



Da **Árvore** à Floresta

A história da Rede ANDI Brasil: como uma articulação de comunicadores de todo o País está ajudando a colocar a criança e o adolescente no foco da mídia

REALIZAÇÃO: ANDI E REDE ANDI • APOIO: FUNDAÇÃO AVINA, FUNDAÇÃO W. K. KELLOGG E UNICEF

DaÁrvore àFloresta

A história da Rede ANDI Brasil: como uma articulação de comunicadores de todo o País está ajudando a colocar a criança e o adolescente no foco da mídia

D111 Da Árvore à Floresta: a história da Rede ANDI Brasil: como uma articulação de comunicadores de todo o país está ajudando a colocar a criança e o adolescente no foco da mídia / organizado pela Agência de Notícias dos Direitos da Infância. — Brasília : ANDI, 2005.

133 p. : il. ; color.

ISBN: 85-99118-02-1

1. Rede ANDI Brasil - História. 2. Comunicação Social 3. Criança e adolescentes. 4. Jornalismo. I. Agência de Notícias dos Direitos da Infância.

CDD: 301.5

Realização:



Apoio:



DaÁrvore àFloresta

A história da Rede ANDI Brasil: como uma articulação de comunicadores de todo o País está ajudando a colocar a criança e o adolescente no foco da mídia

FICHA TÉCNICA

Da Árvore à Floresta

A história da Rede ANDI Brasil: como uma articulação de comunicadores de todo o País está ajudando a colocar a criança e o adolescente no foco da mídia

REALIZAÇÃO

ANDI – Agência de Notícias dos Direitos da Infância
Rede ANDI Brasil

APOIO

Fundação Avina
Fundação W. K. Kellogg
Unicef

SUPERVISÃO EDITORIAL

Veet Vivarta – Secretário Executivo/ANDI

COORDENAÇÃO GERAL

Graziella Nunes e Nylcian Isaac

PESQUISA E TEXTOS

Fernando Rossetti e Rose Marie Inojosa

TEXTO FINAL

Patrícia Andrade e Graziella Nunes

PRODUÇÃO

Nylcian Isaac e Giselle Afonso

PROJETO GRÁFICO

André Nóbrega

FOTOS

Mila Petrillo/Arquivo ANDI (páginas: 16, 52, 74, 100, 126)
Stefan Hofmann/Arquivo Girassolidário (páginas: 8, 38, 84)

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Cortez Editora

TIRAGEM

3.500 exemplares

SUMÁRIO

Apresentação	6
Introdução	8
Contexto histórico	16
Nasce a Rede	38
Teorizando a Rede	52
O poder da Rede	74
Novos profissionais da pauta social	84
Desafios conjunturais e estruturais	100
Linha do Tempo	127
Referências bibliográficas	130
Mapa da Rede	133

Apresentação

Esta publicação tem o objetivo de apresentar um panorama da Rede ANDI Brasil, desde seu surgimento até o momento atual. Iniciada oficialmente em março do ano 2000, essa Rede de Comunicadores pelos Direitos da Criança e do Adolescente é uma experiência pioneira no País e tem também atraído o interesse de organizações internacionais relacionadas ao Terceiro Setor. Sua missão é investir na formação de uma cultura jornalística socialmente responsável e atuante no que diz respeito às principais questões de interesse da infância e adolescência brasileiras e na consolidação da comunicação como instrumento estratégico para o desenvolvimento humano sustentável.

Uma visão abrangente sobre a experiência da Rede ANDI Brasil está no capítulo de **Introdução** (*página 8*), que traz, ainda, um quadro-resumo com as principais informações sobre sua estrutura atual. Os fatores políticos e sociais que contribuíram para a formação da Rede ANDI estão no **Contexto histórico** (*página 16*), que aborda também, em linhas gerais, a trajetória da ANDI, or-

ganização não-governamental sem fins lucrativos que deu origem a essa aliança de comunicadores pelos direitos da infância e da adolescência.

Em seguida, no capítulo **Nasce a Rede** (*página 38*), descreve-se o processo de construção dessa articulação, mostrando os principais fatos de sua história e suas principais estratégias de ação. Em **Teorizando a Rede** (*página 52*) encontramos uma leitura das principais teorias a respeito de articulações em rede de como elas se aplicam à Rede ANDI. Esse debate conceitual contou com uma importante contribuição de Rose Marie Inojosa, especialista no campo das articulações sociais e da saúde que, na época da elaboração desta publicação, estava envolvida na construção da Rede Gandhi, ligada ao Ministério da Saúde. Rose Marie também contribuiu com outras considerações conceituais apresentadas ao longo dos demais capítulos desta publicação.

As estratégias de mobilização da mídia e de qualificação de atores sociais relação à comunicação, implementadas em rede, ganham destaque no capí-

tulo **O poder da Rede** (página 74). Já a experiência acumulada na formação de estudantes universitários em mobilização social e comunicação é relatada em **Novos profissionais da pauta social** (página 84), seção que contou com a consultoria das pedagogas Maria Stela Graciani e Rita Ippólito no levantamento das informações junto às Agências da Rede.

Por fim, são abordados os **Desafios conjunturais e estruturais** (página 100). Neste capítulo, estão em foco as perspectivas da Rede nos campos da Gestão e Desenvolvimento, da Sustentabilidade, da Formação e da Comunicação Interna e Externa. Ao final da publicação, é importante destacar, o leitor encontrará uma **Linha do tempo** (página 127), reunindo os principais fatos e eventos da história da Rede ANDI.

A elaboração dos conteúdos de *Da Árvore à Floresta* envolveu dezenas de pessoas. Participaram – por meio de conversas, entrevistas individuais ou em grupo, debates – todas as lideranças das organizações que abrigam as Agências da Rede ANDI

Brasil e seus Jornalistas Responsáveis, além de parceiros, estudantes universitários, pesquisadores da área acadêmica e outros atores sociais relacionados à Rede. Coube ao Jornalista Amigo da Criança Fernando Rossetti a tarefa de organizar boa parte do corpo principal do documento. Alguns textos e quadros desta publicação foram produzidos pela Secretaria Executiva da Rede ANDI.

Por fim, vale ressaltar que esse processo de sistematização da experiência da Rede ANDI Brasil não tem a pretensão de tornar-se um manual estruturado de procedimentos. A idéia, sim, é socializar o conhecimento até então adquirido, numa perspectiva de apontar caminhos e abrir horizontes para que outras iniciativas em rede sejam implementadas ou aprimoradas. Sua linguagem simples e objetiva busca assegurar uma leitura aprazível e a plena apreensão dos conceitos, processos e práticas abordados. 🌸



Introdução

Uma visão panorâmica da Rede ANDI Brasil: as organizações que compõem essa articulação, como elas estão estruturadas, seus objetivos e fundamentos

A Rede ANDI Brasil é formada por organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, que têm na comunicação uma ferramenta para a defesa dos direitos de crianças e adolescentes e a promoção do desenvolvimento humano.

Suas 11 Agências – instaladas em organizações autônomas, em estados diferentes – têm basicamente a mesma estrutura de pessoal (*ler item Entendendo a Rede ANDI Brasil, à página 11*), aplicam uma metodologia padrão de monitoramento e análise da mídia e desenvolvem, de maneira articulada, atividades locais e nacionais de mobilização e formação voltadas para profissionais da comunicação, instituições que atuam na área da infância e da adolescência e estudantes universitários, notadamente os de jornalismo (*ler quadro Ações e Produtos Regulares das Agências da Rede ANDI, à página 43*).

As diversas ações das Agências da Rede ANDI Brasil se organizam segundo três eixos estratégicos:

1. Monitoramento de Mídia e Estatística
2. Mobilização
3. Qualificação e Análise de Mídia

Esses eixos de atuação, articulados e interdependentes, favorecem que as Agências integrantes apoiem diretamente o trabalho cotidiano dos profissionais de comunicação. Isto, contudo, sem realizar o trabalho que é dos jornalistas: investigar, apurar e formatar a notícia.

Monitoramento de Mídia e Estatística – No contexto de seu primeiro eixo estratégico, a Rede ANDI Brasil acompanha detalhadamente o noticiário impresso sobre os assuntos do universo

infanto-juvenil e sua interface com os conceitos de desenvolvimento humano (educação, saúde, direitos, dentre outras questões), num total de 96 jornais e 10 revistas do País.

Mobilização – Neste segundo eixo, a Rede desenvolve atividades com jornalistas dos mais diversos veículos, oferecendo, em caráter regular, sugestões de pautas sobre uma ampla gama de temáticas e o acesso a fontes de informação qualificadas.

Qualificação e Análise de Mídia – Já o processo de qualificação inclui um extenso programa de formação em comunicação e mobilização social de estudantes universitários nas Agências e parcerias com várias universidades, além de seminários para jornalistas e a produção de pesquisas aprofundadas sobre a cobertura da imprensa. Anualmente, cada Agência estadual publica uma análise caracterizando a cobertura da mídia em sua região.

Todas as ações da Rede são deliberadas, planejadas e avaliadas por seu Conselho Gestor, instância máxima da articulação, composto pelas lideranças de cada organização parceira, cada uma com direito a um voto. Já o gerenciamento

das metas e processos assumidos pelas Agências cabe à Secretaria Executiva da Rede ANDI Brasil, responsável ainda por organizar atividades coletivas – como reuniões, oficinas e intercâmbios –, coordenar projetos em rede e dialogar com parceiros estratégicos. A Secretaria Executiva é sediada na ANDI, em Brasília.

Criada oficialmente em agosto de 1991, a ANDI – Agência de Notícias dos Direitos da Infância, ONG que deu origem e nome à Rede, tem igualmente um voto no Conselho Gestor. No entanto, a entidade segue liderando as atividades de desenvolvimento das tecnologias de monitoramento e de análise da mídia, que fornecem referências fundamentais para o trabalho diário das Agências nos seus respectivos estados. Isto ocorre devido ao nível de conhecimento técnico acumulado pela ANDI durante o processo de formatação do pacote metodológico que viria posteriormente a ser replicado pela Rede.

