violência. As redes primárias têm importante papel na prevenção e na denúncia de situações de violência de gênero, além de propiciar o necessário apoio emocional, material, social para o rompimento do ciclo da violência, que muitas vezes, sem o atendimento e o apoio adequados, mantém-se por anos.

1.2 Preparando o meio de campo

Mesmo que já existam espaços de articulação entre instituições, organizações e grupos em seu município ou Estado, a construção da rede exige o desenvolvimento de um processo de trabalho focado nesse objetivo. Esse processo deve ser contínuo e envolver diferentes momentos como oficinas, reuniões e seminários.

Lembre-se: caso o investimento para a construção da rede de serviços se restrinja somente a uma oficina, um seminário ou a uma reunião, com certeza o trabalho não vai decolar. Poderá até sensibilizar as pessoas e as instituições para a importância de um trabalho em rede, mas o “fazer acontecer” exige um processo continuado, passo a passo, temperado com muita paciência e persistência.

O organismo de direitos da mulher, a organização não-governamental ou qualquer outra instituição que puxe o processo de construção da rede terá o importante papel de criar condições para que esse processo nasça, cresça e aconteça. Visitar as instituições e os grupos, sensibilizar os(as) dirigentes dessas organizações para a importância da iniciativa e identificar aquela pessoa na instituição que pode ser representante (e fazer a diferença no processo) são ações fundamentais. É claro que é difícil indicar a pessoa que representará a outra instituição, mas às vezes há espaço para participar dessa decisão. Na medida do possível, é importante que a pessoa esteja legitimada pela instituição para representá-la nesse processo e tenha o mínimo de poder de decisão para pactuar com os demais os rumos do processo.

Com o objetivo de sensibilizar as instituições e valorizar a proposta, é fundamental dar projeção pública à idéia da rede de serviços. A realização de um seminário sobre o assunto, envolvendo as diversas instituições, organizações e movimentos da sociedade, além de autoridades; a divulgação ampla nos meios de comunicação locais sobre a importância da construção de redes e a proposta para concretizá-la no município e estado; o lançamento público da idéia em uma data de luta como o 8 de Março (Dia Internacional da Mulher) ou o 25 de novembro (Dia Internacional da Não-Violência contra a Mulher), apoiado em dados sobre a situação da violência de gênero no local, são algumas dicas para colocar o processo em evidência. Além de ganhar a opinião pública, essas iniciativas podem contribuir para a maior sensibilização dos níveis dirigentes das instituições com relação à importância desse trabalho.

Muitas vezes nem todas as instituições que atuam no campo da violência terão condições ou estarão sensibilizadas para participar da rede de serviços. Um dos caminhos é investir na maior sensibilização desses atores e na divulgação da proposta. Outras vezes, o jeito é começar com quem pode e está afim e depois ir envolvendo outras instituições e outros grupos. Pode também ser uma boa opção priorizar um município ou região para mostrar o impacto de um trabalho em rede. Essa avaliação dependerá muito do contexto e das condições locais.

2. Cirandas e espaços de encontros

É hora de realizar aquela primeira reunião ou oficina que vai definir o caminho para a construção da rede de serviços. Para que ela ocorra, além da convocatória formal (por meio de carta, memorando, etc.), fundamental para que o processo seja assumido como algo institucional, é importante também desenvolver uma comunicação mais pessoal com as/os representantes que atuarão diretamente no processo. Nesse ponto vale um alerta: cuidado para que o processo não seja informal e assumido somente como algo das pessoas engajadas com a idéia, independente das instituições; ou ao contrário: que seja formal demais e que acabe se burocratizando, não mobilizando o compromisso, a garra e a criatividade das pessoas que fazem a instituição.

2.1 Levantamento prévio de informações

O organismo ou grupo impulsionador da rede deve avaliar o melhor momento para isso, mas sugerimos a aplicação de um questionário, por meio de uma entrevista, junto às equipes das instituições, organizações, serviços e grupos participantes ou a solicitação do preenchimento desse questionário por representantes institucionais. Além de propiciar informações à coordenação do processo sobre as atribuições, as ações desenvolvidas por essas instituições com relação à violência contra a mulher, as dificuldades, os desafios e as propostas referentes ao atendimento, o questionário também funciona como um exercício preparatório da instituição e do representante para entrar no clima dessa construção. Na seção anexa, sugerimos um formato de questionário, que poderá ser adaptado ou substituído por um elaborado pelo próprio organismo impulsionador. É interessante que as informações dos questionários sejam sistematizadas e apresentadas em momento adequado de reuniões, encontros ou oficinas para todos(as) os(as) participantes da rede.

