



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM JORNALISMO

Redes Sociais: uma alternativa de estrutura para o
fortalecimento de organizações do Terceiro Setor.

O caso da Rede ANDI América Latina.

Anita Campos

Brasília, Junho de 2006

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM JORNALISMO

Redes Sociais: uma alternativa de estrutura para o fortalecimento de organizações do Terceiro Setor.

O caso da Rede ANDI América Latina.

Anita Campos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social, Habilitação em Jornalismo, da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Jornalismo, sob a orientação de Severino Francisco.

Brasília, Junho de 2006

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Dedico esse trabalho ao meu orientador, à minha família, aos amigos do peito e aos meus colegas de trabalho que seguraram a minha onda, me aconselharam, me apoiaram bastante e conseguiram me convencerem a parar de procrastinar, pelear nesta monografia e pular de fase. Mesmo desesperada, me senti acolhida por essas pessoas pacientes e de bom coração. Vocês vão pro céu! Obrigada mesmo!

RESUMO

As redes sociais são uma alternativa de estrutura para organizações do Terceiro Setor. Tal composição se baseia na criação de parcerias voluntárias entre entidades com objetivos comuns, que se permanecem autônomas. A estrutura em rede possui características como a descentralização do poder, fluxos não lineares de informação, participação ativa dos membros, dinamicidade, diversidade, entre tantas outras propriedades a serem explicadas nesse estudo. Nele encontraremos um exemplo real de rede, a Rede ANDI América Latina, onde iremos entender seu funcionamento, comparando-a com os fundamentos vistos na primeira parte. Na conclusão, considerações são feitas sobre as particularidades da Rede ANDI em relação ao ideal de funcionamento de uma rede, e que mesmo assim vem sendo contemplada na execução de seus objetivos e no cumprimento gradativo de sua missão social.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
A injustiça social e a organização da sociedade civil.....	7
Objeto de estudo.....	8
Problema.....	8
Relevância.....	9
Metodologia.....	10
2 O QUE SÃO E COMO FUNCIONAM AS REDES SOCIAIS.....	12
O que é uma Rede?.....	13
As Redes Sociais no Terceiro Setor.....	14
Objetivos comuns e pluralismo.....	17
A descentralização do poder.....	18
Comunicação.....	19
3 A REDE ANDI.....	21
A formação da Rede ANDI.....	22
Novas alianças.....	25
Tomadas de decisão e divisão de tarefas.....	26
O Conselho Gestor.....	27
A Coordenação Executiva.....	27
Atividades nacionais.....	28
Atividades em Rede.....	29
A capacitação de metodologia e conteúdo.....	29
Participação e diversidade.....	30
Comunicação interna.....	31
Comunicação externa.....	32
4 CONCLUSÃO.....	35
5 BIBLIOGRAFIA.....	37

1 INTRODUÇÃO

A injustiça social e a organização da sociedade civil

O Brasil é uma nação que desde o início de sua história é perpassada por problemas sociais graves. Fome, concentração de propriedade de terras, distribuição de renda, mortalidade infantil, mau funcionamento de políticas públicas para educação, saúde, enfim, o brasileiro tem seu dia-a-dia marcado pela violação de seus direitos fundamentais.

Por meio dos inúmeros indicadores sociais produzidos por institutos de pesquisa brasileiros e internacionais, fica evidente a dificuldade que a sociedade civil e o Estado têm de enfrentar para que cheguemos perto de uma situação de justiça social. Entretanto, estamos num estágio tão precário, onde milhares de homens, mulheres e crianças vivem como animais, que pensar em uma sociedade igualitária não passa de um sonho distante. Nesse contexto, a busca por justiça significa apenas uma aproximação, porém essencial: garantir condições básicas para uma vida um pouco mais digna.

Cansados de esperar que o Estado resolva todos os problemas sociais, econômicos e políticos, indivíduos se uniram e se movimentaram. Criaram organizações privadas, sem fins lucrativos, mas com um propósito nobre: a transformação dessa realidade. Desta forma, diversos segmentos da coletividade vêm tomando a frente em discussões e iniciativas, lutando pela melhoria das condições de vida da população, seja negociando, seja desafiando as classes privilegiadas que controlam a economia e a máquina governamental.

"É a partir deste pressuposto que, através de suas lutas pela redefinição da cidadania, muitos destes NMS [Novos Movimentos Sociais] negam o modelo político existente e apontam para novas formas de relações societárias.[...] Esta negação se expressa através de um crescente processo de deslegitimação de decisões tomadas autoritariamente pelo Estado ou assumidas historicamente de acordo com os interesses das classes dominantes." (SCHERER-WARREN, 1996, p. 54)

Estas organizações têm adquirido, a partir de sua experiência concreta e diversos estudos, produzidos por elas próprias e pelo circuito acadêmico, sobre o assunto, gerando saberes específicos que podem ajudar no sentido de uma atuação social mais eficiente. Conhecimentos sobre estruturas de organizações sociais,

mobilização, maneiras de monitorar as políticas públicas, parcerias com o Estado e organismos multilaterais, responsabilidade social empresarial, tecnologias sociais, entre outros.

Portanto, esse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) busca analisar a estrutura de Redes Sociais, na prática da Rede ANDI América Latina, com a pretensão de ser mais um documento para colaborar na formação de estruturas organizacionais eficientes em seu objetivo de melhorar a vida da população excluída.

Objeto de estudo

Este estudo pretende, primeiramente, reunir conceitos sobre as Redes Sociais, em razão do fato de esse ser um assunto recente e ainda pouco explorado academicamente e/ou por autores consagrados. A partir daí, tratará de trazer esses conceitos para uma Rede em atuação nos dias de hoje, no caso a Rede ANDI América Latina. Desta forma é possível traçar um paralelo entre a teoria sobre Redes Sociais e a prática desta Rede em particular, identificando as particularidades da Rede ANDI em relação à teoria.

Problema

O estudo procura demonstrar que as Redes Sociais são uma alternativa eficiente de estrutura para organizações da sociedade civil, como associações populares, organizações não-governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), institutos e fundações privadas, movimentos sociais, enfim, entidades que compõem o Terceiro Setor.

Se articulando dessa forma, essas entidades possuem mais chances de se fortalecer e ampliar os resultados da sua luta. A estrutura em Redes Sociais permite uma maior difusão de informações internas e externas, a inclusão e mobilização voluntária de indivíduos e organizações com objetivos comuns, a possibilidade de participação de todos os componentes da Rede de maneira igualitária, a descentralização do poder, a autonomia das partes, entre outros aspectos que facilitam o trabalho coletivo. Além disso, tal estrutura possui um formato cujos elementos e princípios primordiais são a essência da sua luta pela transformação da

realidade social: democratização da informação e do poder, igualdade de direitos e deveres, transparência, horizontalidade, participação voluntária, solidariedade e ajuda mútua.

Entretanto, não é trabalho fácil se organizar de tal forma e realizar os seus ideais. As instituições são compostas por indivíduos, muitas vezes acostumados com as antigas estruturas institucionais. O autoritarismo, a centralização, o paternalismo, a desigualdade, entre tantos outros adjetivos, estão presentes na maioria das instituições sociais: a família, a escola, o trabalho, o governo, a igreja, etc. No entanto, existem organizações articuladas em Rede funcionando no Brasil e no mundo relatando sua experiência de sucesso após se organizarem dessa forma. Por isso, não se trata de utopia esse tipo de constituição; é bem real e está aí para ser estudado.

E nesse sentido este estudo busca comparar tais teorias com a Rede ANDI América Latina. Embora não sejam utópicas e nem impossíveis, acreditamos que a teoria sobre Rede pode ser aplicada na realidade, se for modificada em alguns aspectos de acordo com cada caso específico, não se podendo criar uma fórmula endurecida ou passos pré-determinados para o seu emprego. Desta forma, para seu funcionamento em Rede, o estudo procura saber quais aspectos foram adaptados e quais são os desafios para a aplicação total da teoria sobre Redes Sociais na Rede ANDI América Latina.