O impacto alcançado pela Rede junto à comunicação de massa focada na infância e adolescência são tão evidentes nas diversas regiões do Brasil que esse trabalho já inspi-

rou e possibilitou a formação de outra rede nos mesmos moldes, de abrangência latino-americana, lançada por nove países em 2003 (*ler quadro Para além das fronteiras do Brasil, à página 73*).

ENTENDENDO A REDE ANDI BRASIL

Os objetivos

Em linhas gerais, a Rede ANDI Brasil estrutura suas ações visando o cumprimento de três metas básicas. São elas:

- Consolidar uma cultura, entre os profissionais e veículos de comunicação, que priorize a cobertura das questões relativas à promoção e à defesa dos direitos da criança e do adolescente.
- Contribuir para a inclusão da comunicação como elemento estratégico da atuação das instituições da área da infância e da adolescência.
- Apoiar na formação de estudantes universitários para atuarem como agentes de comunicação e mobilização social.

Esses três objetivos básicos são norteados por alguns fundamentos conceituais:

- O acesso à informação de qualidade é direito fundamental e condição para a democracia e o desenvolvimento humano e social sustentável.
- Os meios de comunicação têm um papel central no processo de agendamento de novas temáticas para a sociedade.
- As fontes e os profissionais de comunicação são co-responsáveis pela qualidade da cobertura jornalística.
- O diálogo entre as fontes de informação e os jornalistas deve ser sistemático, profissional e ético.
- O relacionamento das organizações da sociedade civil com a mídia oportuniza a apresentação e o fortalecimento de novos atores sociais no jogo democrático.
- A promoção do jornalismo socialmente responsável fortalece o processo de controle social das políticas públicas e a geração de iniciativas sociais mais eficientes e eficazes.

O que é uma Agência

O projeto Rede ANDI Brasil é desenvolvido, atualmente, por 11 organizações sociais sediadas nos seguintes locais: Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe. Cada uma das

instituições cria, em seu interior, um núcleo ou agência de notícias que desenvolve ações metodologicamente unificadas, com produtos e serviços padronizados. Tais responsabilidades fazem parte dos princípios de governabilidade da iniciativa nacional e são assumidas oficialmente por meio de contrato de Parceria e Consórcio celebrado por todas as organizações integrantes.

A ANDI, apesar de ser uma das integrantes da Rede, possui uma estrutura interna diferente das demais Agências estaduais. Sua equipe, por exemplo, alcança hoje 70 pessoas, número muito diferente daquele que se configura como a infra-estrutura mínima, em termos de recursos humanos, para o funcionamento de uma Agência da Rede. Isso se dá, principalmente, porque os três eixos estratégicos anteriormente mencionados subsidiam diversas iniciativas desenvolvidas a partir de Brasília que não estão contempladas no pacote metodológico básico replicado nos núcleos estaduais. Por exemplo, enquanto as demais Agências desenvolvem estudos sobre o comportamento editorial das mídias estaduais, a ANDI, por ser uma entidade de atuação nacional, divulga o retrato da cobertura

dos principais jornais e revistas de todas as regiões brasileiras.

Vale lembrar, contudo, que as demais entidades que formam a Rede estão em processos individuais de evolução, muitas vezes pautadas por práticas que vão além do escopo temático da própria articulação. Iniciativas ligadas, por exemplo, à educomunicação, à cultura, à arte-educação e à participação juvenil costumam integrar a missão – e, portanto, o cardápio operacional – de diversas dessas organizações (*ler quadro Muito além do cardápio regular, à página 47*).

Assim, as entidades estaduais replicam, em escala menor e regionalizada, várias das atividades que a ANDI desenvolve e segue expandindo enquanto entidade autônoma, independente da Rede. Entre os produtos gerados em cada Agência, a partir dessa metodologia, estão roteiros de pautas, análises sobre o comportamento da mídia em seus estados, guias de fontes para jornalistas, debates nas redações, oficinas de interação com profissionais de comunicação e fontes de informação na área da infância, eventos em universidades e boletins informativos.

A Equipe

As organizações que integram a Rede ANDI se comprometem a imprimir uma rotina de trabalho que exige infra-estrutura física (espaço, equipamentos, material de consumo etc) e recursos humanos próprios. As equipes são formadas, na maioria dos casos, por um Líder, um Jornalista Responsável, um Jornalista Assistente e Estudantes Universitários. Os papéis estão distribuídos da seguinte forma:

- **Líder** – É o dirigente da ONG e participa do Conselho Gestor, órgão deliberativo da Rede, com direito a um voto. É o responsável final pelos pontos acordados no planejamento conjunto. Não participa necessariamente das atividades técnicas cotidianamente executadas pela Agência.
- **Jornalista Responsável** – É o profissional encarregado por implementar e operacionalizar as ações de cada organização integrante da Rede. Nesse sentido, é ele quem supervisiona as atividades diariamente desenvolvidas pelos estudantes universitários e por toda a equipe da Agência.
- **Jornalista Assistente** – Auxilia o Jornalista Responsável na execução das ações do projeto, acompanhando, inclusive, o desempe-

nho dos jovens participantes do programa de formação.

- **Estudantes Universitários** – Participam da elaboração de produtos e atividades cotidianas do projeto, apropriando-se assim de conteúdos e práticas relacionados a um jornalismo socialmente responsável. Atuam sempre sob a supervisão dos jornalistas. Todos eles integram o *Programa de Formação em Comunicação e Mobilização Social de Estudantes Universitários* (ler capítulo *Novos profissionais da pauta social*, à página 84), desenvolvido pela Rede ANDI, desde o seu surgimento, em parceria com a Fundação W. K. Kellogg. A aliança estratégica findou-se em 2004, mas o *Programa de Formação* continua sendo desenvolvido por todas as organizações integrantes da iniciativa.

Além desses, há certa variação de pessoal em cada Agência, dependendo da organização que a abriga, de sua capacidade de captação de recursos e da execução do projeto. A Central Cipó de Notícias, organização com atuação no estado da Bahia, por exemplo, criou a figura do Jornalista Mobilizador, que cuida principalmente das articulações da Agência com os fóruns, conselhos, movimentos e organizações da área da infância e da adolescência. 🧑

Garantir uma gestão compartilhada: o papel da Secretaria Executiva da Rede ANDI

Para possibilitar que as atividades da Rede ANDI Brasil ocorram centradas na gestão colegiada e na construção conjunta – fortalecendo dessa forma sua base institucional e auxiliando as equipes das Agências estaduais a organizarem as ações coletivas (reuniões, oficinas, intercâmbios)–, a iniciativa conta com uma Secretaria Executiva, sediada em Brasília.

Responsável por articular e coordenar as ações pactuadas em rede, a Secretaria desempenha um papel estratégico para o desenvolvimento consistente do projeto.

Uma de suas principais funções é justamente gerenciar os processos e compromissos assumidos pelas Agências. Para isso, muitas vezes assume o perfil de “líder chato” (cobrador), nem sempre imune a doses consideráveis de desconforto pessoal e institucional.

Suas atribuições passam ainda pelo gerenciamento de projetos desenvolvidos em rede, nos quais acompanha a execução de todas as ações e prepara, ao final de cada etapa, relatórios técnicos e financeiros – este papel, especificamente, é desempenhado em conjunto com a Controladoria da ANDI. Como parte desse processo, estabelece ainda diálogo permanente com os parceiros estratégicos da Rede.

Também estão entre as responsabilidades da Secretaria Executiva:

Institucionais

- Identificar fontes de recursos que possam apoiar as ações coletivas e a própria Secretaria.
- Elaborar ou coordenar a elaboração de propostas, projetos e relatórios relacionados à área de sustentabilidade da iniciativa.
- Monitorar a imagem institucional da Rede na mídia.
- Coordenar as atividades de elaboração, divulgação



“O êxito dessa experiência em rede é o reflexo do compromisso que cada uma das organizações tem com a promoção de uma vida melhor para meninas e meninos brasileiros. Essa foi a mola propulsora para a realização de desejos e planos coletivos de trabalhar a comunicação como ferramenta fundamental para a transformação social. O esforço coletivo, no entanto, só ganhou força com a confiança e o apoio de parceiros estratégicos, presentes desde o início do projeto, como Unicef, Comunidade Européia, Save The Children Suécia, Fundação Avina e Fundação W.K. Kellogg”.

(Graziella Nunes, Secretária Executiva da Rede ANDI Brasil)

e distribuição do boletim **Ande pela Rede** e de atualização regular do subsite **Rede ANDI Brasil**, hospedado no site da ANDI.

- Participar da concepção e planejamento de produtos e serviços de comunicação da articulação (como folders, cartazes, sites etc).
- Representar a Rede em eventos estratégicos.
- Assegurar o correto uso da logomarca da Rede ANDI Brasil e de seus parceiros em todos os produtos.

Técnicas

- Participar do processo de prospecção de novas Agências.
- Coordenar o processo de capacitação de novas instituições que ingressam na Rede.
- Acompanhar a produção de boletins diários e semanais das Agências estaduais.
- Monitorar o processo de clípagem e classificação das reportagens publicadas nos jornais monitorados pelas Agências estaduais.
- Acompanhar o processo de produção, revisão e lançamento das pesquisas estaduais.
- Propor e contribuir para a produção de pautas estratégicas a serem trabalhadas coletivamente. 🧑‍🤝‍🧑



Contexto histórico

Os fatores sociais e políticos que criaram um ambiente favorável para o surgimento de experiências de escala como a Rede ANDI

A história da Rede ANDI remonta ao processo de redemocratização do Brasil. Pode ser vinculada à campanha das Diretas Já por eleições para presidente, em 1984. Foi em torno dessa época que os meios de comunicação de massa no País começaram a experimentar uma nova liberdade de expressão – represada nos 20 anos anteriores de regime militar. E essa liberdade logo demonstrou que, por si só, não era garantia de qualidade das informações veiculadas para a sociedade.