2.2 Apresentação, expectativas e idéias sobre redes

Um primeiro encontro ou primeira parte de uma oficina com os representantes das instituições, dos serviços e dos movimentos pode conter uma dinâmica de apresentação e um momento que permita que as pessoas mani-

festem suas expectativas com relação ao processo. Em seguida, é interessante que os participantes tragam “pra roda” suas idéias, seus sonhos e suas imagens sobre redes: o que surge na cabeça, quando se pensa na palavra “rede”? As respostas podem ser expressadas por meio de tarjetas, cartazes, desenhos individuais ou feitos em dupla para serem pregados em uma parede ou um quadro e discutidos coletivamente.

2.3 Quem faz e quem não faz o quê?

O objetivo desse momento é permitir que as instituições manifestem o que fazem com relação à violência contra a mulher e o que não fazem. Por que se preocupar com “o que não fazem”? É importante que a instituição tenha espaço para declarar ao grupo aquilo para o qual é muitas vezes demandada mas que não tem condições ou não é de sua atribuição. É fundamental deixar claro esses limites para que o grupo identifique demandas de atendimento que muitas vezes não são encaminhadas ou respondidas por nenhum serviço, ou seja, ficam “descobertas”. Exemplo: as diversas demandas de assistência social que recaem nas delegacias da mulher; os centros de referência que são muitas vezes pressionados a abrigar mulheres em situação de risco de vida, as ONGs que são cobradas de prestar atendimento jurídico e assistencial, que deve ser de responsabilidade de instituições governamentais, e assim vai... Essas informações são fundamentais para que o grupo se conheça melhor, e contribuem com elementos para formar o quadro de desafios da rede de serviços.

Nesse e nos demais momentos, a pessoa ou o grupo que estiver facilitando o processo deve estimular o coletivo a desenvolver uma escuta ativa, salientando a importância de que as pessoas ouçam umas as outras. Os desabafos fazem parte desses momentos e devem ser acolhidos e discutidos para que se identifiquem pistas para a definição de metas coletivas de enfrentamento de desafios e a superação de limitações. É importante lembrar às pessoas que os desabafos são ponto de partida e não ponto final do trabalho, fazendo com que o grupo não sucumba a um clima de queixas, impotência e desânimo.

2.4 Identificação dos vínculos já existentes entre as organizações

Que tipo de relação as instituições, organizações e grupos participantes mantêm entre si? O objetivo desse momento é mapear os vínculos já existentes entre essas organizações, que podem ser potencializados ou aprimorados em um trabalho em rede. Para efeito prático (sabemos que a realidade é muito mais complexa do que qualquer classificação), podemos definir essas relações como sendo:

- **informais** – nascem e se desenvolvem por iniciativa de seus membros, decorrentes de laços de amizade ou de sensibilidade para a importância dessa relação. Geralmente, estão à margem do comprometimento institucional. Se saírem as pessoas que puxam a história, há grandes chances de a relação acabar ali. Mas esses vínculos informais (da rede de relações primárias) são muito importantes como ponto de partida de um trabalho em rede, trazem compromisso com a proposta, acúmulos, experiências concretas e novas idéias;
- **formais** – já existe algum nível de contratualização e se dão muitas vezes por meio de convênios, termos de compromisso, parcerias que visam à troca de informações, ao aprimoramento de processos de trabalho, ao desenvolvimento de ações, projetos ou programas conjuntos ou a qualquer outra forma de cooperação;
- **inexistente** – como o próprio nome diz, não existe uma relação entre as instituições para além daquela que é obrigação legal. As instituições não conversam, não trocam entre si e nem desenvolvem trabalhos conjuntos. O encaminhamento de casos, quando acontece, não é seguido de acompanhamento: é aquela história de “passar a bola pra frente e acabou”. Mas, o que aconteceu com aquela mulher? O que aconteceu com aquele homem? Como as outras instituições atenderam o caso? Ninguém ou pouquíssimas pessoas sabem as respostas.
- Com o quadro de vínculos na parede (vide Anexos-dinâmicas), o grupo terá uma visão das relações existentes e poderá enxergar novas possibilidades de trabalho conjunto.

2.5 O caminho que a vítima percorre entre as instituições

Como vimos nos módulos e no item anterior, muitas são as vezes em que vítimas e agressores ficam perdidos entre as instituições que prestam atendimento ou que dão encaminhamento a casos de violência contra a mulher. Esse momento visa identificar a existência ou não de formas de encaminhamento e de acompanhamento de casos, assim como, quando existentes, como eles se desenvolvem, se há acompanhamento, que dificuldades enfrentam, suas possibilidades e seus desafios. Nesse exercício, utilizamos geralmente casos concretos e identificamos qual o circuito que a vítima e agressor percorrem no atendimento. O uso de casos concretos é importante porque permite que apareçam questões e situações que estão fora da percepção isolada de cada instituição.