Relevância

Esse estudo se justifica pela importância de ampliar o conhecimento sobre as Redes Sociais, desde a reunião de conceitos difusos em diversas publicações até a sua real aplicabilidade. Essa ampliação de conhecimentos é uma maneira de contribuir para o fortalecimento de organizações sociais, que podem enxergar nesse modelo descrito uma possibilidade de melhorar sua atuação e, conseqüentemente, melhorar seus resultados para a promoção de uma sociedade mais justa.

Para não ficar somente na teoria, esse trabalho busca analisar uma Rede em específico, a Rede ANDI América Latina, que em 2004 foi reconhecida mundialmente por ter recebido o 3º lugar no Prêmio Japão de Projeto Mais Inovador de Desenvolvimento, dado pela Global Development Network, organização não-

governamental (ONG) associada ao Banco Mundial. Os principais critérios de escolha da entidade premiada são o impacto social de suas ações e a possibilidade de elas virem a ser multiplicadas em diversos países. Desta forma, estudar a estrutura dessa Rede cuja metodologia partiu de uma ONG brasileira, a ANDI – Agência de Notícias dos Direitos da Infância, e expandida para América Latina, é de grande serventia, pois poderá servir como um exemplo prático, às organizações semelhantes e aos estudiosos do assunto, das dificuldades enfrentadas e dos benefícios conquistados quando instituições decidem constituir uma Rede Social.

Metodologia

A idéia de se estudar as Redes Sociais surgiu quando visitei uma comunidade do Orkut, um programa na Internet que criou uma grande teia de relacionamentos entre seus usuários. A comunidade se chamava Pesquisa em Comunicação e lá havia um tópico sobre Redes Sociais. Para entender melhor do assunto, entrei na comunidade específica sobre este tema. Lá havia *links* que me levaram aos textos acadêmicos e a sites com áreas especializadas em Redes, como o Rits – Rede de Informação para o Terceiro Setor e o Setor 3. O assunto me encantou, mas notei que não existia um consenso sobre o que eram as Redes; cada autor dizia uma coisa. Desta forma percebi a necessidade de definir quais seriam os conceitos que eu iria seguir neste trabalho. Além dos artigos na Internet e algumas teses acadêmicas, encontrei alguns poucos livros que tratavam de Redes Sociais no Terceiro Setor. A maioria eram publicações escritas a partir nos anos 90, demonstrando este ser um assunto novo e ainda pouco explorado, embora existam diversas Redes espalhadas pelo Brasil e pelo mundo. Ao me aprofundar no tema, notei uma distância entre a teoria e algumas redes que conhecia. Desta forma fiquei desconfiada da teoria, pensando que esta poderia ser infundada. Surgiu então a necessidade de analisar uma Rede específica. Como trabalho na ANDI – Agência de Notícias dos Direitos da Infância, responsável pela criação da Rede ANDI Brasil e Rede ANDI América Latina, pensei em estudá-la, mas resisti, pois quis aproveitar a oportunidade para conhecer novas Redes. Entrei em contato com o Redes e Juventude, mas estava pouco ativo; a REJUMA, Rede Jovem para o Meio Ambiente não tinha material organizado e seu pessoal se concentrava em regiões distantes. Entrei em contato com o CMI – Centro

de Mídia Independente, que, segundo eles, é a maior Rede Social do mundo. Após algumas reuniões e contatos por listas de discussão notei que eram muito reservados (por segurança) e que não teria acesso a todas as informações necessárias a tempo. Cedi então à ANDI, pois teria acesso a todas as informações, além de ser uma Rede conceituada. Decidi estudar a Rede latino-americana pela sua maior complexidade. A partir daí, tive acesso inúmeros documentos internos que detalhavam todo o processo, relatórios para parceiros e financiadores e entrevistas com a Secretaria Executiva.

2 O QUE SÃO E COMO FUNCIONAM AS REDES SOCIAIS

Para ampliar os resultados obtidos através da luta dos movimentos sociais, assim como seu poder de mobilização, um tipo de estrutura organizacional tem se mostrado cada vez mais presente. É a estrutura em Redes, também chamada de Redes Solidárias, Movimentos em Redes ou Redes Sociais (*Network Organizations*). No Brasil, essa composição tornou-se mais comum entre a sociedade civil organizada, principalmente após a abertura política e a globalização da economia.

Na América Latina, especialmente no Brasil, no período de redemocratização, o movimento social ficou menos centrado na questão de direitos políticos e mais nos mecanismos de exclusão social.¹ Isso aconteceu porque, com as eleições diretas nos anos 80, estas organizações mostraram ter um alcance político limitado. Muitas se fragmentaram e demonstraram dificuldades na formação de alianças para trabalhar de acordo com as regras democráticas. Além disso, havia uma fragilidade da sociedade civil perante os aparelhos políticos tradicionais instituídos, como sindicatos e partidos.²

Na segunda metade da década de 80, muitas destas entidades da sociedade civil se reorientaram e passaram a participar de redes mais amplas de pressão e resistência. De acordo com SCHERER-WARREN³, são nestas articulações entre organizações e atores políticos e nas subseqüentes criações de redes que vem se constituindo um movimento social que vai além da defesa de interesses particulares e que busca intervir na formação das políticas gerais de transformação da vida social. Por isso se configuram extremamente relevantes a análise e a compreensão do significado e do alcance da ação política criada através destas redes de movimentos.

Para MANCE, esta disposição em trabalhar conjuntamente é uma inclinação da sociedade civil organizada que “tende aos poucos a se conectar em grandes redes a partir de fóruns e de outros mecanismos para comunicação, deliberação e ação articulada.” (MANCE, 1999, p.24)

¹ GOHN, 2000, p. 336-337

² SCHERER-WARREN, 1996, p.116

³ Ibid, p.116

Tal tendência, juntamente com a multiplicação das organizações não governamentais (ONGs) no mundo, suas crises e reestruturações financeiras e ideológicas, despertaram o interesse de pesquisadores que voltaram-se para outros temas da ação coletiva que não a luta dos movimentos sociais em si. “O estudo das redes sociais passa a ser objeto de interesse menos como articulação política e mais como elemento explicativo da estrutura e funcionamento das organizações que passaram a operar com certo grau de institucionalização.” (GOHN, 2000, p. 336-337)

O que é uma Rede?

A palavra “rede”, do latim *retis*, significa entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido, malha e estrutura reticulada.⁴ É amplamente utilizada em diversas áreas de conhecimento, passando a ser empregada em inúmeras situações.

Um dos usos da palavra está nas ciências sociais aplicadas a fim de explanar sobre um tipo de composição institucional. No entanto, estudiosos buscaram explicar as estruturas em rede a partir de elementos encontrados na biologia, especialmente nas disciplinas sobre os ciclos da vida e cadeias alimentares, que indicavam a rede como sendo o único padrão de organização comum a todos os sistemas vivos. Partindo desse conceito, CAPRA afirma:

“Sua [a dos seres vivos] propriedade mais importante é a de que é um padrão em rede. Onde quer que encontremos sistemas vivos - organismos, partes de organismos ou comunidades de organismos - podemos observar que seus componentes estão arranjos à maneira de rede. Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes.” (CAPRA, 2001, p. 77-78)

Com esse entendimento, MANCE esclarecendo o funcionamento prático de uma rede, esclarecendo que:

“A idéia de rede é bastante simples. Trata-se de uma articulação entre diversas unidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto na medida em que são fortalecidas por ele” (MANCE, 1999, p. 24)

⁴ SILVA, 2006a.

Desta forma, cada junção ou nóculo da rede representa uma unidade e cada ligamento entre as unidades, um canal de articulação que funciona sob diversos fluxos. Isso permite a expansão em novas unidades ou a manutenção em equilíbrio sustentável.