O INÍCIO DA CAMINHADA

Em meados dos anos 1980, o Brasil vê nascer e consolidarem-se algumas importantes instituições envolvidas com a defesa e promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes. É criado,

por exemplo, o Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua e, pouco depois, o Projeto Axé, em Salvador (BA). Ao mesmo tempo, o Unicef assume papel central na coordenação desta agenda. Lideranças dessas três organizações estão, como os jornalistas, envolvidos na formatação do DNA da ANDI e da Rede ANDI.

Nessa mesma época, centenas de entidades criam uma frente, logo transformada no Fórum Nacional Permanente de Entidades Não-Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente (Fórum DCA), que recolhe mais de seis milhões de assinaturas e consegue definir os Direitos das Crianças e dos Adolescentes como “prioridade absoluta” na Constituição Federal de 1988. Este movimento contou com a participação da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brin-



“É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à saúde, à alimentação, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão”.

(Artigo 227 da Constituição Federal de 1988)

quedos (Abrinq) que, neste período, criou a Diretoria de Defesa dos Direitos da Criança. Em 1990, essa Diretoria deu origem à Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente.

Outra importante conquista obtida por meio da Carta Magna foi a aprovação do voto facultativo aos 16 anos – uma das principais bandeiras para o fortalecimento das diferentes práticas centradas na participação ou protagonismo juvenil que afloraram desde então. Essa Constituição (a chamada “Constituição cidadã”) se antecipa inclusive à Assembléia Geral das Nações Unidas, que adotaria em 1989 a Convenção dos Direitos da Criança – um texto debatido por várias décadas –, fortalecendo ainda mais o trabalho nesse setor, em território brasileiro e em outras partes do mundo.

NASCE O ESTATUTO

A mobilização em solo brasileiro culmina na sanção do Estatuto da Criança e do Adolescente, o ECA, em 1990. Com o marco legal estabelecido, os esforços intensificam-se entre 1994 e 1996, período assinalado por conquistas importantes, como a criação do Fórum de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil, a implementação de estratégias governamentais nessa área – entre elas o Peti (Programa de Erradicação do Trabalho Infantil) –, e a participação do Brasil no I Congresso Mundial Contra a Exploração Sexual Comercial de Crianças e Adolescentes, realizado em Estocolmo, na Suécia. A Educação também contou com avanços consideráveis, como a aprovação

da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB); a priorização do Ensino Fundamental, visando a inclusão de todas as crianças na escola; e a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Fundamental e de Valorização ao Magistério (Fundef).

Em meio ao turbilhão característico do País nesse período – que incluiu um *impeachment* presidencial em 1992, índices inéditos da taxa de inflação e reformas profundas também em vários outros setores, como o da Saúde –, alguns profissionais da comunicação notabilizam-se por mergulhar, de forma inédita e com profundidade jornalística, em aspectos centrais da vida brasileira, tendo a criança como centro de suas pautas. Entre outros, mas com notável dedicação e absoluta influência quanto ao nascimento da ANDI, destaca-se Gilberto Dimenstein.

Nesse contexto surgem, por exemplo, abordagens sobre questões como a exploração sexual de crianças e adolescentes, que começam a ganhar as páginas dos jornais e das revistas brasileiras na primeira metade da década de 1990. Mas ainda eram exceções. Na maior parte do tempo, a imprensa seguia usando conceitos e formatos anti-

gos para cobrir a infância e a adolescência, muitos deles forjados na ditadura, outros herdados de visões que datavam do início do século XX.

O exemplo mais conhecido é o uso da palavra “menor”, inscrita na legislação e no imaginário brasileiros pelo Código de Menores, criado em 1927 e atualizado em 1979 pela Lei 6.697. Mesmo tendo sido abolido pelo ECA, o conceito de menor continuou a freqüentar boa parte das notícias envolvendo crianças e jovens de baixa renda no País – em geral, restritas às páginas policiais dos veículos. O caráter ideológico de palavras como essa se traduzem em manchetes como “Menor rouba tênis de adolescente”, sendo “menor” o pobre e “adolescente” o rico.

O SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR

Além da efervescência dos movimentos sociais na área de infância e adolescência, outro fator decisivo para a criação, expansão e consolidação da ANDI e, depois, da Rede que leva seu nome, foi o surgimento do que veio a ser chamado no Brasil de Terceiro Setor. As características da ANDI e de muitas das organizações que compõem a Rede não têm nada a

ver com o tipo predominante de entidade da sociedade civil comum nas décadas de 1960 e 1970.

Enquanto as mais antigas eram caracterizadas por certas polaridades ou, para usar um termo da época, por questões dialéticas (esquerda-direita, capitalismo-comunismo, capital-trabalho etc), as organizações pós-queda do Muro de Berlim (1989) passam a adotar agendas ainda mais complexas, que exigem também discussões de maior profundidade e abrangência, nas quais o tema do extrato social surge como um dos aspectos em foco. Esse é o quadro verificado, por exemplo, em áreas como meio ambiente, educação e, no caso em pauta, dos direitos das crianças e dos adolescentes.

UMA NOVA VISÃO

Associado ao processo de consolidação do Terceiro Setor, há o ingresso de novos atores na arena social, oriundos das empresas privadas, com recursos próprios para o financiamento de suas ações. Um dos exemplos mais notáveis é a Fundação Abrinq, criada em 1990. Mas não é um caso isolado. As empresas multinacionais que se instalaram no Brasil com a abertura do mercado econômico, a partir do início

daquela década, trazem culturas organizacionais que incluem conceitos como voluntariado, responsabilidade empresarial e investimento social privado.

As empresas nacionais, aos poucos, também incorporam idéias como essas e criam formas diferentes de mobilização e participação social – um processo que ainda está em curso, com exemplos e inovações importantes. É nesse cenário que surgem as organizações com o perfil do Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e, mais tarde, do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e do IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social). É nessa época que surge, também, o PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais), um movimento criado por um grupo de jovens líderes empresariais paulistas para exprimir os anseios das bases da iniciativa privada – aprofundamento da democracia brasileira, economia de mercado articulada de maneira a combater os abusos de mercado, melhor distribuição de renda, negociação como a opção preferencial para a resolução de conflitos, aceitação da diversidade e defesa do patrimônio material e humano brasileiros.

Uma pesquisa realizada por Leilah Landim e Neide Beres para o ISER (Instituto de Estudos da

Religião) radiografou o vigor do Terceiro Setor na primeira metade da década de 1990. O levantamento mostra que esse universo de organizações gerou, proporcionalmente, mais empregos entre 1991 e 1995 do que o restante da economia brasileira. Foram cerca de 340 mil postos de trabalho criados no setor somente nesse período. Estudos recentes realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (Abong) e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) revelam que, entre 1996 e 2002, foram abertos mais 500 mil novos empregos.

Embora o “boom” do Terceiro Setor brasileiro esteja na origem das ONGs que formaram a Rede ANDI, a maior parte dos recursos para sua criação, em 2000, veio do exterior: da suíça Fundação Avina, da norte-americana Fundação W.K. Kellogg, da Comunidade Européia e da Save The Children Suécia. Já o Unicef, que foi crucial tanto para a criação da ANDI quanto da Rede, não só concedeu apoio institucional à coordenação do projeto, como também aportou recursos financeiros por intermédio de seus escritórios regionais (*ler sobre o financiamento da Rede ANDI no capítulo Desafios Conjunturais e Estruturais, à página 100*).

Um último elemento contextual importante para a compreensão do surgimento da ANDI e, especialmente, da Rede ANDI é a revolução nas tecnologias de informação e comunicação, que se materializou no Brasil com a chegada dos telefones móveis e da internet, a partir de meados da década de 1990. É impossível imaginar uma iniciativa como essa funcionando sem áudio e tele-

“A Rede ANDI Brasil nasceu com a desafiadora missão de provocar debates, capacitar jornalistas, monitorar a qualidade da cobertura de mídia para os temas relativos aos direitos de crianças e adolescentes. Temas ocultos foram trazidos à tona: as desigualdades sociais, a epidemia do HIV/Aids que afeta milhares de crianças e adolescentes, a implementação de políticas públicas para a infância, o trabalho infantil. No ano em que o ECA completa 15 anos, a Rede ANDI prova como uma forte aliança entre sociedade civil, governos, organismos internacionais e profissionais da comunicação comprometidos com um jornalismo socialmente responsável pode fazer a diferença na vida dos 61 milhões de crianças e jovens brasileiros”.

(Marie-Pierre Poirier, Representante do UNICEF no Brasil)



reuniões, e-grupos, websites, e-mails e toda a parafernália tecnológica contemporânea.

SOCIEDADE E MÍDIA: AS BASES DA ANDI

Para compreender bem a trajetória da Rede ANDI, é fundamental conhecer um pouco da história da própria ANDI. A Agência de Notícias dos Direitos da Infância foi fundada oficialmente em 16 de agosto de 1991. Mas seus pioneiros já trabalhavam em torno dessa idéia-força havia algum tempo. Na memória deles, a ANDI nasceu junto com o ECA.

O grupo que fundou a ANDI era composto por jornalistas da geração que se formou cobrindo os movimentos sociais e políticos associados ao processo de redemocratização na década anterior. Também compunham esse grupo pioneiro atores sociais que nessa época deram consistência e visibilidade para o movimento em defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes, tema até então um tanto ausente da pauta política e jornalística do Brasil. Essa heterogeneidade permitiu a criação de uma ONG com visão pluralista sobre o universo infanto-juvenil.