2.6 Dificuldades, avanços e propostas

Nesse quadro, buscam-se identificar conjuntamente os obstáculos que cada instituição vive no cotidiano de sua atuação, assim como os avanços conquistados e as propostas para melhorar o seu trabalho e o trabalho em rede. Esse momento traz informações fundamentais para a próxima etapa, que é a de construção dos objetivos e metas.

3. Objetivos e planos de metas

Como dissemos antes, uma rede só existe na medida em que os integrantes tenham e alimentem objetivos comuns e busquem um resultado desejado por todos. Declarar esses objetivos e resultados, é fundamental para que o trabalho comece a acontecer. Vamos aqui chamar de *objetivo* aquilo que faz um grupo de instituições e organizações estar junto, o horizonte que anima esse esforço todo, a resposta para a pergunta: **pra que a Rede?**

Planejar as metas significa definir o que faremos em um determinado tempo para avançarmos rumo aos objetivos da Rede. *Meta* é algo concreto que

se faz, um resultado que pode ser medido. Quais são as nossas metas para daqui seis meses? Onde queremos estar em um ano? Cuidado: é fundamental definir metas que sejam factíveis, sem entrar na megalomania. Ainda mais em um esforço que envolve instituições e organizações heterogêneas, é necessário levar com calma o andar. Se as metas são muitas e os grupos ficam muito longe delas, a frustração toma lugar e fragiliza o poder de ação das pessoas. O objetivo acaba ficando muito longínquo e inalcançável, cheio de dificuldades. Mas se as metas forem poucas e puderem ser alcançadas, pelo menos em parte, o grupo vai se sentindo mais forte e competente para o desafio, ganhando asas para voar mais longe.

Para se definir coletivamente, com todos os parceiros, de forma intersetorial, os objetivos e as metas do trabalho em rede, a metodologia do planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta. O planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos que ajuda as organizações e as comunidades a definirem suas prioridades, metas, estratégias e criar vínculos, confiança e compromissos entre os(as) participantes. Possibilita o reconhecimento de diferentes visões e conflitos no grupo e a construção de pactos em torno de objetivos comuns. Existem diversas abordagens de planejamento estratégicos, as mais recomendadas para o trabalho em rede são as que permitem processos mais participativos.

Alguns passos de um planejamento estratégico

- 1 - Definir quem vai participar do grupo de planejamento
- 2 - Levantar os problemas enfrentados pelas instituições
- 3 - Identificar possíveis causas
- 4 - Estabelecer os resultados que se almeja
- 5 - Explicitar os objetivos do grupo

- 6 - Traçar o plano de ação com as metas, o cronograma e a divisão de responsabilidades
- 7 - Analisar a viabilidade (contexto, riscos, oportunidades)
- 8 - Definir como será o gerenciamento do trabalho
- 9 - Realizar monitoramento e avaliação permanentes

Do planejamento estratégico, faz parte a definição do cronograma e a divisão das responsabilidades. É necessário que todos assumam suas responsabilidades na construção da rede, de acordo com as possibilidades reais. Para saber se estamos chegando onde nos propusemos, avaliar os passos dados e corrigir os rumos é fundamental realizar o monitoramento e a avaliação de indicadores. Os indicadores são termômetros que assumimos como referência do caminho, importantes instrumentos que facilitam o processo de tomada de decisão e que ajudam a medir se estamos avançando no que nos propusemos, ou seja, rumo à melhoria da qualidade do atendimento oferecido à população. Esses indicadores podem ser qualitativos e quantitativos e medir a eficiência, a eficácia e o impacto da ação na comunidade. É fundamental definir aqueles indicadores que se tenha condição de monitorar de fato. E quem vai fazer esse monitoramento? Pode-se definir um grupo, a coordenação do processo ou alguém externo. O importante é que o processo de avaliação seja permanente e permita perceber nossos avanços, desafios e aonde a coisa pega.

Indicadores de monitoramento

Em todo o mundo, cresce a utilização por instituições públicas de instrumentos e metodologias que possibilitam avaliar e monitorar o desempenho da gestão com relação à qualidade do atendimento, à

racionalidade do uso dos recursos, ao maior controle social desses serviços e à resposta rápida e adequada às demandas sociais. Além do benefício à comunidade, o monitoramento contribui para que os funcionários consigam visualizar de forma mais clara os resultados e impactos do trabalho e, conforme utilizado, pode garantir maior transparência, permitindo que a comunidade tenha condições de fiscalizar e influenciar o aprimoramento dos serviços públicos. Existem diversas concepções, abordagens e tipos de metodologias de avaliação e monitoramento. Vamos aqui trazer alguns tipos de indicadores que costumam ser monitorados nesses processos e que poderão ser definidos com relação ao desenvolvimento da rede de serviços.