Esses fluxos de informação não-lineares são uma importante propriedade que define uma estrutura em rede. Os dados viajam por diversos caminhos, ciclicamente, se espalham por todas as unidades e retornam para a fonte. Tal aspecto é denominado fluxo de realimentação, que permite a comunidade identificar e corrigir suas deficiências e regular e organizar a si própria. “[...] a auto-organização emergiu talvez como a concepção central da visão sistêmica da vida, e, assim como as concepções de realimentação e auto-regulação, está estreitamente ligada a redes.” (CAPRA, 2001, p.78)

Outra característica básica é sua auto-reprodução, ou seja, o fato da rede se consistir em um sistema aberto autopoietico.

“Isso significa que o intercâmbio de informações entre redes fortalecem os movimentos sociais em particular, contribuindo no surgimento de novas organizações em outras localidades, totalizando uma área muito maior do que a atingida pelo conjunto de movimentos já organizados”. (MANCE, 1999, p.24)

As Redes Sociais no Terceiro Setor

Nas últimas décadas, as organizações da sociedade civil se multiplicaram no Brasil e no mundo na busca de promover transformações no campo político, cultural e econômico, a fim de fazer com que essas áreas servissem à população em geral e não a interesses particulares de uma minoria privilegiada. Entidades e redes ambientalistas, feministas, étnicas, contra a exclusão de diversos segmentos sociais, movimentos em prol de melhorias na educação, saúde, direitos trabalhistas, moradia, terra, ética na política, infância, entre tantas outras.

“O consenso sobre essas novas práticas tem sido construído no interior de redes em que pessoas e organizações de diversas partes do mundo colaboram ativamente entre si, propondo transformações do mercado e do Estado, das diversas relações sociais e culturais a partir de uma defesa intransigente da necessidade de garantir-se universalmente as condições requeridas para o ético exercício das liberdades públicas e privadas”. (MANCE, 2006)

A esse conjunto damos o nome de Terceiro Setor, que inclui organizações não

governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), fundações, associações comunitárias, entidades filantrópicas, ou seja, instituições que não fazem parte do aparelho do Estado (Primeiro Setor) nem do Mercado (Segundo Setor), mas que possuem caráter privado. O Terceiro Setor se caracteriza por iniciativas para promover mudança no contrato social, cujos envolvidos notaram a colaboração participativa como meio para alcançar suas metas. Ações conjuntas e parcerias são comuns neste meio, que se volta agora para o trabalho em redes com a finalidade de atingir níveis locais, regionais, nacionais e internacionais.

“[...] a partir de diversas causas, a sociedade civil se organiza em redes para a troca de informações, a articulação institucional e política e para a implementação de projetos comuns. As experiências têm demonstrado as vantagens e os resultados de ações articuladas e projetos desenvolvidos em parceria”. (SILVA, 2006a)

Essas redes informais sem relações hierárquicas, mesmo possuindo diferenças em suas dinâmicas, estruturas internas, bases sociais, ideologia política e estratégias de mobilização, possibilitam “formas coletivas de tomadas de decisão, democratização completa das informações e um crescimento das práticas comunitárias”. (JACOBI, 1985 apud SCHERER-WARREN, 1996, p.52)

As práticas comunitárias são fortalecidas não apenas pelas possibilidades igualitárias de troca de informação e tomadas de decisões coletivas. O trabalho em rede possibilita também a realização de iniciativas de maneira conjunta, oferecendo às organizações um maior *know how* para desenvolvimento de ações e um melhor reconhecimento por parte da sociedade e do Estado. A partir daí, aumentam as chances de sucesso em reivindicações perante governos para aplicação e avanços de políticas públicas, além de fazer pressão junto às empresas de grande porte que estiverem cometendo injustiças trabalhistas ou ambientais. Desta forma as organizações alcançam mais rapidamente suas metas, ganham maior apoio da opinião pública e, conseqüentemente, mais adeptos para sua luta e financiadores de projetos.

Os benefícios conseguidos por meio deste tipo de articulação acontecem porque as demandas para atuação e articulação social contemporânea exigem

estruturas flexíveis, conectadas e descentralizadas.⁵ As Redes Sociais no terceiro setor são estruturas flexíveis e cadenciadas, que:

“[...] se estabelecem por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo. As redes se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social.” (SILVA, 2006a)

Resumindo, “redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns.” (SILVA, 2006a)

SCHERER-WARREN atenta para o fato da rede, como estratégia de organização social, pressupõe a construção de uma nova utopia de democracia, em que as relações políticas são horizontais e com maior pluralismo e diversidade em suas bases ideológicas.⁶ Além disso, as redes de movimentos tentam articular os interesses locais ou específicos com os globais, interconectando a diversidade de identidades dos atores sociais.

“Enfim, trata-se de buscar os significados dos movimentos sociais num mundo que se apresenta cada vez mais como interdependente, intercomunicativo, no qual surge um número cada vez maior de movimentos de caráter transnacional, como os de direitos humanos, pela paz, ecologistas, feministas, étnicos e outros.” (SCHERER-WARREN, 1996, p. 9-10)

Ainda maior que transnacionalismo é o entendimento do compromisso das redes de movimentos com os princípios humanísticos que permitem a comunicação, articulação, intercâmbio e solidariedade entre os diversos atores da sociedade.

Outro aspecto importante das redes é sua característica em desenvolver a intensividade, ou seja, cada nóculo da rede busca o crescimento do número de envolvidos na sua região, podendo assim formar outros núcleos para se conectarem à teia. Além disso, há a necessidade de ampliar a extensividade, que significa expandir a rede para outras localidades, aumentando o surgimento e incremento de unidades, se tornando mais abrangente e fortalecendo todo seu conjunto. (MANCIE, 1999, p. 24-25).

⁵ SILVA, 2006a

⁶ SCHERER-WARREN, 1999, p.28

Desta forma, são adicionados os benefícios que a diversidade, integralidade e realimentação podem proporcionar ao todo.

“Uma rede capaz de conectar a diversidade será capaz de integrar, de maneira fecunda e criativa, as ações realizadas na esfera pública não-estatal que envolvem todas as ONGs, organizações populares, associações, movimentos, etc., que pratiquem a colaboração solidária, articulando seus recursos e consolidando a implementação de seus projetos, fortalecendo cada nó na medida em que ele mantém um fluxo constante com os demais.” (MANCE, 1999, p. 25)

Objetivos comuns e pluralismo

Participar de uma rede social é um ato voluntário. Os integrantes optam em trabalhar nos projetos que acrescentem algo à sua luta e que ajudem a cumprir seus objetivos pessoais e suas metas organizacionais. A união entre os diversos membros da rede se dá através de um acordo entre as partes, após a identificação de laços de afinidades. É o conjunto de valores e objetivos que eles estabelecem como comuns, interconectando ações de maneira esclarecedora, explícita e democrática.

A interatividade entre os membros da rede acontece a partir desses objetivos comuns e se desenvolve após os padrões e pactos serem estabelecidos no coletivo. Este entendimento é fundamental para que a comunidade se reconheça como responsável e se envolva ativamente no projeto.

“Uma rede é uma comunidade e, como tal, pressupõe identidades e padrões a serem acordados pelo coletivo responsável. É a própria rede que vai gerar os padrões a partir dos quais os envolvidos deverão conviver. É a história da comunidade e seus contratos sociais”. (SILVA, 2006b)

Traçar objetivos comuns e códigos de conduta de maneira democrática e que respeite a autonomia dos integrantes possibilita o pluralismo organizacional e ideológico, enriquecendo e realimentando as ações em rede. A diversidade também se manifesta a partir da variedade de outras redes e organizações que seus membros participam ou pelo fato de um coletivo incorporar atores com variadas concepções ideológicas ou simpatias partidárias.⁷

⁷ SCHERER-WARREN, 1996, p. 121

A descentralização do poder

Uma rede existe quando seus integrantes se apóiam reciprocamente, se complementando, mantendo relações horizontais e garantindo a autonomia das partes, assim como a diversidade do todo.