Os primeiros sócios e membros do Conselho Diretor da ANDI foram:

- Âmbar de Barros – assessora de imprensa voluntária do Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua (MNMMR).
- Gilberto Dimenstein – diretor da sucursal da Folha de S. Paulo em Brasília.
- Mario Volpi – coordenador do MNMMR.
- Benedito Rodrigues dos Santos – vice-coordenador do MNMMR.
- Antônio Carlos Gomes da Costa – presidente do então Centro Brasileiro para a Infância e Adolescência (CBIA), organização que substituiu a Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor (Funabem).
- Cesare de La Rocca – diretor e fundador do Projeto Axé.

O início das atividades da Agência se deu quando o então casal de jornalistas Âmbar de Barros e Gilberto Dimenstein sentiu a necessidade de qualificar a informação pública disponível à sociedade sobre as questões relacionadas com a infância e a adolescência.

É relevante entender que a ideologia hegemônica nos movimentos populares daquele período

colocava a mídia de massa como inimiga, aliada do capital, contra “o povo”. Não à toa, tais movimentos preferiam criar “meios alternativos” a empenhar esforços em mudar a cultura dos meios de comunicação, seus proprietários e jornalistas. Por isso, os profissionais envolvidos na construção da ANDI, todos profissionais atuantes nos principais veículos de mídia da época, assumiram inicialmente o papel de criar pontes entre os movimentos pela infância e adolescência e as redações, principalmente assessorando os atores sociais no planejamento da comunicação e na produção de eventos de visibilidade.

UM IMENSO CAMPO PARA SEMEAR

Nesse primeiro momento de atuação da ANDI, a jornalista Âmbar de Barros, trabalhando em casa e utilizando sua própria infra-estrutura e liderança, começa a produzir pautas e *releases* e a distribuí-los entre seus colegas de profissão, visando estimular a produção de reportagens sobre o assunto. Não era uma tarefa simples. Meninos nas ruas, por exemplo, eram “menores abandonados”, frutos da irresponsabilidade de seus pais e consequência da pobreza. A rua não era vista, até então, como a antítese da escola, esta sim um espaço de exercí-

cio dos direitos infanto-juvenis. De modo geral, os jornalistas desconheciam tanto a lógica e o funcionamento dos movimentos sociais como a realidade das crianças e adolescentes, freqüentemente veiculando preconceitos ingênuos ou depreciativos. “No começo, eu pregava no deserto”, lembra Âmbar.

Assim, a ANDI surge mostrando, junto com os movimentos sociais da área, que a infância, a adolescência e seus direitos – personagens estratégicos para medir o grau de desenvolvimento de um país e, portanto, figuras indispensáveis para a cobertura jornalística que pretende aproximar-se das raízes dos problemas sociais – eram uma boa história para ser contada. Mas a ANDI também mostra que – para usar uma linguagem do meio jornalístico – essa história “dava foto”.

O esforço deu certo e, com o aumento das demandas, Âmbar percebeu que precisava de ajuda. Gilberto Dimenstein, então, emprestou uma sala situada num edifício comercial do Setor Bancário Norte, em Brasília, e Âmbar convidou algumas pessoas para trabalhar na Agência como voluntários. Paralelamente, iniciou um esforço de captação de recursos para garantir o pagamento das despesas com o novo espaço físico. Esse trabalho

culminou numa aliança entre a ANDI e o Unicef, o primeiro parceiro estratégico da organização.

Aos poucos, algumas ações foram aprimoradas e outras tantas criadas e implementadas. Vale lembrar que muitos dos produtos atuais da ANDI tiveram suas versões piloto nessa fase pioneira da história da organização. Entre eles, destacam-se:

- A clipagem diária das matérias sobre infância e adolescência veiculadas na mídia escrita.
- O boletim com os resumos das principais reportagens publicadas sobre os temas centrais para este segmento da população.

- As sugestões de pautas dirigidas aos jornalistas.
- O banco de práticas relevantes na área social, para servir de referência na elaboração das reportagens.

ESTABELECENDO PONTES

Mais de dez anos depois da criação da ANDI, a atividade de construção de pontes continua sendo um dos eixos centrais do trabalho, como se percebe a partir do quadro a seguir, usado pela direção da Agência em apresentação recente sobre a organização e suas redes:

A construção de uma nova agenda e de uma nova abordagem



Com esse modo de operar, a ANDI se desvincula de maneira radical da abordagem dominante até hoje no plano internacional para o controle social da mídia: a das ONGs ditas *watchdog* (“cão de guarda”), como as que existem na Inglaterra para monitorar e processar legalmente os chamados jornais tablóides, ou aquelas dos EUA, que indicam o que crianças devem ou não ver na tevê.

Ao mesmo tempo, o perfil da ANDI difere marcadamente das agências de notícias tradicionais hoje existentes no mercado: facilita o diálogo entre jornalistas e fontes, além de organizar e produzir informações sobre a realidade da infância e adolescência e sobre os movimentos sociais (disponibilizando-as para os profissionais dos meios de comunicação). Isto sem esquecer de acompanhar e avaliar a cobertura que a mídia faz sobre a atuação dessas entidades. Como se vê, a tarefa principal da ANDI é contribuir para que os meios de comunicação priorizem a abordagem de temas relevantes para a população infanto-juvenil brasileira, e não produzir reportagens ou matérias prontas para os veículos de comunicação.

Um inequívoco exemplo dessa forma de atuar é a criação, em 1993, de um “banco de êxitos”

(célula inicial do Banco de Fontes hoje disponível no site www.andi.org.br), apresentando aos jornalistas projetos sociais bem-sucedidos no enfrentamento de problemas que afetam o cotidiano de crianças e adolescentes – e que poderiam ser buscados como fontes para suas matérias sobre essas temáticas. Essa iniciativa veio responder à demanda resultante da proliferação de reportagens sobre temas como violência, trabalho escravo e exploração sexual, que a própria ação da ANDI estava estimulando na mídia.

Começa, a partir daí, a ganhar corpo na ANDI o conceito de Busca de Soluções, segundo o qual o papel da imprensa é, sim, apontar os problemas sociais, mas também mostrar e investigar o que está sendo feito para combatê-los.

Aos poucos, o trabalho desenvolvido pela Agência em parceria com outras instituições faz crescer, na mídia, o interesse pelas questões relativas à infância e à adolescência. E é em sintonia com esses novos ventos – e por sugestão da ANDI – que o tradicional Prêmio Esso de Jornalismo cria, em sua edição de 1996, uma categoria especial para reportagens sobre crianças e adolescentes, em homenagem aos 50 anos do Unicef.

Também com o objetivo de estimular os profissionais da comunicação a inserirem cada vez mais a criança e o adolescente no universo midiático, em 1997 o Instituto Ayrton Senna lança, a partir de estreito diálogo com a ANDI, o Grande Prêmio Ayrton Senna de Jornalismo. A iniciativa, que destaca as melhores reportagens nessa área, tem abrangência nacional e conta com o apoio da Associação Nacional dos Jornais (ANJ), da Associação Nacional dos Editores de Revistas (Aner), da Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão (Abert) e da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj). O prêmio passou a ser uma referência para o meio jornalístico, sendo um dos mais respeitados e cobiçados pelos profissionais da comunicação, tanto por seu propósito inovador quanto pelo caráter mobilizador de novos parâmetros de cobertura jornalística.

A ANDI costuma compor o Comitê Técnico Consultivo do GP Ayrton Senna de Jornalismo, ao lado de instituições como o Programa das Nações Unidas pelo Desenvolvimento (PNUD), o Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GifeE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e a Oboré Projetos Especiais em Comunicação e Artes. O Comitê foi criado com o intuito de estimular

a qualificação das ações dessa iniciativa, estabelecendo critérios para análise e seleção das matérias, para a inclusão ou permanência de categorias e, ainda, sugerindo ajustes no regulamento.

O COMEÇO DE UMA NOVA ETAPA

No final de 1995, acontece uma importante mudança na estrutura da ANDI. É quando Âmbar de Barros, diretora executiva da entidade desde a fundação, passa o cargo para Geraldinho Vieira, jornalista da mesma geração. A tranquilidade dessa transição inaugura um dos diferenciais da ONG: mudanças na direção são momentos significativos, que trazem oportunidades de crescimento e fortalecimento para todos os envolvidos.

Sem experiência específica na área da infância e da adolescência, mas jornalista dedicado às questões da arte-educação, Geraldinho Vieira assume uma organização que já funcionava em uma pequena sala em Brasília, com dois jornalistas meio-período e com o mérito de ter feito sua mensagem chegar aos principais meios e profissionais do centro-sul do País. Ou seja, os direitos de meninos e meninas deveriam ser considerados

como elementos fundamentais a serem observados por todo jornalista que cobria ou pretendia cobrir o “Brasil social”. Logo em 1996, Geraldinho se vê diante de um novo desafio, pois, fruto da própria mobilização feita pela ANDI, os jornalistas mais atuantes já começavam a fazer contatos com ONGs e outras fontes de informação. “Nós já não tínhamos – diz Geraldinho – como responder à demanda que nós mesmos havíamos gerado. Aparentemente, já não tínhamos o que oferecer, pois sem contarmos com repórteres espalhados pelo País, nosso poder de investigação de novas situações/pautas ficava bastante limitado. Era um ‘problema positivo’, mas era um problema, ou melhor, um desafio, para uma instituição que sabia estar diante de uma transformação cultural que não teria hora para acabar”.

Diante desse dilema, havia duas alternativas: fechar a organização, considerando a missão cumprida, ou expandir para novas frentes.