- **Indicadores de eficiência** – tem a ver com o “como” as atividades estão sendo desenvolvidas, independente se essas atividades apresentam resultados bons ou ruins com relação aos objetivos. Exemplos: o tempo gasto, os custos, a presença de participantes, a pontualidade, etc.
- **Indicadores de eficácia** – referem-se ao cumprimento de metas assumidas. Exemplo: criação de um informativo da rede de serviços em seis meses; realização de quatro encontros de formação em um ano; elaboração de um protocolo de atendimento à casos de violência contra a mulher; etc.
- **Indicadores de qualidade** – monitoram a qualidade das atividades, dos serviços e metas cumpridas. Exemplo: tempo de demora da polícia militar em responder a uma chamada; tempo de espera de uma mulher que sofreu violência em uma serviço de atendimento; número e natureza de reclamações com relação ao atendimento prestado por serviços e organizações da rede.

- **Indicadores de efetividade** – monitoram a satisfação das necessidades da população com relação a determinados serviços e se as metas alcançadas estão contribuindo para que o objetivo maior se realize. Exemplo: os cursos de profissionais estão contribuindo para a maior qualidade no atendimento? As campanhas educativas sobre assédio sexual no trabalho estão possibilitando a denúncia e o encaminhamento de casos? Os folhetos disponíveis nos serviços e nas organizações de atendimento, encaminhamento e prevenção estão fazendo com que a população esteja mais informada sobre as redes de serviços?

4. Eixos estratégicos de ação

As estratégias são os caminhos que tomamos para chegar aos objetivos. A seguir abordaremos alguns eixos estratégicos que devem fazer parte do plano de metas da redes de serviços.

4.1 Informação para navegar

- **Compartilhando** – Muitas das instituições, organizações e grupos que fazem parte da rede possuem informações fundamentais quanto à problemática da violência contra a mulher. A identificação, a disponibilização, o compartilhamento e o tratamento dessas informações possibilitam que se conheça melhor a problemática no local ou na região.
- **Diagnóstico** – Fazer um diagnóstico conjunto da questão, inclusive envolvendo outras instituições de pesquisa, é um passo fundamental para a construção de uma estratégia mais efetiva que dê conta dos problemas em questão. O diagnóstico pode levantar também as possibilidades, os recursos existentes na comunidade e os desafios

institucionais que existem no município. Há vários tipos de diagnóstico. Informação é fundamental para que se avance na qualidade.

- **Universidade** – Além das instituições governamentais e de organizações não-governamentais que participam da rede, muitas universidades pelo país possuem estudos importantes sobre violência, violência contra a mulher e questões de gênero que vale a pena conhecer e utilizar nas discussões do grupo. Se não existe nenhum estudo na região sobre violência de gênero, por que não propor a uma universidade de sua cidade que desenvolva um pesquisa importante para o trabalho da rede?
- **Antenado com o Mundo** – Conhecer experiências desenvolvidas em outros lugares do Brasil, participar de redes regionais e nacionais de troca de aprendizagens e acúmulos sobre o tema, conhecer publicações e sites (Veja Anexo) alimentam a criatividade, a capacidade e a força da equipe. Compartilhar a própria experiência com outros também possibilita enxergar com outros olhos nossa atuação cotidiana.

4.2 Ampliando competências e mudando mentalidades

- **Aprender a aprender** – Muita gente pensa que, se estudou uma época, se formou, não precisa mais estudar. Mas, hoje em dia, com os desafios que se colocam em uma realidade cada vez mais complexa e multifacetada, a vida deve ser um aprender constante. E para isso é fundamental ter humildade e curiosidade. Os processos de formação continuada de profissionais em serviço procuram responder às necessidades cotidianas. A rede pode ter como uma das metas investir em um programa de formação conjunta de seus integrantes e/ou apoiar programas que respondam a demandas específicas como, por exemplo, de policiais, de psicólogas e psicólogos que atendem em diversas instituições, do pessoal da área de saúde, etc.
- **Sensibilização de todos os níveis: dirigentes, técnicos(as) de planejamento ao pessoal de atendimento** – como dissemos anteriormente, não adianta somente investir no pessoal da ponta, que realiza

o atendimento. O desenvolvimento de uma rede depende da compreensão e do compromisso efetivo que os dirigentes e os níveis intermediários das instituições tenham com a proposta. Desenvolver encontros, seminários, reuniões e conversas, apresentar resultados de pesquisas podem ser formas de construir compromissos efetivos com a questão.