“Sem a manutenção criativa dessas relações, através de diversos fluxos, não há rede. A agregação de diversas redes em redes maiores, mantendo as diversidades, engendra novos fluxos desencadeando sinergias que, ao mesmo tempo em que podem fortalecer a todos, permitem a emergência de novas qualidades coletivas que não podem ser localizadas nas partes que compõem o conjunto.” (MANCINI, 2006)

Desta forma, embora as organizações de uma rede social tenham se unido em torno de um objetivo comum, elas devem ser capazes de atuar de maneira independente das demais, seja conforme as circunstâncias ou permanentemente e afim de que as ações não cessem devido aos problemas que porventura ocorrerem.

Portanto, as redes têm como forte característica a descentralização e a capilarização. Numa rede não há subordinação. “Uma rede não tem centro. Ou melhor, cada ponto da rede é um centro em potencial.” (SILVA, 2006b)

Tal estrutura não permite hierarquia. As decisões são compartilhadas pelas organizações componentes e as lideranças se alternam. Segundo SILVA, “descentralização, independência, diversidade e fluidez de lideranças são atestados de autenticidade de uma rede que visa a transposição de fronteiras.”⁸ Para o autor, uma rede deve ser constituída por membros autônomos, automotivados, não limitados por hierarquias. Além disso, cada participante possui seu acúmulo de experiências e talentos únicos, valiosos para o aprendizado do grupo. É preciso independência para exercer a criatividade em todo seu potencial. “É o equilíbrio entre a independência de cada participante e a interdependência cooperativa do grupo que dá força motriz a uma rede”.⁹

A participação e a colaboração entre os integrantes é uma premissa do trabalho em rede, que só existe se estiver em movimento. SILVA ainda afirma que:

“[...] é o movimento entrecruzado e plural dos pontos que constitui e legitima a rede. Desse modo, existem indicadores para mensurar a rede em sua totalidade integradora e no âmbito de suas células. Uma avaliação deve considerar a lógica orgânica das redes: a um só tempo o todo e as partes.” (SILVA, 2006c)

⁸ SILVA, 2006d

⁹ Ibid.

Os indicadores são formas de avaliar se a Rede em questão está funcionando em sua melhor forma, ou seja, se as características citadas anteriormente como sendo importantes para a otimização do trabalho em rede estão sendo praticadas. Para isso, é preciso que a rede escolha, de maneira democrática, grupos para fazer o monitoramento e animação da estrutura, pois existem ferramentas tecnológicas que avaliam a participação dos integrantes e os fluxos de trabalho, mas é de extrema importância o diagnóstico humano sensível às subjetividades.¹⁰

Comunicação

Para que uma rede funcione bem é necessário que a geração de conteúdos e informações circule livre e ativamente. Os meios que conectam as partes devem ser eficientes e as organizações e indivíduos entenderem a importância das noções de dinamicidade e interação.

Para tanto, a informação precisa ser emitida dos diversos pontos que a compõe, encaminhada de maneira não linear e chegar a todos. Estes fluxos permitem a realimentação do sistema por meio de *feedbacks* e considerações de seus membros. Esse fator é essencial para a participação colaborativa, avaliação de resultados e pesquisas e aprimoramento das unidades.¹¹ A realimentação pode ser feita por meio de encontros virtuais ou presenciais, porém o fluxo deve atender às necessidades e demandas, variando de acordo com as características próprias da rede em questão.

Entretanto, para que as organizações sociais possam colocar suas metas em prática e estender suas ações e idéias ao amplo universo de interlocutores, como parceiros, beneficiários, financiadores, voluntários, entre outros, é preciso contar com meios adequados e eficazes para o aprimoramento dos fluxos de informação, gerenciamento e comunicação institucional.¹²

A partir dos anos 90, muitas redes puderam contar com mais um meio para sua comunicação interna e externa: a Internet. A troca de informações e documentos nesse meio é mais rápida do que por correspondência e custa mais barato do que telefonemas. Seu poder de visibilidade é alto e sem custos, excelente para

¹⁰ SILVA, 2006c

¹¹ Ibid.

¹² SILVA, 2006a

divulgação das ações coletivas e mobilização de voluntários. Por isso, a Internet tem auxiliado bastante na formação e manutenção das redes sociais. Ferramentas como *emails*, listas de discussão, videoconferências, *websites*, *chats*, educação à distância, programas de contato imediato com o Skype e o Messenger, acesso a bancos de dados e comércio eletrônico, colaboram no sentido de otimizar a comunicação e abrir um espaço livre para a manifestação de seus integrantes.¹³

No entanto, é preciso ter o cuidado para considerar as redes sociais como estruturas independentes das tecnologias eletrônicas:

"[...] não se deve, entretanto, confundir as redes com os distintos tipos de mediações que as possibilitam. Isto é, as redes de organizações sociais não dependem de infovias informatizadas para existir. Tais recursos, entretanto, podem potencializar essas redes."
(MANCE, 1999, p. 24)

De acordo com SCHERER-WARREN, as ONGs brasileiras têm dificuldade de atuar com mais frequência através dos meios de comunicação de massa, valendo-se do poder deles para efetuar ações de pressão política e cultural. Em geral, tais organizações utilizam meios como manifestações públicas, sistema educacional informal e a imprensa alternativa.¹⁴

Devido à reconhecida importância da comunicação para a manutenção da rede e para legitimar ações conjuntas perante o público externo, o desenvolvimento e o papel das tecnologias de informação e dos meios de comunicação influenciam diretamente em sua composição e estrutura. A relação da rede com seu público-alvo e possíveis parceiros depende, em algum grau, do espaço dado aos projetos sociais pela mídia. Quanto maior for o espaço dado às organizações, maior será a perspectiva de mobilização de atores sociais, influência nas políticas públicas e transformação coletiva.

"Resta verificar em maiores detalhes, tanto nos meios de comunicação de massa como na imprensa alternativa, os espaços de massificação, de uniformização, de consolidação de ideologias dominantes versus espaços de contestação das formas de dominação ou discriminação, de difusão de propostas alternativas de vida social, de novos valores universalizáveis de acordo com os interesses dos novos atores coletivos mencionados, bem como o espaço para formação e comunicação das redes de movimentos."
(SCHERER-WARREN, 1996, p. 25)

¹³ SILVA, 2006d

¹⁴ SCHERER-WARREN, 1996, p. 122-123

3 A REDE ANDI

A ANDI – Agência de Notícias dos Direitos da Infância é uma organização não governamental (ONG) fundada por jornalistas em 1993, em Brasília (DF), ao perceberem que a imprensa brasileira não estava preparada para cobrir temas relativos à infância e adolescência sob a ótica dos direitos humanos. Problemas como mortalidade e trabalho infantil, exploração sexual infanto-juvenil, violência, entre outros, na maioria das vezes eram tratados pela mídia de maneira leviana ou desrespeitavam os direitos das crianças e dos adolescentes. Desta forma, o jornalismo contribuía para omissão e negligência destes direitos em toda a sociedade, inclusive em instituições como escolas, hospitais, abrigos, centros sócio-educativos para adolescentes em conflito com a lei, família, além de não colaborar para a criação e fiscalização de políticas públicas para esse segmento. Assim, foi definida como missão da ANDI contribuir para o aprimoramento da qualidade da informação pública sobre direitos humanos, com ênfase nos direitos da criança e do adolescente. A organização tornou-se um dos principais agentes de conscientização e mobilização na área dos direitos da criança e do adolescente no Brasil.