Um olhar para o que ocorria no contexto nacional naquele momento ajuda a entender o caminho escolhido. A inflação estava controlada pela primeira vez em mais de uma década; o sociólogo Fernando Henrique Cardoso havia se tornado

presidente do Brasil, de certa forma encerrando a fase de transição da ditadura para a democracia; toda uma cultura quantitativa, de avaliação, estava sendo introduzida nos setores público e privado; nas empresas falava-se com frequência em “re-engenharia”; no plano internacional, a revolução nas tecnologias de informação e comunicação estava em ampla aceleração; os EUA cresciam mais de 6% ao ano.

Então, por visão de Geraldinho e aprovação do Conselho da ANDI, a Agência decide investir na expansão de seu raio de ação e no aprimoramento de suas capacidades. Primeiro, por meio de articulações com um número cada vez maior de atores do campo social e da mídia, ampliando a quantidade de projetos e parceiros, o espaço e a equipe. Segundo, buscando novas maneiras de sistematizar volumes crescentes de informação coletada sobre a mídia e sua relação com os direitos da infância e da adolescência. E foi assim que se constituiu a metodologia baseada no tripé de Monitoramento e Estatística, de Mobilização e de Qualificação/Análise, envolvendo a imprensa e os atores sociais voltados para os direitos das novas gerações. Poucos anos depois, essa metodologia seria central para a formação da Rede ANDI.

ENTREVISTA

Do deserto à floresta

Conhecido como Geraldinho Vieira, o jornalista Geraldo Vieira Filho assumiu oficialmente a direção executiva da ANDI em dezembro de 1995, cargo que ocupou até julho de 2002. Antes, havia sido chefe de reportagem da Rede Globo de Televisão em Brasília, editor do *Jornal da Feira* (defesa do consumidor), editor de cultura do *Correio Brasileiro* e do *Jornal de Brasília*, chefe de reportagem da *Rádio Planalto*, coordenador de comunicação da Associação Nacional de Jornais e chefe de gabinete do ministro Antonio Houaiss (da Cultura).

Autor do livro *Complexo de Clark Kent – são super-heróis os jornalistas?*, Geraldinho substituiria Âmbor de Barros (que então se mudava para os Estados Unidos) e contava com autorização do Conselho da ANDI para ampliar as ações da organização. Nesta entrevista, ele conta um pouco sobre esses anos à frente da Agência.

A ANDI surgiu num cenário de organizações que faziam o atendimento direto às crianças, nas

áreas de saúde, educação, assistência emergencial, entre outras. Foi difícil convencer a mídia e os próprios movimentos sociais de que o trabalho de comunicação também era importante?

Por ser uma entidade de perfil, digamos, pioneiro, fizemos esforços de “convencimento” em várias direções. Âmbor e sua equipe, assim como aqueles que se juntavam a ela – tais como Gilberto Dimenstein e os primeiros conselheiros, e mais tarde eu –, logo percebemos que o movimento social não via com credibilidade os grandes meios de comunicação. De maneira geral, os atores do movimento mais pensavam em criar meios alternativos de comunicação do que em “perder tempo” tentando mudar a cultura dos meios tradicionais e de seus profissionais (tidos como arrogantes, superficiais, insensíveis, mantenedores do *status quo*...). Nós vínhamos, ao contrário, de carreiras nos grandes meios. Conhecíamos sua lógica e também a diversidade de perfis dos jornalistas. Teria sido muito difícil para nós, e até mesmo falso, priorizar uma articulação com rádios comunitárias e outros meios populares, por exem-

plo. Nossa vivência se dava com a “elite da mídia” e era neste cenário que tínhamos condições de atuar. Muitos pensaram que não iríamos conseguir causar mudanças nesses chamados grandes meios, mas a história acabou mostrando que fizemos a opção correta ao encontrar o nicho onde melhor poderíamos ajudar.

Com relação à imprensa, não tivemos que convencer ninguém: imediatamente os jornalistas perceberam na ANDI uma fonte inesgotável de debates conceituais relevantes para exercício de sua profissão, assim como, principalmente, uma rica fonte de pautas, contatos e informações novas sobre a área social. Perceberam, sobretudo, que éramos jornalistas trabalhando com o interesse de melhorar o jornalismo.

Quais as principais dificuldades encontradas no processo de mobilização de recursos durante a sua gestão?

Os financiadores viam, à época, a comunicação como “atividade-meio”. Ouvi, muitas vezes, algo como “comunicação é estratégico, mas não financia, pois minha fundação investe apenas em “atividades-fim”. Muitas vezes, tive que repetir que se o acesso à informação de qualidade é um direito do cidadão,

então a ANDI estava atendendo a um direito e, portanto, trabalhava em atividade-fim. Mas não foi esta inversão de conceitos que nos ajudou a diversificar parcerias: os resultados do trabalho, pacientemente construídos e bem monitorados, convenceram os atores financiadores e os companheiros das ONGs e movimentos sociais.

Vale destacar que duas importantes instituições (e as pessoas que nela exerciam comando) estiveram conosco desde o início, desde quando éramos “uma proposta fadada ao fracasso”. Primeiro, o Unicef (e neste aspecto sou muito grato a Agop Kayayan e Vesna Bosnjak, então Representante e Vice da entidade no Brasil), que nos formou intelectualmente para o tema, nos apoiou financeiramente num momento em que precisávamos crescer para chegar onde queríamos, nos apresentou a valiosas fontes de informação e nos abriu portas para outros apoiadores. Depois, Vivianne Senna, que acreditou na idéia, tornou-se parceira e amiga da ANDI e, por meio do Instituto Ayrton Senna, nos deu condições de desenvolver as metodologias de análise de mídia que atualmente são referência inclusive para outras áreas temáticas.

O que podemos registrar como as mudanças fundamentais de rumo entre a primeira gestão da ANDI (dirigida por Âmbar de Barros) e os anos sob sua direção?

Âmbar e equipe fizeram um importante trabalho de base: somaram informações e conceitos para dar partida a uma nova abordagem sobre a criança; fizeram os primeiros contatos efetivos com jornalistas e meios de comunicação (notadamente os da região Sudeste, mas não apenas com eles); criaram um “banco de projetos bem sucedidos”, atualmente denominado *Banco de Fontes*, para alimentar a imprensa com a idéia de que era preciso mostrar que havia gente fazendo “milagres” neste País. Quando cheguei, os mais importantes jornalistas do Brasil já sabiam o que era a ANDI e para que rumo seus ventos sopravam. Mais importante até do que estes primeiros movimentos, a gestão de Âmbar gerou um patrimônio, um princípio de atuação cuja manutenção é, a meu ver, a razão de nossos bons resultados: a ANDI não escreve reportagens. Ela faz pré-investigação de pautas, mobiliza e capacita jornalistas, meios de comunicação e fontes de informação para que os veículos e seus profissionais façam, com seus próprios recursos e por decisão estratégica, a cobertura dos direitos da criança e do adolescente. Ou seja, cabia à ANDI promover uma nova cultura, e não fazer

o que a imprensa não andava fazendo. Não cair na tentação de mudar esse princípio foi minha maior virtude.

Com muita gente já mobilizada (Âmbar e equipe plantaram uma floresta de gente sensível num cenário que era desértico), coube a mim ampliar as bases de informação e o então banco de projetos sociais, mas sobretudo criar uma maneira de monitorar quanti-qualitativamente a produção jornalística nesta área e criar novas estratégias de mobilização permanente pelo tema. Percebi que, àquela altura, o mais importante não era descobrir histórias positivas ou negativas Brasil afora, mas mobilizar a imprensa a investigá-las. Quando começamos a medir a qualidade e a quantidade da produção dos veículos, sobretudo jornais e revistas, e a devolver para eles um retrato de sua performance (e também a de seus concorrentes), os jornalistas perceberam que estavam diante de uma tendência política, de uma prioridade jornalística, de uma enorme urgência social e de uma “cobrança” por parte da sociedade civil.

E de que forma esse novo processo de acompanhamento da cobertura jornalística impactou o relacionamento com a imprensa?

Nosso diálogo com os veículos de comunicação e seus profissionais passou a inspirar-se em pesquisas e análises sobre seus limites e sobre os caminhos a avançar, embora nunca tenhamos deixado de descobrir e pautar boas histórias. Desde logo, demos ainda maior ênfase às pautas sobre ações governamentais e não governamentais que vinham aportando soluções para os problemas da infância e da juventude, sempre contextualizando o quadro de desafios sociais a serem enfrentados. Tornamo-nos uma referência na idéia de “busca de soluções”, ou “investigação de soluções”, mas nunca nos confundiram com uma possível estratégia de “jornalismo otimista”, pois este não era o caso. Para nós, investigar soluções existentes era um caminho tanto para mobilizar a sociedade (há soluções! participe, faça sua parte!) quanto para “denunciar omissões”. Estou convicto de que a mais séria denúncia que podemos fazer é mostrar que remédios sociais são conhecidos e que só não são administrados por omissão, seja da sociedade ou dos governantes – normalmente ambos.

Insistimos muito também na idéia de que a qualidade da informação é um jogo de co-responsabilidades entre jornalistas, meios e fontes de informação. Por

isso, passamos a trabalhar uma maior sinergia entre jornalistas e fontes com muita insistência.

Em resumo, nessa época dedicamo-nos a investigar não apenas histórias para pautas, mas a monitorar os próprios meios de comunicação, seus limites, equívocos e potencialidades. Daí para frente, fomos capazes de estabelecer diálogos concretos com cada um dos principais veículos do País (algo como os 50 maiores jornais e as 10 mais importantes revistas). Com rádios e televisões, decidimos centrar esforços na mobilização e na capacitação, mas raramente investimos em monitorá-los com o mesmo rigor que fazemos com os meios impressos. Rapidamente percebemos que as mudanças de ótica que se promoviam nos meios impressos resultavam em conseqüências similares também nos eletrônicos.

Que avaliação você faz do jornalismo hoje?