- **Capacitação (no tema da violência contra a mulher, no atendimento específico e/ou no trabalho em rede)** – Do pessoal da ponta aos dirigentes, os processos de formação podem abordar diferentes questões envolvidas no atendimento e no desenvolvimento do trabalho em rede. Uma delas é a própria problemática da violência de gênero, questão complexa e objeto de diversas pesquisas no Brasil e no mundo. As questões práticas vinculadas ao aprimoramento do atendimento colocam diversos desafios para o profissional das diferentes áreas e instituições e pode ser objeto de cursos, oficinas específicas, seminários, grupos de estudo e muito mais. O trabalho em rede também deve figurar como uma das questões que exigem formação. É importante ter claro que os intercâmbios com outros lugares também constituem uma oportunidade de formação.

4.3 Procedimentos, rotinas e instrumentos para o trabalho em rede

Os objetivos, as ações e os projetos conjuntos, que nascem do planejamento estratégico, constituem a base de um trabalho em rede. Para que a iniciativa se desenvolva e se consolide, muitas vezes são necessárias a revisão e a construção de novos procedimentos e rotinas inter e intra-instituições que facilitem o trabalho em rede. Como abordado no módulo 1, a cultura e o modo de funcionamento predominante na gestão pública brasileira ainda estão referenciados na lógica setorial e desarticulada e na falta de cooperação efetiva entre níveis de governo (municípios, estados e União). Por isso, não são poucas as dificuldades e resistências para efetivar uma rede de serviços.

Como buscamos que a rede de serviço não se restrinja a ser somente um modo de operação entre as instituições, mas um modelo alternativo, democrá-

tico e criativo de gestão pública, comprometido com ações transformadoras da realidade social e com a oferta de serviços de qualidade para cidadãos e cidadãs, devemos definir procedimentos, rotinas e instrumentos que garantam melhores condições e ampliem a estabilidade do trabalho em rede, mas que não a engessem, a burocratizem ou limitem seu crescimento e sua flexibilidade. Tudo isso ocorre no fio da navalha, mas é um desafio que vale a pena enfrentar.

Quais os procedimentos internos e entre as instituições da rede que contribuem para fazer acontecer as ações e os projetos definidos no planejamento estratégico? Que rotinas e normas das instituições precisam ser revistas? A busca de respostas para essas duas questões deve se constituir em um momento de discussão entre os integrantes da rede. De tempos em tempos, é importante avaliar e rever esses procedimentos e essas rotinas e verificar se eles estão dando conta do recado ou se é necessário aprimorá-los ou criar outros.

Por exemplo, o fluxo de comunicação entre as instituições, como criá-lo ou aprimorá-lo para dar conta de um trabalho em rede? Que tipos de informação são relevantes circular e que podem contribuir para o processo de tomada de decisões? Como circular? Quais são os melhores meios e veículos? Como se dá a alimentação desse fluxo? A questão da comunicação interna da rede voltará a ser abordada em um próximo tópico.

Vamos abordar agora alguns instrumentos que poderão ser utilizados para efetivar a gestão compartilhada exigida pelos processos em rede.

- **Protocolos de atendimento:** são documentos que definem orientações, procedimentos e condições para serviços de atendimento. Geralmente, os protocolos são utilizados como forma de garantir um determinado padrão de qualidade entre diferentes serviços e instituições que atuam no atendimento especializado ou vinculado a uma determinada questão, problemática, região, etc. O sistema de saúde no Brasil possui várias experiências de protocolo. Uma delas, ligada ao atendimento à mulher em situação de violência na rede pública de saúde, foi desenvolvida em Belo Horizonte em 1998. Esse protocolo (disponível

no site www.redesaude.org.br/jornal) foi elaborado pelo Grupo de Trabalho “A violência contra a mulher também é uma questão de saúde pública”, projeto realizado pelo Movimento Popular da Mulher e pelo Nzinga (Coletivo de Mulheres Negras), em parceria com o Pronto Socorro do Hospital Municipal Odiolon Behrens e o Pronto-Socorro João XXIII, ambos de Belo Horizonte. Para responder ao desafio de uma rede de serviços envolvendo instituições de diferentes áreas (justiça, segurança pública, saúde, assistência social, etc), municípios como Belo Horizonte, Porto Alegre e Recife e estados como Mato Grosso do Sul e Acre vêm construindo protocolos de atendimento que possam ser assumidos pelas diferentes instituições, serviços e grupos – governamentais e da sociedade civil – que atuam no atendimento, no apoio, na identificação/encaminhamento e na prevenção. Além dessas, há muitas outras experiências germinando, nascendo e ganhando força em diversos lugares do país.