A ANDI começou seu trabalho monitorando o que saía sobre assuntos da infância e adolescência na mídia. Foram feitos *clippings*, relatórios anuais quantitativos, boletins e sugestões de pautas diárias, distribuídos a jornalistas de todo o país, via impressa e eletrônica, principalmente aos premiados com o título de Jornalista Amigo da Criança, concedido pela instituição. O objetivo era apresentar aos profissionais como era a cobertura do tema e capacitá-los para tratar tais assuntos de acordo com os direitos previstos no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança. A idéia era que cuidar e proteger o público infanto-juvenil não é somente dever do Estado e da família, mas também da mídia e da sociedade como um todo. É impensável um país progredir, em qualquer aspecto, sem oferecer condições mínimas para o desenvolvimento infantil, com os direitos à alimentação, lar, saúde, educação, lazer e proteção contra todos os tipos de violência e negligência.

A organização trabalha basicamente sob três eixos: a qualificação dos profissionais de imprensa e das fontes de informação em comunicação o

monitoramento e análise quanti-qualitativa de notícias publicadas e a mobilização de jornalistas e comunicadores pela defesa dos direitos da infância.

De acordo com o documento *Informações sobre a Rede*, o trabalho da ANDI baseia-se em várias premissas.

“Primeiro, que o direito à informação é um direito humano e que a mídia, em geral, e os jornalistas, em particular, têm papel fundamental em realizá-lo. Segundo, que a mídia de massa é um importante ator social, cuja influência vai além de informar pessoas e organizações. Terceiro, que um meio pelo qual a mídia supera seu papel tradicional é exercitando seu poder de criar novas agendas, por exemplo, influenciando o debate público sobre problemas, soluções e a prioridade que deve ser dada a cada um dos aspectos da realidade. Uma quarta premissa é que a ampla cobertura feita sobre determinada questão subsidia a elaboração de soluções, especialmente “empoderando” indivíduos e atores sociais afetados por ela. E, finalmente, que a mídia livre e qualificada é de central importância para a construção da democracia e o alcance de altos padrões de desenvolvimento.”¹⁵

Os relatórios da ANDI apontam a força de seu método para conscientização da mídia e sua conseqüente mudança de comportamento. A partir da criação da Agência, o número de matérias sobre crianças e adolescentes publicadas pelos 60 maiores jornais e revistas do Brasil aumentou de 10.700, em 1996, para cerca de 115.237 em 2003, traduzindo-se em um aumento de quase 1000% na cobertura. Já no campo qualitativo, nota-se que temas como Educação, Saúde da Infância e Direitos e Justiça, entre outros, têm mais espaço nos veículos de mídia e são tratados com informações mais qualificadas, fontes mais diversificadas e maior riqueza de detalhes.¹⁶

Com essa visão, o trabalho realizado pela ANDI é considerado inovador por diversas organizações do Terceiro Setor, jornalistas, governo e organismos internacionais. O desenvolvimento desse tipo de tecnologia social feito pela ANDI é pioneiro no País, e até onde se sabe, no mundo.

A formação da Rede ANDI

Com o objetivo de replicar a metodologia desenvolvida pela ANDI em organizações situadas em outras regiões brasileiras, foi criada em 2000 a Rede

¹⁵ ANDI, 2005a

¹⁶ Ibid.

ANDI Brasil, que reúne atualmente onze agências em onze estados do país. Tais entidades desenvolvem ações em rede procurando atingir cada vez mais um maior número de jornalistas e fontes de informação em suas regiões. Isso contribui para o alcance da missão da ANDI, que passa a ser a missão da Rede, e para o desenvolvimento organizacional das entidades integrantes.

Seguindo os passos da Rede ANDI Brasil, foi realizado em outubro de 2002, em Brasília, o Encontro Latino-americano de Experiências em Comunicação e Infância. A partir daí, organizações da América Latina com perfil similar ou próximo à experiência da ANDI decidiram criar Rede ANDI América Latina (RAAL), consolidada em setembro de 2003. Como descrito no capítulo anterior, a união voluntária em torno de objetivos comuns é um pré-requisito para que organizações possam constituir uma rede social.

A Rede foi fundamentada a partir do reconhecimento dos meios de comunicação como atores sociais fundamentais à promoção, em grande escala, de conhecimento e informações sobre os direitos da infância e adolescência e à qualificação da demanda pública por esses direitos.

“Este reconhecimento se efetiva pelo apoio dado à participação, desenvolvimento local, “empoderamento” e sustentabilidade no desenho de políticas públicas referentes à infância e aos adolescentes. Priorizar o papel dos jornalistas, sendo eles cidadãos que demandam especial qualificação em áreas que envolvem os direitos humanos de crianças e adolescentes, principalmente por causa de sua capacidade de disseminar informações e influir na opinião pública. A principal diretriz, no entanto, é integrar jornalistas e veículos de comunicação em uma perspectiva de direitos humanos para a produção de notícias referentes à infância e adolescentes, o que fortalece a participação de diferentes atores sociais na promoção, proteção e realização dos direitos.”¹⁷

A partir da experiência acumulada com a Rede brasileira, a meta agora era replicar o conhecimento entre países com realidades sociais semelhantes à nossa, situados na América Latina. A Coordenação Executiva (CE) da Rede ficaria inicialmente a cargo da ANDI, a responsável pela difusão da metodologia utilizada. Atualmente, a Rede ANDI América Latina possui agências na Argentina, Brasil, Bolívia, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, Nicarágua, Paraguai,

¹⁷ ANDI, 2005a

Venezuela. A meta é chegar a 15 agências, uma por país latino-americano, até 2007.

Ficou definido que os objetivos da RAAL são:

“Constituir alianças estratégicas entre organizações que atuem no campo da comunicação e da infância na América Latina; consolidar uma cultura de comunicação, nas empresas jornalísticas e entre fontes, que priorize as pautas importantes para a promoção e defesa dos direitos da criança e do adolescente; profissionalizar o diálogo entre os atores sociais e meios e profissionais de comunicação; capacitar jornalistas e estudantes universitários de comunicação e jornalismo para atuarem como agentes de comunicação e mobilização; constituir uma rede de informação inter-regional para a promoção e defesa dos direitos da criança e do adolescente.”¹⁸

Tais objetivos caracterizam bem o trabalho em rede, principalmente os que tratam de buscar alianças entre atores sociais e profissionais da mídia e o de constituir uma rede de informação que atue localmente, nacional e internacionalmente. Este último item pode até ser considerado como uma conseqüência dos demais objetivos, já que a integração de jornalistas com atores sociais permite a criação de sub-redes¹⁹ dentro da própria Rede ANDI. Estas sub-redes, a princípio, possuem um caráter mais informal e flexível do que a Rede de origem, possibilitando o surgimento de ações distintas das que a Rede ANDI oferece. Este desencadeamento é altamente positivo, pois jornalistas se capacitam e com os atores sociais, enquanto esses ganham espaço na mídia e fazem ecoar seu trabalho, garantindo esse conhecimento à sociedade. A inclusão de estudantes é outro ponto estratégico, já que os jovens ainda estão em formação e não foram completamente institucionalizados no que se refere aos costumes jornalísticos e empresariais. Eles podem mais facilmente replicar os conhecimentos obtidos pela rede, já que são mais familiarizados com meios de alta, rápida e barata difusão na Internet. Listas de discussão, Orkut, Messenger, *blogs* informativos, entre outros, são mecanismos práticos para a difusão de informação e para a formação de redes.

¹⁸ ANDI, 2005a

¹⁹ **“Descentralização e Capilarização:** Uma rede não tem centro. Ou melhor, cada ponto da rede é um centro em potencial. Uma rede pode se desdobrar em múltiplos níveis ou segmentos autônomos - “filhotes” da rede -, capazes de operar independentemente do restante da rede, de forma temporária ou permanente, conforme a demanda ou a circunstância. Sub-redes têm o mesmo “valor de rede” que a estrutura maior à qual se vinculam.” SILVA, 2006b.