Tenho a percepção de que na área da infância e da juventude há hoje um bom jornalismo, com muita estrada ainda a percorrer, mas bastante diferente daquele do fim dos anos 1980. Talvez a imprensa brasileira seja, atualmente, a mais e melhor dedicada à criação de todo o mundo.

Olhando para o jornalismo como um todo, acho que há muita inconsciência sobre como se constrói a notícia (da pauta à apuração) e sobre o que se publica. O nível de auto-avaliação dos meios é muito baixo e o espaço para dialogar criticamente com a sociedade é quase zero. Assim, vale o que disse Jesus Cristo há 2 mil anos: “... eles não sabem o que fazem”. Falta, a meu ver, um salto qualitativo na formação dos jornalistas: as faculdades têm currículos ultrapassados e os meios investem pouco na atualização de seus recursos humanos. Os sindicatos, infelizmente, se vêm obrigados a priorizar as lutas corporativas por melhores condições de trabalho, com uma pauta tão intensa que pouco podem navegar nos temas de qualificação, embora pressionem por isso. A imprensa brasileira, de modo geral, não está intelectualmente preparada para entender a idéia de desenvolvimento sustentável e trabalhar com essa ótica, que deveria ser transversal à cobertura de todos os grandes temas de superação da miséria, da pobreza e da iniquidade. 🌸

AVANÇOS NO MONITORAMENTO

A tecnologia social da ANDI, com sua metodologia de monitoramento e análise da mídia, foi se formando aos poucos. Primeiro, em 1996 e 1997, classificando as reportagens publicadas sobre infância e adolescência por temas (por exemplo, Direitos, Educação, Saúde ou Violência), contabilizando os assuntos mais abordados e os jornais mais atuantes. Os primeiros resultados foram publicados em edições caseiras, fotocopiadas, com acabamento simples. O acompanhamento era veiculado na forma de pesquisas trimestrais. Depois, os levantamentos passaram a ser semestrais para, finalmente, se transformarem em anuais – formação atual da pesquisa.

Graças ao apoio do Instituto Ayrton Senna, aos poucos a metodologia incorporou novas categorias de análise, novos recortes sobre os dados, em um processo de qualificação crescente, que gerou diversas publicações segmentadas, como as avaliações temáticas – um mergulho profundo no universo de reportagens sobre determinado assunto (educação infantil, exploração sexual, a presença dos Conselhos de Direitos e Tutelares na mídia etc).

Uma das primeiras experiências nesse campo foi a pesquisa *Mídia & Educação*, de 1999, que analisou o noticiário da grande imprensa sobre o tema e deu origem a um fórum de debates de três dias, com 150 jornalistas, assessores de comunicação, acadêmicos e lideranças governamentais e não-governamentais.

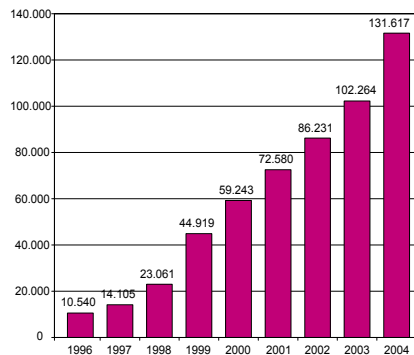
Em 2003, como resultado do amadurecimento das análises temáticas, a ANDI lança a série de livros *Mídia e Mobilização Social*, que traz, justamente, as conclusões dessas avaliações aprofundadas, de cunho quanti-qualitativo, sobre o tratamento editorial oferecido pelos veículos de comunicação a determinados temas centrais para a promoção dos direitos e do pleno desenvolvimento de crianças e adolescentes. Além disso, cada uma das publicações apresenta entrevistas com jornalistas e fontes, artigos de especialistas, recomendações para melhoria da cobertura do assunto em foco, sugestões de pauta, glossário e, ainda, um diretório de fontes que inclui nomes de organizações, especialistas, sites, estudos e publicações.

Hoje a classificação de reportagens operada pela ANDI é bastante detalhada, analisando o

enfoque de questões como gênero, etnia, desenvolvimento humano e políticas públicas. E após divulgar durante vários anos um levantamento dos jornais que mais publicavam reportagens sobre infância e adolescência em todo o País, a Agência, desde 2002, passa a elaborar um *ranking* que leva em conta não apenas o número de textos veiculados, mas também diversos critérios jornalísticos capazes de aferir a qualidade da informação oferecida aos leitores.

Em 2004, a metodologia chegou a tal complexidade que o material inicial de capacitação para as Agências que formaram a Rede ANDI América Latina é composto por 16 manuais, com centenas de páginas, contemplando desde aspectos como o processo de clipagem das notícias até a maneira de usar o banco informatizado de dados. A formação daqueles profissionais que vão executar o trabalho leva meses e exige revisão constante, pois envolve, além da capacitação para a produção dos dados quantitativos, o estímulo ao desenvolvimento de visão compartilhada de análise e avaliação.

Volume de textos sobre infância e adolescência



Posição dos temas Educação e Violência*

Período	Educação	Violência
2º trimestre de 1996	8º	2º
3º trimestre de 1996	6º	5º
4º trimestre de 1996	5º	3º
1º trimestre de 1997	5º	2º
2º trimestre de 1997	4º	1º
2º semestre de 1997	3º	2º
1º semestre de 1998	1º	3º
2º semestre de 1998	1º	4º
1999	1º	3º
2000	1º	2º
2001	1º	2º
2002	1º	2º
2003	1º	2º
2004	1º	2º

*Nas inserções sobre infância e adolescência dos 45 principais jornais brasileiros

ALGUNS RESULTADOS DA METODOLOGIA

Entre os anos de 1996 e 2004, o volume de textos publicados pela mídia brasileira sobre infância e adolescência apresentou um aumento notável, conforme atestam as pesquisas *Infância na Mídia*, que acompanham o noticiário dos principais jornais do País. O gráfico ao lado mostra que esse crescimento é constante, passando de 10.540 textos, em 1996, para 131.617, em 2004, entre 45 veículos de comunicação.

A Liderança da Educação


Em 1998, a pesquisa *Infância na Mídia* flagra uma importante mudança na cobertura da imprensa no que diz respeito às questões ligadas à infância e à adolescência. Naquele ano, pela primeira vez, o tema da Educação supera o da Violência no noticiário oferecido pelos 50 principais jornais do País. Desde então, os assuntos relacionados com a Educação ocupam o primeiro lugar no *ranking* dos mais abordados. Essa prioridade revela a percepção da mídia sobre a importância central dessa área no processo de redução da pobreza e das desigualdades sociais.

Mídia regional: crescimento do interesse

No início do processo de acompanhamento, foi detectado pela pesquisa *Infância na Mídia* que a agenda dos direitos da criança e do adolescente era objeto de atenção principalmente dos cinco jornais de alcance ou repercussão nacional – *Folha de S. Paulo*, *O Estado de S. Paulo*, *O Globo*, *Jornal do Brasil* e *Correio Braziliense*. Entre 1998 e 1999, contudo, esse quadro começou a mudar e as

primeiras posições passaram a contar com a presença de diários como *A Tarde* e *Correio da Bahia*, ambos editados em Salvador; *O Estado de Minas*; *O Liberal*, do Pará; *A Crítica*, do Amazonas; *Meio Norte*, do Piauí; *Folha de Londrina*, do Paraná ou *Jornal de Brasília*.

Foi diante da constatação de que era essencial lançar um olhar mais atento à produção regional da mídia no que diz respeito à pauta da infância e da adolescência que, em março do ano 2000, nasceu a Rede ANDI – Comunicadores pelos Direitos da Criança e do Adolescente. E não é exagero dizer que desde a criação da Rede a participação dos veículos regionais no *ranking* dos jornais mais atuantes tem crescido substancialmente, tanto no aspecto quantitativo como no qualitativo, conforme atestam os gráficos das páginas 36 e 37. O primeiro traz o levantamento dos jornais que mais publicaram notícias sobre infância e adolescência no período entre 1996 e 2004. E o segundo apresenta um ranking quanti-qualitativo da performance dos veículos durante o ano de 2003. 🌸

*“A realidade da imprensa para-
naense em relação ao universo* 
infanto-juvenil mudou bastante desde o
início do nosso trabalho. Os veículos de
comunicação do estado estão cada vez
mais atuantes. O crescimento do número
de matérias – apenas nos veículos impres-
sos – foi de 110% desde 2001. Em 2003,
somente com oito jornais, contabilizamos
quase 20 mil inserções. E a abrangência
do trabalho da Ciranda junto aos veículos
já extrapolou a capital, permitindo-nos al-
cançar os jornais de quase todas as regiões
do Paraná. Em 2004, chegamos a 10 jor-
nais impressos clipados e um telejornal”.