Protocolo para o atendimento à mulher em situação de violência na rede pública de saúde – Belo Horizonte (MG)

Conteúdos

- relação entre violência contra a mulher e saúde pública
- orientações aos/às profissionais quanto às formas de abordagem das mulheres em situação de violência
- definição dos diferentes tipos de violência
- a importância do correto preenchimento do prontuário de saúde
- os encaminhamentos intra e interserviços
- procedimentos em caso de suspeita de violência sexual

- **Convênios e termos de parcerias:** são instrumentos que formalizam relações de cooperação entre duas ou mais instituições, sejam elas, para a troca de informações e experiências, desenvolvimento de ações ou projetos conjuntos, assessoria técnica, entre outras. Na construção de uma rede de serviços, os convênios e termos de parcerias podem ser utilizados para formalizar compromissos e responsabilidades e dar legitimidade institucional a algumas ações, projetos e programas realizados entre duas ou mais instituições e serviços da rede. Deve-se ter cuidado para que não engessem as possibilidades de parceria e do trabalho conjunto entre as organizações.
- **Consórcios intermunicipais:** referendados em legislação, os consórcios constituem instrumentos operacionais que viabilizam a cooperação entre dois ou mais municípios limítrofes para o desenvolvimento de obras, serviços e ações de interesse comum. Além de buscar a soma de esforços, a maior racionalidade e o melhor aproveitamento do uso dos recursos públicos, os consórcios têm por base o respeito à autonomia dos municípios envolvidos. Além dos convênios, os consórcios podem ser uma boa alternativa de formalização de relações de cooperação entre pequenos e médios municípios para o desenvolvimento de redes de serviço de enfrentamento da violência contra a mulher. Entre outras ações que nasçam de um planejamento conjunto, estão a construção, a manutenção e o uso de equipamentos comuns (casas abrigo, centros de referência, etc.); o desenvolvimento de programa de formação continuada; o diagnóstico regional do problema, etc.

4.4 Fortalecimento institucional

As redes de serviço podem se constituir em um poderoso instrumento de fortalecimento institucional das organizações e dos serviços que a integram. Por exemplo, conforme a natureza, a necessidade e a legitimidade para a rede, determinadas reivindicações que antes eram apresentadas de forma isolada junto às autoridades responsáveis poderão ganhar mais força em um contexto de atuação articulada e de reivindicação coletiva.

Além disso, levando-se em conta as especificidades de cada contexto, as instituições integrantes poderão pleitear coletivamente recursos e condições para projetos e ações definidos no planejamento da rede. Quem sabe conquistar até um rubrica orçamentária... Tal conquista pode não acontecer no primeiro momento de trabalho conjunto, mas como consequência da solidez e da maior legitimidade pública conquistadas. Outro caminho é a somatória de recursos de cada instituição para garantir a viabilidade de várias das ações.

Mas é importante ter claro que grande parte das ações, projetos e programas que serão definidos em um planejamento estratégico da rede não depende, necessariamente, de novos recursos financeiros, mas de um jeito diferente de tratar e reorganizar as condições, os recursos e os trabalhos em desenvolvimento. Essa clareza é fundamental para que o grupo não sucumba a um clima de impotência e de “braços cruzados”: se não há mais e novos recursos financeiros, não dá para fazer nada!

Como abordamos no módulo 2, o organismo impulsionador da rede de serviços poderá ser um organismo governamental dos direitos da mulher (conselho, assessoria, secretaria, coordenadoria), uma organização não-governamental ou qualquer outra instituição legitimada e com poder de convocatória para essa missão. Tudo vai depender do contexto local.

O organismo impulsionador não pode ser assumido pelos demais como o responsável por “carregar o piano” de todo o trabalho em rede e nem como o “dono da rede”. Se a coisa começa assim, o próprio conceito de rede já entra em conflito. Não podemos reproduzir a cultura tradicional das relações piramidais de poder! Um organismo facilitador tem o papel de animar, de dinamizar as relações entre as integrantes e de criar condições para que a rede vá se fortalecendo enquanto modelo de gestão compartilhada. Para isso, é necessário que o organismo impulsionador tenha pessoas com perfil de liderança facilitadora. Uma instituição ou grupo pode até ter legitimidade para mobilizar o processo, mas se a pessoa ou pessoas que encabeçam essa mobilização forem centralizadoras, não tiverem capacidade de articulação, entre outras limitações, o processo obviamente terá mais dificuldades para decolar.

Muitas vezes pessoas, grupos e instituições têm o desejo de que haja alguém ou algo que responda por tudo, faça tudo e mantenha uma relação

tutelada com as demais. Cuidado: esse processo leva os integrantes a se desresponsabilizarem pelo desenvolvimento, aprimoramento e consolidação da rede de serviços, limitando todo o potencial criativo e inovador que as redes possuem, conforme já colocado no módulo 1.