Novas alianças

Para se integrarem à Rede, as ONGs devem ser dedicadas ao tema da infância e adolescência e/ou trabalhar com o direito à informação e comunicação para o desenvolvimento. A RAAL visa formular parcerias, a fim de firmar uma cultura, na mídia e entre as fontes, que priorize as pautas relevantes para a promoção e defesa dos direitos da infância e adolescência. Como estas áreas de atuação exigidas são bastante abertas, cria-se uma chance maior de intercâmbio de conhecimentos complementares entre as agências. Mesmo abrangentes, tais critérios delimitam a integração de novos membros. Esta demarcação possui um lado positivo, já que colabora para uma unidade nas características das agências, mas por outro exclui diversas organizações que poderiam colaborar bastante para alcançar os objetivos e aumentar ainda mais a diversidade no Coletivo. São excluídas, por exemplo, instituições que, embora não trabalhem diretamente com comunicação para o desenvolvimento, possuem um núcleo de comunicação (seja assessoria ou desenvolvimento de projetos) atuante, forte e estruturado, próximos aos veículos de imprensa e aos atores sociais do país.

Para integrar a Rede, é preciso que a organização esteja situada em países que ainda não são membros. A meu ver, uma agência por país ainda é pouco para modificar a cultura jornalística local, principalmente no trabalho com veículos que não fazem parte da grande imprensa. Mas se configura em uma tática para que a Rede não cresça de maneira desgovernada e possa se monitorada pela Coordenação Executiva, garantindo um padrão de qualidade. Por outro lado, elimina a espontaneidade do Coletivo e freia sua ampliação.

A organização que irá executar as ações deve ser reconhecida e consolidada em seu país, inclusive financeiramente, com capacidade para implementar o conjunto de atividades e a metodologia da ANDI nacionalmente. Tal fator diminui os riscos de desligamento de uma agência, mas também exclui a chance de participação de organizações menores, como as comunitárias, por exemplo, que possuem alto valor de interlocução com mídia local e grande articulação com atores sociais comunitários.

Além do interesse espontâneo de instituições que desejam integrar-se à Rede, a CE faz viagens de prospecção para identificar instituições que possuem o perfil

adequado. Se estiver em conformidade com os pré-requisitos, a CE envia um relatório ao Conselho Gestor, responsável por tomar a decisão final. Todo ano é realizado um processo de seleção.

De acordo com o documento *Informações sobre a Rede*,²⁰ a previsão é estar nos próximos anos no Chile, México, Peru e Equador. Em uma outra etapa, a meta é ampliar a RAAL para Rede Ibero-americana, com a inclusão de Portugal e/ou Espanha. A ANDI tem sido contatada por organizações de países de Moçambique, África do Sul, Marrocos, Bangladesh, Líbano e Cazaquistão, interessados em estudar caminhos para a replicação das metodologias aplicadas no Brasil.

Tomadas de decisão e divisão de tarefas

As agências da Rede ANDI América Latina trabalham no nível nacional, com ações próprias em cada país, e em rede, com ações conjuntas. A estrutura para as tomadas de decisão do projeto é formada por duas instâncias: um Conselho Gestor, formado pelos líderes das organizações participantes, que se encarrega das decisões estratégicas, políticas e institucionais; e uma Coordenação Executiva, responsável pela execução das decisões tomadas pelo Conselho Gestor e incumbida das questões gerenciais da rede e de transferência das metodologias.

É bom lembrar que a agência da Rede ANDI é apenas uma área dentro da ONG executora, que continua com seus projetos inerentes às ações da rede. Esta área responsável pelas atividades coletivas é a que chamamos de Agência, que dispõe de uma equipe formada por, no mínimo, um coordenador executivo, um jornalista profissional responsável, um jornalista assistente conhecedor de tecnologias aplicadas a *web* e banco de dados e quatro estudantes de comunicação social ou áreas afins. Em alguns países também se contempla a formação de um Conselho Assessor externo, formado por diferentes representantes da sociedade local que apoiem a construção democrática e a representatividade da Rede.

²⁰ AND, 2005a

O Conselho Gestor

O Conselho Gestor (CG) é a instância de decisão coletiva da Rede ANDI América Latina. É formado pelos representantes legais das instituições integrantes e responsável por orientar os objetivos, metas, estratégias, procedimentos, produtos, resultados e imagem institucional. As decisões são tomadas por consenso, sendo que cada país tem direito a um voto, seguindo o espírito democrático necessário para o bom funcionamento de uma rede social. A meu ver, o fato do CG ser composto somente pelos líderes das organizações executoras, pode gerar uma discordância entre a intenção da Rede e o que realmente pode ser praticado. O ideal seria inserir o jornalista responsável pela agência nas tomadas de decisão, já que este está mais em contato com a parte técnica e a prática diária do trabalho. Desta forma, a gestão seria mais participativa e as tomadas de decisão mais realistas no que diz respeito a criação de estratégias para execução das ações em rede.

A Coordenação Executiva

A Coordenação Executiva (CE) da Rede é responsável por encaminhar as decisões tomadas pelo Conselho Gestor. As atividades a serem executadas por essa instância são: planejar, monitorar e avaliar as ações da rede; desenvolver e fazer a manutenção do site da Rede (no entanto, o conteúdo é desenvolvido por todas as agências); criar o Manual Operacional da Rede; assessorar a implementação nos países; capacitar as organizações para replicar a metodologia; arrecadar recursos para as ações coletivas e de âmbito regional; organizar as reuniões do Conselho Gestor; coordenar a pesquisa temática e editar o resumo semanal latino-americano. A partir dessa descrição é possível perceber que a CE tende a centralizar as ações mais técnicas. Como ela executa as decisões tomadas pelo CG, que é composto apenas pelos líderes das organizações executoras e estão distantes da realidade diária da agência, a CE acaba por formular sozinha, sem o voto democrático das demais Agências, o modo com que estas devem operar.

A Coordenação Executiva possui uma equipe própria, formada pelo coordenador, dois assistentes e um estagiário, porém se encontra sob a supervisão do secretário executivo da ANDI. Tal fator pode comprometer a horizontalidade da rede, já que esta responde diretamente à ANDI. O ideal, de acordo com a teoria

sobre redes sociais, seria que esta respondesse somente ao CG e fosse independente da organização executora na qual ela está sediada, além mudar-se fisicamente de local de tempos em tempos, transitando entre todas as organizações membros. A rotatividade evita uma centralização do conhecimento, coordenação técnica e monitoramento da rede. De acordo com a CE, faz parte de sua concepção tornar-se rotativa assim como aconteceu com a Rede ANDI Brasil, mas ainda não se sabe quando e em qual periodicidade isso deverá ocorrer, já que ainda não foi formulado o Marco Legal da Rede. Outro fator que contribuiria para evitar a centralização é o rodízio no repasse da metodologia, no caso de ingresso de uma nova Agência.

Uma das tarefas da CE é repassar a metodologia para as agências na América Latina, fator interessante já que a experiência foi bem sucedida no caso brasileiro. Seria como replicar uma fórmula de sucesso, mesmo sabendo que qualquer investimento se constitui em um risco, principalmente se tratando de culturas semelhantes, porém não idênticas. No entanto, optando por replicar o conhecimento, a contribuição que as organizações executoras dos projetos poderiam oferecer com sua experiência própria fica inibida. É como se as agências fossem franquias ou sucursais da ANDI. Criando-se um padrão de tarefas e metas a cumprir, as diferenças culturais dos países e a experiência acumulada nos anos de trabalhos das ONGs executoras são deixadas de lado. Isso resulta em um empobrecimento de possibilidades de atuação e diminui o espaço livre para a criatividade, fatores que podem colaborar bastante para diversificar a rede. É o pluralismo sendo preterido para dar lugar uma padronização que pode levar a um engessamento e à falta de dinamicidade espontânea do todo.