(Paula Baena, ex-diretora executiva da Ciranda – Central de Notícias dos Direitos da Infância e Adolescência, organização integrante da Rede ANDI no Paraná)

Os dez jornais que mais publicaram matérias sobre infância e adolescência, entre 1996 e 2004

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1º	Correio Braziliense	Correio Braziliense	Correio Braziliense	Correio Braziliense	Estado de Minas	Correio Braziliense	A Tarde - BA	A Notícia - SC	O Globo - RJ
2º	Folha de S. Paulo	Folha de S. Paulo	Folha de S. Paulo	Folha de S. Paulo	O Liberal - PA	O Liberal - PA	Folha de Londrina - PR	O Globo - RJ	O Liberal - PA
3º	O Estado de S. Paulo	O Estado de S. Paulo	O Estado de S. Paulo	Meio Norte - PI	Correio da Bahia	A Crítica - AM	Correio da Bahia	Estado de Minas	A Notícia - SC
4º	O Globo - RJ	O Globo - RJ	O Globo - RJ	A Tarde - BA	A Tarde - BA	Jornal de Brasília	Jornal de Brasília	A Crítica - AM	A Tarde - BA
5º	Jornal do Brasil - RJ	Jornal de Brasília	Meio Norte - PI	O Estado de S. Paulo	Meio Norte - PI	A Tarde - BA	Correio Braziliense	Diário do Nordeste - CE	O Estado de S. Paulo
6º	Jornal de Brasília	Jornal do Brasil - RJ	Jornal do Brasil - RJ	Gazeta do Povo - PR	Diário de S. Paulo	Folha de S. Paulo	Gazeta do Povo - PR	O Liberal - PA	Diário do Nordeste - CE
7º	A Tarde - BA	O Povo - CE	Jornal de Brasília	Folha de Londrina - PR	Correio Braziliense	Folha de Londrina - PR	O Liberal - PA	Folha de Londrina - PR	Jornal do Brasil - RJ
8º	O Povo - CE	O Popular - GO	Estado de Minas	Jornal de Brasília	Folha de S. Paulo	Correio da Bahia	A Crítica - AM	Meio Norte - PI	Diário do Pará
9º	Diário de Pernambuco	A Tarde - BA	A Tarde - BA	Estado de Minas	A Crítica - AM	Meio Norte - PI	Meio Norte - PI	O Estado de S. Paulo	Diário da Manhã - GO
10º	Estado de Minas	Diário de S. Paulo	O Popular - GO	O Globo - RJ	Hoje em Dia - MG	O Estado de S. Paulo O Globo - RJ	O Estado de S. Paulo	O Povo - CE	Folha de S. Paulo

Ranking Quanti-qualitativo 2003

1°	Folha de S. Paulo	11°	A Gazeta - MT	21°	Jornal do Brasil - RJ	31°	Folha do Povo - MS	41°	Diário Catarinense - SC
2°	O Globo - RJ	12°	O Povo - CE	22°	Correio da Bahia	32°	O Tempo - MG	42°	Diário de Cuiabá - MT
3°	Correio Braziliense	13°	O Liberal - PA	23°	Diário de Natal - RN	33°	Diário do Nordeste - CE	43°	Jornal de Brasília - DF
4°	Estado de Minas	14°	O Imparcial - MA	24°	Gazeta de Alagoas	34°	Correio de Sergipe	44°	Folha de Londrina - PR
5°	Hoje em Dia - MG	15°	A Notícia - SC	25°	A Crítica - AM	35°	Jornal da Cidade - SE	45°	Diário de Pernambuco
6°	Zero Hora - RS	16°	O Dia - PI	26°	Jornal da Tarde - SP	36°	Jornal do Tocantins	46°	O Estadão do Norte - RO
7°	A Tarde - BA	17°	O Estado de S. Paulo	27°	Folha do Estado - MT	37°	Correio do Estado - MS	47°	Tribuna da Bahia
8°	Meio Norte - PI	18°	Correio da Paraíba	28°	Jornal do Comercio - PE	38°	Tribuna do Norte - RN	48°	Diário de S. Paulo
9°	Gazeta do Povo - PR	19°	O Estado do Maranhão	29°	O Norte - PB	39°	O Dia - RJ	49°	A Gazeta - AC
10°	O Popular - GO	20°	A Gazeta - ES	30°	Diário do Pará - PA	40°	Tribuna de Alagoas	50°	Valor Econômico - SP

A tabela acima apresenta a lista dos jornais analisados diariamente em 2003 pela ANDI, ordenados segundo critério de avaliação quanti-qualitativo. Essa metodologia, que vem sendo experimentada pela ANDI há três anos, é capaz de aferir não apenas o número de matérias publicadas, mas também a qualidade da produção jornalística voltada para as temáticas infanto-juvenis. Os critérios do ranking quanti-qualitativo permitem medir até que ponto a cultura editorial do veículo é condizente com uma prática jornalística socialmente mais responsável.

O jornal Valor Econômico (SP) obteve a menor pontuação. Contudo, esse fato é justificado pela definição do perfil do veículo, totalmente voltado aos temas de economia e negócios.

2



Nasce a Rede

Como surgiu, as conquistas, os percalços e as perspectivas atuais dessa aliança de comunicadores pela infância

Com a metodologia de monitoramento da mídia em evolução e com a consolidação das outras duas áreas que formam seu tripé conceitual – Monitoramento/Estatística, Mobilização e Análise/Qualificação –, a ANDI começa, no final da década de 1990, a compartilhar seus métodos. Seu trabalho ganha cada vez mais visibilidade.

As lideranças da organização percebem que precisavam ampliar e aprofundar ainda mais o foco de atuação, de forma a lidar mais diretamente não apenas com os veículos das capitais de alguns estados. A idéia era estender o diálogo às redações de todo o País, inclusive as do interior, montando uma estrutura mais capilarizada em parceria com organizações que desenvolvem atividades no campo da comunicação, infância e adolescência. A iniciativa responde também a uma demanda regional por esse tipo

de trabalho, resultante da multiplicação das instituições que atuam na área da promoção e defesa dos direitos infanto-juvenis. O que poderia ser uma ameaça ao trabalho da ANDI era, na verdade, uma oportunidade de trabalho em conjunto, na medida em que diversas ONGs podem criar uma teia de relacionamentos que defende as mesmas idéias. Com base nisso, cria-se um projeto – Rede ANDI Brasil – que unifica o discurso do movimento social de alguns estados brasileiros em prol das novas gerações.

CIRANDA: O EMBRIÃO DA REDE

A história da Rede ANDI começa em maio de 1997. Após uma palestra em Curitiba, o então diretor-executivo da ANDI, Geraldinho Vieira, é abordado por Paula Baena, estudante universitária da PUC

(Pontifícia Universidade Católica). Ela se oferece para trabalhar como voluntária, desenvolvendo no Paraná algumas das ações que a ANDI realizava em nível nacional. À ela juntaram-se, posteriormente, outras seis estudantes do segundo ano de Jornalismo (Lilian Romão, Aline Gonçalves, Liliana Negrello, Giovana Perine, Maria Amélia Lonardoni e Dayse Campos), formando um grupo que ganhou o irreverente apelido de G7.

A partir de um primeiro trabalho de levantamento de informações sobre instituições e projetos sociais dedicados à infância e à adolescência no estado, surgiu o convite da ANDI para que Paula passasse uma semana na sede da Agência, em Brasília. Lá, ela aprendeu a manejar as metodologias de monitoramento da mídia utilizadas pela ANDI, o que permitiu sonhar com novos e maiores projetos.

“No início, a gente se reunia numa sala apertada e clipava os quatro principais jornais do Paraná: *Gazeta do Povo*, *O Estado do Paraná*, *Jornal do Estado* e *Folha de Londrina*, que cederam suas edições como cortesia. O nosso grupo começou, então, a se estruturar, de forma que amigos publicitários criaram a logomarca e o nome da agência que nascia ali: Ciranda – Central de Notícias dos

Direitos da Infância e Adolescência”, conta Paula, que durante vários anos coordenou a entidade.

Debates sobre o modelo

No segundo semestre de 1997, o grupo lançava suas primeiras pesquisas sobre a cobertura dedicada pela mídia paranaense à criança e ao adolescente, além de distribuir sugestões de pauta para a imprensa. Naquele momento se formava em Curitiba o que hoje é reconhecido como o embrião da Rede ANDI. Algumas características da experiência motivaram discussões que foram fundamentais para o sucesso da iniciativa. Um dos principais resultados foi a decisão de como seria a constituição jurídica daquele grupo de jovens paranaenses.

Debates sobre a matriz ideal – se cada parte é autônoma, com CNPJ próprio, ou se deve formar-se uma organização maior – são uma constante em qualquer articulação de rede. Determinada pelo Conselho da ANDI, a definição então foi de que, mesmo que viessem a replicar a metodologia desenvolvida em Brasília, as organizações como a do Paraná deveriam “andar com as próprias pernas”, isto é, serem instituições independentes em relação à entidade brasileira. Foi assim que formalmente surgiu a Ciranda, em fevereiro de 1998.

Mais de cinco anos depois, quando a ANDI estimulou a criação da Rede ANDI América Latina, a mesma discussão se repetiu em relação à constituição jurídica das organizações participantes em outros países. E, novamente, a decisão foi a de privilegiar a autonomia de cada instituição (*ler quadro Para Além das Fronteiras do Brasil, à página 73*).

ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO

A resposta ao desejo e à necessidade de replicação da metodologia desenvolvida pela ANDI, como já dito, pautou a elaboração das estratégias de atuação da Rede ANDI Brasil. O modelo do tripé conceitual – Monitoramento/Estatística, Mobilização e Análise/Qualificação – foi consagrado e hoje todas as Agências estaduais estão comprometidas em colocar em prática um conjunto de ações regionalizadas. Esse leque inclui desde a elaboração diária de pautas para as redações até a publicação de uma pesquisa anual com a radiografia da cobertura jornalística dos principais veículos impressos do seu estado (*ler quadro Ações e Produtos Regulares das Agências da Rede ANDI, à página 43*).

Essa metodologia representa uma espécie de “coração” da Rede e o seu processo de implementação, avaliação e aprimoramento ocorre não só cotidianamente, mas também por meio de reuniões, oficinas e intercâmbios realizados pelas organizações ao longo do ano. Os encontros acontecem tanto na instância do Conselho Gestor quanto na dos jornalistas diretamente envolvidos na execução do projeto e são sempre baseados numa perspectiva de gestão colegiada e construção coletiva.



Clippings diários das Agências da Rede



“É um privilégio estar na Rede ANDI. Aprender a compartilhar estratégias de ações em prol da infância e adolescência, utilizando a ferramenta da comunicação, não é tão fácil quanto se imagina. Receber o apoio de um grupo que já desenvolve projetos nessa linha há algum tempo, repassando conhecimentos em rede, compartilhando rotinas, vitórias e também derrotas, está sendo muito significativo para a Companhia TerrAmar. Participar da Rede ANDI é ver o conceito de rede funcionando na prática, demonstrando que é possível trabalhar com diferentes realidades, mas com objetivos, metas e resultados comuns”.