E aí chegamos na discussão sobre as relações de poder e espaços de decisão na rede. Na medida do possível, é importante que as principais decisões sejam pactuadas em espaços que tenham representantes de todas as instituições, grupos e organizações integrantes. Pode-se também eleger um grupo gestor que divida atribuições com o organismo impulsionador ou que, com o tempo, exerça esse papel impulsionador. O grupo gestor pode ser renovado de tempos em tempos, permitindo que outras instituições exerçam esse papel. A conexão do processo com um fórum amplo de instituições, grupos, movimentos que atuam na problemática da violência contra a mulher, dos direitos das mulheres e da promoção dos direitos humanos também poderá ser mais um espaço de influência, proposição, monitoramento do trabalho em rede pela sociedade civil.

Como já ressaltado, é fundamental que a rede de serviços dialogue e se articule com os movimentos de mulheres da região, assim como estabeleça conexões com redes e articulações locais, regionais e nacionais ligadas às questões abordadas pela rede. As trocas, os diálogos e a divulgação do próprio trabalho contribui com outros olhares e acúmulos para o enriquecimento e o fortalecimento das instituições e das pessoas que a constituem.

4.5 Comunicação

- **Comunicação entre a Rede** – Para que o trabalho em rede aconteça, a comunicação entre os grupos e as instituições que a constituem é mais do que fundamental, é imprescindível. Não se faz trabalho em rede sem comunicação. Primeiro, deve-se definir um fluxo de comunicação entre os integrantes. Além dos informes nas reuniões conjuntas, é necessário definir alguns instrumentos como memorando, boletins impressos ou eletrônicos, entre outros. Tudo depende das condições e necessidades locais. Sem dúvida, a internet traz facilidades incríveis: o uso do e-mail pode agilizar a comunicação entre a rede, mas sabemos

ainda que grande parte das instituições, organizações e grupos no país ainda não possui acesso à internet (que pode ser uma meta do trabalho em rede!). É importante ter claro que a questão não é “encher” as pessoas com uma avalanche de informações, mas circular informações relevantes para o funcionamento do trabalho em rede, entre elas, as decisões pactuadas, as agendas de eventos, os relatos de experiências inovadoras, etc. No Mato Grosso do Sul e no Acre, os integrantes da rede definiram pela criação de um informe-fax, que facilite a conexão entre as pessoas e instituições.

- **Comunicação com o público do atendimento** – É importante que a rede, como tal, tenha formas de comunicação com o seu público: mulheres e homens que vivenciam situações de violência de gênero. Cartilhas e folhetos com orientações sobre os serviços em rede, contribuem para que as pessoas envolvidas compreendam os caminhos para denunciar situações e buscar apoio.
- **Trabalhando com a mídia** – O desenvolvimento da relação com a mídia possibilita a divulgação do trabalho em rede para a população e sensibiliza autoridades e dirigentes de instituições e movimentos, contribuindo para a legitimação pública da proposta. Além disso, a mídia tem um importante papel educativo, podendo desenvolver matérias e campanhas e abrindo espaços para o debate público sobre a problemática e suas soluções.

4.6 Alimentando laços e sinergias

Quem faz acontecer uma rede de serviço são as pessoas que representam instituições, serviços, entidades e grupos de governos e da sociedade. Pessoas com ou sem garra, força, competência; com visões de mundo diferentes e conflitantes; com mais ou com menos receios, limitações, problemas... Nesta publicação, lembramos em vários momentos que a construção de uma rede de serviços deve buscar um nível de formalização e de compromisso institucional para que o processo ganhe legitimidade e condições configurando-se como uma política de ação efetiva de enfrentamento da problemática da

violência contra a mulher. Ao mesmo tempo, ressaltamos que não dá para esquecer: a rede é feita de gente, gente que faz a rede se tornar realidade.

É fundamental reconhecer que esse esforço contra a corrente das formas tradicionais de lidar com os problemas sociais geralmente nasce de uma ou mais pessoas que, em suas instituições e entidades, buscam construir outros olhares, jeitos e caminhos de atuação. As motivações muitas vezes são diversas, mas garantem aquela energia necessária para que um processo inovador comece a acontecer em uma ou mais instituição. Por isso, na construção de uma rede de serviços, é fundamental identificar aquelas pessoas que podem fazer toda a diferença nesse trabalho e trazê-las para a roda.