Atividades nacionais

As ações nacionais programáticas executadas por todas as agências são: a) clipagem (identificar, classificar e inserir no banco de dados as matérias dos jornais sobre infância e adolescência); b) boletim eletrônico diário (seleção e resumo das principais notícias do dia); c) relatório anual *A Criança na Mídia* (identificação de temas, fontes, jornais que mais publicam e análise da cobertura); d) agenda semanal (cronograma de atividades e eventos sobre infância e adolescência para envio a

jornalistas de todas as mídias); e) temário / pauta especial (sugestões temáticas semanais ou quinzenais); f) contato direto com jornalistas para incidir na pauta de todas as mídias (receptivo e ativo); g) visitas a veículos de comunicação (diretores e chefes de redação); h) contato com as fontes; i) capacitação de jornalistas e suas fontes de informação; j) criação e manutenção de espaço do projeto na *webpage* de cada organização com link para o site da Rede; l) construção de alianças estratégicas; n) contribuições de notícias e pautas para o *website* da Rede; o) captação de dados de fontes para inclusão no Banco de Projetos Sociais da Rede;

Atividades em Rede

A partir do trabalho feito nacionalmente por cada uma das agências, é possível delinear as ações coletivas. São elas: a) resumo semanal latino-americano das principais notas publicadas em cada país, editado e distribuído por e-mail; b) pesquisa comparativa dos meios de comunicação dos países integrantes da Rede; c) intercâmbio de pautas / pautas regionais (a serem desenvolvidas por mais de um país ou comparando diferentes países); d) encontros anuais dos líderes e de jornalistas das organizações integrantes da Rede; e) intercâmbio de pessoal entre as agências (podem tanto os líderes quanto os jornalistas e estudantes); f) internacionalização do Projeto Jornalista Amigo da Criança, com a realização de eventos de reconhecimento em cada país.

É importante esclarecer que as ações em rede são reunidas, editadas e organizadas pela Coordenação Executiva, demonstrando um grau de centralização do poder na hora da definição do que entra ou não nas publicações da Rede.

A capacitação de metodologia e conteúdo

Com a finalidade de capacitar os membros da Rede para a replicação da metodologia da ANDI, foi desenvolvido o Manual Operacional da Rede ANDI. Separado por módulos, o manual contém capítulos detalhando as atividades e produtos a serem desenvolvidos e casos relatados pelas agências sobre sua experiência acumulada. O manual permite a criação de um registro prático dos procedimentos padrões a serem tomados. Isso contribui para diminuir o tempo de execução das tarefas e a possibilidade de erros. Contudo, engessa ainda mais as

ações da rede e enfraquece a colaboração que cada agência poderia oferecer ao trabalho coletivo com seu *know how* próprio.

As primeiras ações a serem realizadas pela Agência após sua capacitação é a resenha diária *Niñez y Adolescencia en los Medios* e o início do processo de monitoramento de jornais e revistas de seu país.

Após a capacitação para se poder recriar localmente as ferramentas e publicações que caracterizam o trabalho da Rede, feita em seis encontros consecutivos, há um período de testes e, se aprovado pela Coordenação Executiva, passa a integrar o coletivo formalmente. Outro tipo de capacitação também é oferecido: o de fortalecimento das entidades integrantes no sentido de articular alianças estratégicas e garantir a sustentabilidade do projeto. Fortalecer os membros da rede é algo muito útil, pois possibilita a independência financeira da Coordenação Executiva, garantindo uma maior chance de sobrevivência da organização na sociedade, desenvolvendo também outros projetos da ONG executora.

Além da capacitação operacional, há a de conteúdo, sobre temas que são considerados fundamentais ou necessários para a conjuntura atual. Por exemplo, em 2005, os jornalistas responsáveis tiveram orientações sobre Responsabilidade Social Empresarial e sobre a cobertura jornalística de Trabalho Infantil e de Pessoas com Deficiência. Foram feitas leituras de livros e especialistas puderam palestrar e esclarecer dúvidas. “A partir dessa capacitação oferecida em julho, os jornalistas das Agências foram encarregados de organizar três seminários sub-regionais reunindo, pelo menos, dez jornalistas e fontes de informação de destaque de cada um dos países.”²¹ Desta forma, os seminários promovem o encontro presencial entre jornalistas e atores sociais, aumentando a possibilidade de criação de sub-redes e integrando ainda mais esses dois segmentos.

Participação e diversidade

A participação das Agências é um compromisso firmado por elas mesmas, porém são cobradas pela Coordenação Executiva se não estiverem inseridas ativamente nesse processo. A CE, portanto, possui o papel de animador da Rede.²²

²¹ ANDI, 2005b

²² “Animação de Redes: Podem ser criadas articulações livres e específicas (partem dos participantes) para facilitar o desenvolvimento das tarefas. Vão depender da realidade da rede.” SILVA, 2006d

Outro ponto relevante a ser tratado nesta análise é a diversidade cultural das nações que compõe a RAAL, pois embora sejam semelhantes às realidades sociais e políticas dos países latino-americanos, as diferenças não são pequenas. A começar pela língua, que não pode ser dividida somente em português (Brasil) e espanhol (demais componentes). Vários dos termos jornalísticos, por exemplo, variam de país para país. Como a Rede ANDI América Latina trabalha com o monitoramento e a classificação das matérias que saem em cada local, foi preciso criar uma unidade, um glossário, a fim de que seja possível uma comparação da cobertura entre as nações. As diferenças culturais e étnicas também importam, pois uma das retrancas de classificação é a cobertura de Temas de Diversidade.

“Enquanto no Brasil nos limitamos a identificar etnia como sendo branco, negro, asiático ou indígena, por exemplo, há países com duas dezenas de etnias indígenas que devem estar identificadas no processo de classificação. Adotamos novos indicadores, como “violência – conflitos armados”, por conta da realidade da Colômbia e América Central. A Coordenação procura submeter sempre as decisões técnicas às equipes das agências, buscando construir uma linguagem comum e o consenso entre todos.”²³

Além disso, diferenças entre os padrões jornalísticos também foram levados em conta, já que a classificação pontua de acordo com o tamanho da matéria. Existe locais em que a maior parte do jornal é constituída por notas. Nesses casos, os critérios de pontuação são modificados de forma que o ranking possa comparar a mídia entre os diversos países. Tal pluralismo tende enriquecer o trabalho em rede, possibilitando uma gama de atuação e experiências para todos os membros do coletivo, desde que tais diferenças tenham espaço devido, sejam exploradas e discutidas, além de não serem anuladas na tentativa de unificar demasiadamente o trabalho na Rede. Em meu conceito, a padronização é importante, desde que não “atrole” as diferenças culturais que poderiam ser usadas para melhorar a atuação do coletivo.

Comunicação interna

Como foi dito anteriormente, a diferença de línguas é um obstáculo para uma eficaz comunicação interna. Nesse tipo de diálogo, é utilizada a língua da maioria,

²³ ANDI, 2005a

no caso o espanhol. No entanto, dentro do espanhol, diversos termos são diferentes conforme a região. Para solucionar o problema, foi criado um glossário.

Uma ferramenta para melhorar a comunicação interna no caso de dúvidas quanto aos procedimentos diários de classificação e quanto aos *softwares*, foi a criação de um “*help desk*” na Coordenação da Rede. Tais dúvidas poderiam constar no Manual Operacional, mas é sabido que na classificação de matérias, por mais científico que o procedimento seja, é passível de subjetividades. Constar todo o tipo de subjetividade do Manual Operacional deixaria o documento muito longo e pouco prático. A figura do “*help desk*” atende por *email*, telefone e via Messenger (*online*), facilitando a consulta e diminuindo tempo para esclarecimento das dúvidas. De acordo com o *Relatório Final de Atividades 2005*²⁴, ao longo de 2005 foram realizados 815 atendimentos às agências.

Comunicação externa

A fim de melhorar a comunicação externa e esclarecer as atividades da Rede ANDI América Latina, um *folder* institucional com informações sobre o projeto foi impresso e distribuído para jornalistas e organizações sociais.

Além disso, os principais meios de comunicação externa são as páginas na *web* (a da Rede ANDI América Latina e o site Ação 17) e os boletins eletrônicos, principalmente a resenha de notícias sobre infância e adolescência. A resenha traz semanalmente uma média de 20 notas que sintetizam o noticiário sobre direitos da criança e do adolescente nos países em que a RAAL atua. Em 2005, a CE enviou a resenha em espanhol para 864 jornalistas e atores sociais, e as agências reenviaram localmente, dobrando o número dos que recebem o boletim. A resenha em português foi enviada para 7.713 jornalistas e atores sociais brasileiros.²⁵

A página da Rede ANDI América Latina (www.redandi.org) é o espaço na Internet onde as agências publicam regularmente seus conteúdos – boletins de *clippings*, sugestões de pauta, agenda de eventos, além de informes específicos sobre a cobertura da mídia em relação a temática infanto-juvenil de cada país. Qualquer pessoa pode se cadastrar para receber via *email* os boletins produzidos. O

²⁴ ANDI, 2005b

²⁵ *Ibid.*

público-alvo são jornalistas, estudantes e professores de comunicação, entidades governamentais e não-governamentais, organizações internacionais e especialistas em direitos da infância e da adolescência.

“O formato adotado facilita o arquivamento e a consulta das informações produzidas, que passam a estar centralizadas num único endereço virtual. Além disso, cada Agência da Rede ganhou um espaço para suas informações institucionais e técnicas, garantindo mais visibilidade tanto ao conjunto quanto a cada membro individualmente.”²⁶

Centralizar o conteúdo informacional produzido por toda a rede é importante para o manuseio do público-alvo, no caso jornalistas, estudantes e atores sociais. No entanto, a edição deste material a ser inserido na *web* é feito pela CE, criando um filtro que responde à cultura jornalística de onde está situada. Isso elimina a diversidade de estilos e olhares sobre os fatos, mesmo que estes não sejam tão díspares já que as Agências possuem objetivos comuns.

A outra *webpage* desenvolvida pela CE, em parceria com o Unicef (Fundo das nações Unidas para a Infância), é o Ação 17 (www.acao17.org). O *site* possui o objetivo de promover a participação ativa e integração de jornalistas latino-americanos no debate sobre a comunicação e os direitos da infância. Com conteúdo em espanhol e português, o Ação 17, a meu ver, é uma ferramenta que favorece a formação de redes. A página possui um espaço para o usuário publicar textos, sugerir *links*, criar fóruns de discussão e bate-papo virtuais. Além disso, conta com um banco de fontes, notícias sobre infância e adolescência, agenda de eventos, boletins, biblioteca virtual, materiais de suporte sobre jornalismo e infância e um sistema de busca de usuários por nome e área de interesse. No entanto, o *site* ainda não teve receptividade entre o público. A CE busca soluções para torná-lo mais popular.

Outra estratégia de comunicação com o público externo são os relatórios anuais das agências sobre a cobertura da mídia de seu país, para mobilizar e qualificar jornalistas na cobertura de temas da agenda da infância e adolescência.

“Estes relatórios oferecem uma visão do conjunto da cobertura sobre a temática dos direitos da infância na América Latina, apontando, entre outros aspectos, os temas mais e menos cobertos, as fontes mais consultadas, qual foi o enfoque da cobertura e em que medida

²⁶ ANDI, 2005b

*a Convenção dos Direitos da Criança tem sido utilizada como referência pelos profissionais de comunicação.*²⁷

Está prevista para 2006 a publicação da primeira análise regional da cobertura, reunindo dados de 10 países, estando a cargo da CE. Nesse caso, para ter uma publicação unificada é necessária a edição da CE, e isso não se constitui em um fator centralizador negativo, desde que tenha o aval de todas as agências da Rede, incluindo o corpo técnico e os líderes, no mesmo nível hierárquico.

²⁷ ANDI, 2005b

4 CONCLUSÃO

Após a reunião dos principais fundamentos sobre as Redes Sociais, percebe-se a dificuldade em criar as condições ideais para concretização da teoria. No caso da Rede ANDI América Latina, percebemos que há um entendimento sobre esses princípios, no entanto ainda não foi possível aplicá-lo em sua completude. A RAAL possui algumas características centralizadoras e hierárquicas que diminuem a autonomia das partes, como pudemos constatar na explanação sobre a constituição do Conselho Gestor e no papel da Coordenação Executiva. Além disso, o fato de a Rede se fundamentar na replicação da metodologia da ANDI, cria-se, por um lado, um engessamento, evitando as possibilidades de troca de experiências das unidades, do aproveitamento da diversidade cultural das agências e da mídia dos países, além da diminuição da abertura para dinamicidade, espontaneidade e criatividade. Os pré-requisitos para uma organização integrar a rede também cerceiam o processo, que deveria ser natural, de ampliação, restringindo a qualidade de seus membros e, portanto, a pluralidade. Os fluxos de informação também são um pouco endurecidos, mais pelo fato da Secretaria Executiva desempenhar um papel regulador, anulando então a capacidade de uma rede se auto-gerenciar através do processo de realimentação.

Por outro lado, a Rede ANDI tem sua formação recente e preza por um padrão de qualidade. De acordo com as informações citadas anteriormente, essa rede possui uma dinâmica de primeiro se solidificar e conquistar o apoio e credibilidade de jornalistas e parceiros para depois se regionalizar e abrir-se para uma gestão mais participativa, rotativa e horizontal. Desta forma, as agências já terão institucionalizado os paradigmas e o *modus operandi* da ANDI, garantindo o padrão de qualidade almejado pelo Conselho Gestor atual.

Outra conclusão desse estudo é que a Rede ANDI América Latina, mesmo com pouco tempo de existência, conseguiu fortalecer as agências que operavam sozinhas ao constituir-se como rede e se aproximar da missão de melhorar a cobertura de infância e adolescência da mídia latino-americana. Juntas, as ONGs participantes ampliaram seus produtos e alcançaram um maior número de jornalistas, fontes de informação e atores sociais, o seu público alvo, para sua qualificação e integração.

Para concluir, a Rede ANDI América Latina possui muitas das características necessárias para considerar-se como rede, no entanto traz a particularidade de não ser um sistema aberto e de ainda não ter se encaminhado para um modo de operação mais livre. Além disso, tem obtido sucesso no fortalecimento das organizações integrantes e no cumprimento de sua missão.

5 BIBLIOGRAFIA

ANDI:

a) ANDI. **Informações sobre a Rede.doc**. Documento em Disco Rígido da ANDI, Brasília, DF, 2005.

b) ANDI. **Relatorio Save Suecia final 2005.doc**. Documento em Disco Rígido da ANDI, Brasília, DF, 2005.

CAPRA, Capra. **A teia da vida. Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 5ª edição, São Paulo, SP, Editora Cultrix Ltda., 2001.

GOHN, Maria da Glória. **Teorias dos movimentos sociais: Paradigmas clássicos e contemporâneos**. 2ª edição. São Paulo, SP, Edições Loyola, 2000.

MANCE, Euclides André. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Petrópolis, RJ, Editora Vozes, 1999.

MANCE, Euclides André. **A consistência das redes solidárias**. Disponível em: <<http://www.milenio.com.br/mance/consistencia.htm>>. Acesso em: 1 abril 2006.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Cidadania sem fronteiras: Ações coletivas na era da globalização**. São Paulo, SP, Ed. Hucitec, 1999.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Redes de Movimentos Sociais**. 2ª edição. São Paulo, SP, Edições Loyola, 1996.

SILVA:

a) SILVA, Carlos Antônio. **O que são redes?**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_oqredes.cfm> Acesso em: 15 março 2006.

b) SILVA, Carlos Antônio. **Fundamentos e paradigmas das redes**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_conceitos.cfm> Acesso em: 15 março 2006.

c) SILVA, Carlos Antônio. **Monitoramento e Avaliação de redes**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_monitora.cfm> Acesso em: 15 março 2006.

d) SILVA, Carlos Antônio. **Planejando a rede**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_planej.cfm> Acesso em: 15 março 2006.