A pessoa ou o grupo que estiver exercendo a liderança facilitadora desse processo deve, na medida do possível, valorizar e investir no desenvolvimento das pessoas, fazendo com que se sintam parte do todo e sujeitos da construção de um trabalho importante da comunidade. Conflitos fazem parte de um processo plural como esse, que envolve indivíduos e instituições com diferentes visões políticas, prioridades, concepções e forma de trabalhar. Em nome “da união e da harmonia”, cuidado para não esvaziar e despolitizar conflitos que devem ser discutidos e enfrentados no grupo e que muitas vezes podem ser importantes para o amadurecimento do trabalho conjunto. As pessoas não têm que pensar e agir da mesma forma, ao contrário, o trabalho em rede (como abordado no módulo 1) se baseia na busca de caminhos de ação conjunta entre pessoas, grupos e instituições diversos e autônomos. A partir dessas diferenças, o desafio é estabelecer os objetivos, as estratégias e as ações que podem ser pactuados e assumidos pelo grupo como base da ação comum. Capacidades de ouvir, de discutir sem desqualificar o outro e de negociar aquilo que é possível são fundamentais nesse processo.

FONTES DE CONFLITOS

O conflito é constante na vida das pessoas, das instituições, dos grupos e dos movimentos. Ter clareza de suas fontes pode ajudar a encontrar o melhor jeito de lidar com eles. O conflito surge por variados motivos que, muitas vezes, se combinam:

- desencontros e imprevistos cotidianos;
- transferências e antipatias pessoais;
- diferenças de crenças e valores;
- diferentes maneiras de compreender a vida;
- imposições e violências;
- disputa por recursos escassos;
- falta de regras e pactos claros, assim como a quebra dos existentes;
- diferentes visões sobre os objetivos de uma ação conjunta;
- diferentes visões do processo de transformação da sociedade.

Fonte: Mudando o Mundo: a liderança feminina no século XXI. Rede Mulher de Educação/ Editora Cortez, São Paulo, 2001.

Como vimos no módulo 1, fortalecer os vínculos de confiança e cooperação entre as pessoas que fazem parte da construção da rede de serviços pode fazer toda a diferença para enfrentar as dificuldades inerentes ao caminho e potencializar a criatividade e a sinergia do grupo. Além de diversas dinâmicas que podem criar oportunidades para uma troca mais holística em reuniões, oficinas, seminários, conforme o interesse do grupo, pode-se também realizar encontros para descontração, relaxamento e trocas culturais,

entre outros. Ninguém está dizendo aqui que os integrantes da rede devem virar grandes amigos, mas que podem desenvolver relações de companheirismo e solidariedade mais intensas.

Além de enxergar as mulheres e os homens em situação de violência como pessoas integrais, é necessário também que se assumam os/as participantes da rede de serviços como seres humanos com múltiplas e diversas dimensões e necessidades (afetiva, intelectual, física, social, econômica, espiritual – para quem acreditar, etc.). Podem-se realizar atividades que abordem questões ligadas ao autocuidado e à valorização de uma perspectiva mais integral da vida. Todas essas questões têm impactos na auto-estima do(a) profissional e na forma como este(esta) entende e exerce o seu papel na rede de serviços.

MOBILIZANDO CORAÇÕES E MENTES

Como toda a atuação que busca transformar o jeito, os modos de compreender, agir e sentir de pessoas, grupos e instituições em busca de uma sociedade mais digna, justa e cidadã, a construção de uma rede de serviços deve ser pensada como um processo de mobilização social. O pesquisador colombiano Bernardo Toro nos alerta de que mobilização social não deve ser confundida com um evento, uma passeata, um abaixo-assinado, mas entendida como um processo que ocorre “quando um grupo de pessoas de uma comunidade ou toda a sociedade decide agir com um objetivo comum, buscando um resultado desejado por todos. Mobilizar é convocar vontades (discursos, ações e decisões) para um propósito comum, com um sentido compartilhado”.

Sabemos que em cada lugar do nosso Brasil, o caminho a ser trilhado pelas instituições, movimentos e grupos na construção das redes de serviço será único, marcado por dificuldades, conquistas e desafios diversos. Convidamos aqueles e aquelas que trilhem esse caminho a compartilharem suas experiências com outros e outras a fim de que gerar um acúmulo coletivo de aprendizagens no país quanto à construção e à consolidação dessas redes como uma das iniciativas que visam fazer toda a diferença na vida de milhões de brasileiras que enfrentam o perverso mundo da violência de gênero.

**Desejamos a todos e a todas
BOA SORTE!!!!!!!!!!!!**

SE EM SEU MUNICÍPIO NASCER UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE REDES DE SERVIÇOS, COMPARTILHE COM A SECRETARIA ESPECIAL DOS DIREITOS DA MULHER (SEDIM – www.mj.gov.br/sedim), COM O CONSELHO DOS DIREITOS DA MULHER DO SEU ESTADO E COM A GENTE. ENVIE UMA MENSAGEM PARA: rdmulher@redemulher.org.br