(Eugênio Parcella, diretor de comunicação da Associação Companhia TerrAmar, organização integrante da Rede ANDI no Rio Grande do Norte)

As reuniões presenciais do Conselho Gestor acontecem três vezes ao ano – geralmente duas em Brasília e a outra em um estado que compõe a Rede. Elas são um importante espaço para que essa instância consultiva e deliberativa planeje metas e ações de médio e longo prazos, a partir de análises de cenário e da avaliação dos resultados conquistados. É nesses encontros, também, que acontecem as discussões em torno da viabilidade de adesões de entidades parceiras em novos estados.

Outro importante momento de interação são os seminários anuais com os jornalistas que integram as Agências da Rede. Em média, são três dias de encontro, com a finalidade de qualificar o trabalho de pesquisa e análise de mídia desenvolvido, assim como a de ampliar o leque de possibilidades da metodologia de monitoramento e avaliação do comportamento da imprensa na cobertura jornalística de temas ligados ao universo infanto-juvenil. Esses encontros também são boas oportunidades para debater atividades, processos e cronogramas assumidos pelas organizações.

Ainda como estratégia de fortalecimento de suas ações, a Rede publica mensalmente o boletim institucional *Ande pela Rede*, que contém informações sobre as atividades desenvolvidas pelas entidades estaduais no contexto do núcleo do projeto, destacando alguns dos resultados obtidos. O objetivo é proporcionar que apoiadores, conselheiros das organizações participantes e interlocutores estratégicos acompanhem de perto a evolução do projeto e suas conquistas diárias. Outras informações sobre a iniciativa e suas parcerias também são disponibilizadas diariamente no site da Rede, hospedado na página da ANDI (www.andi.org.br).

Ações e produtos regulares das Agências da Rede ANDI

Confira a seguir um resumo das principais estratégias que fazem parte do trabalho diário das organizações integrantes da Rede ANDI Brasil. As ações e produtos estão agrupados segundo os três eixos que servem de parâmetro à articulação.

Monitoramento de Mídia e Estatística


- Clipagem e classificação de matérias que abordam temáticas ligadas ao universo da infância e adolescência, em cada estado. Quando da elaboração da presente publicação, a Rede monitorava um total de 96 jornais e 10 revistas.
- Edição do boletim diário eletrônico *A Criança e o Adolescente na Mídia*, com os resumos das notícias veiculadas sobre o universo infanto-juvenil pelos principais jornais do estado. O público-alvo é composto por jornalistas, entidades governamentais e não-governamentais, atores sociais e profissionais ligados à área da infância e da adolescência em geral. No caso da ANDI, o boletim eletrônico tem o nome de *Infância na Mídia*.
- Apoio às agendas das organizações sociais e à construção de pontes entre elas e os jornalistas.
- Envio de boletins de pautas aos jornalistas, com dados estatísticos, eventos e indicação de fontes. O principal produto com esse enfoque, elaborado pelas Agências estaduais, é o *Prioridade Absoluta*, agenda semanal com os acontecimentos mais importantes relacionados com os direitos da criança e do adolescente. Sua função é dar visibilidade a eventos e atividades do movimento social e provocar a mídia com informações relevantes sobre esse universo.
- Preparação de pautas especiais para os veículos.
- Atendimento diário às demandas dos jornalistas no desenvolvimento de suas reportagens.
- Identificação de profissionais de comunicação de destaque, a serem reconhecidos por meio do título de Jornalista Amigo da Criança, concedido anualmente pela ANDI com o patrocínio da Petrobras e apoio do Unicef e Fundação Abrinq.

Mobilização de jornalistas e fontes de informação

- Visitas a redações de jornais, revistas, rádios, tevês e sites de notícias.

- Alimentação do *Banco de Fontes* disponível no site da ANDI (www.andi.org.br/bancodefontes) e com *link* a partir dos sites das Agências. O serviço oferece ao jornalista cerca de 4 mil fontes, entre especialistas nos diversos temas relacionados à infância e à adolescência, websites, textos e indicações de entidades que desenvolvem projetos sociais.

Qualificação de jornalistas, fontes de informação e estudantes universitários

- Edição da pesquisa *A Criança e o Adolescente na Mídia*, que anualmente destaca uma análise quantitativa e qualitativa do comportamento editorial dos principais jornais daquele estado diante dos temas relacionados com a infância e a adolescência. A publicação traz, ainda, uma análise temática especial – sobre saúde, educação, violência sexual ou políticas públicas, por exemplo – e é distribuída aos veículos de comunicação, atores sociais, organizações governamentais e não-governamentais e também ao meio empresarial. No caso da ANDI, a publicação anual com os resultados da análise é intitulada *Relatório Infância na Mídia*.
- Realização de oficinas de interação com a participação de jornalistas e fontes de informação para discussões sobre os instrumentos necessários ao aprimoramento da cobertura de determinados temas.
- Debate de aprofundamento temático nas redações de jornais, rádios, revistas e televisões.
- Inclusão de aspectos relativos à interface jornalismo/infância nas atividades de ensino, pesquisa e extensão acadêmicas, por meio de palestras, debates e projetos em parceria com as universidades.
- Realização do *Programa de Formação em Comunicação e Mobilização Social para Estudantes Universitários*, implementado por todas as Agências. O programa busca contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional de jovens universitários, colocando-os em contato com a prática do jornalismo socialmente responsável e com experiências de promoção e defesa dos direitos da infância e da adolescência, o que nem sempre é disponibilizado pelas universidades (*ler mais no capítulo Novos profissionais da pauta social, à página 84*). 

UMA AMPLA ATUAÇÃO

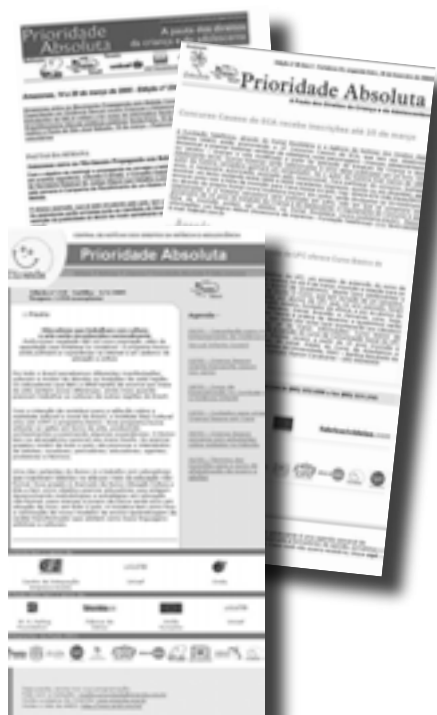
Além do conjunto de ações assumido como compromisso por todos os elos da Rede ANDI Brasil, cada uma das organizações estaduais – algumas com mais de seis anos de existência – desenvolve, em parceria com instituições locais, uma série de outros projetos. Isto em áreas como educomunicação, cultura e participação/protagonismo juvenil. São atividades muito diversificadas – de oficinas de produção de vídeos, fanzines, catálogos fotográficos, revistas em quadrinhos ou sites ao desenvolvimento de guias para educadores, campanhas publicitárias e programas de rádio e tevê –, que contribuem para a disseminação na sociedade dos preceitos estabelecidos pelo Estatuto da Criança e do Adolescente. Essa característica deixa claro que a Rede ANDI não se configura no seu estágio atual como um modelo de franquia social, embora possua alguns aspectos que apontam para este entendimento, como a replicação de metodologias e processos, o conjunto de ações pré-definidas etc.

Foi esse rico leque de estratégias de mobilização social, somado a uma histórica aliança estabelecida com os escritórios regionais do Unicef, que ajudou a fortalecer a presença local das entidades que integram a Rede ANDI Brasil. Essas ONGs agregam, a cada dia, maior dose de credibilidade e reconhecimento público a sua imagem, o que reflete diretamente no fortalecimento da agenda da infância e adolescência nos estados em que atuam.

Esse processo de crescente intervenção no cenário local, aliado à *expertise* adquirida por meio do projeto Rede ANDI Brasil,



Algumas pesquisas publicadas pelas Agências



Boletim Prioridade Absoluta

possibilitou, ainda, o desenvolvimento de outras estratégias de diálogo com a mídia, que vêm complementando o trabalho realizado em rede. Como exemplos, vale destacar a produção de boletins de pauta para radialistas, a edição de guias para comunicadores com sugestões para a abordagem de temas ligados ao universo infanto-juvenil e a realização de oficinas de divulgação dos resultados da análise de mídia anual, entre outros (*ler quadro Muito Além do Cardápio Regular, à página 47*).

Como uma espécie de retroalimentação, essas iniciativas podem surgir do trabalho desenvolvido pelo projeto no âmbito nacional, agregando aspectos da realidade local, mas também acontece de nascerem no contexto de uma das Agências locais, para depois servirem como fonte de inspiração para o aprimoramento das ações coletivas.

Com a crescente frequência desse tipo de ação, surge a necessidade de melhor organizar a comunicação sobre os resultados alcançados na Agência que iniciou o processo. Ao mesmo tempo, os Líderes e Jornalistas Responsáveis precisam avaliar conjuntamente o potencial de replicabilidade para as demais organizações. Se for dado o sinal verde, há então que sistematizar essas novas experiências, inclusive porque algumas delas poderão, eventualmente, ser incluídas ao pacote oficial de estratégias implementadas em Rede. 🌸

Muito além do cardápio regular

Conheça algumas das ações e produtos de comunicação e de interface com a mídia, realizados pelas Agências estaduais, que vão além das atividades regulares do projeto Rede ANDI Brasil. Muitas dessas iniciativas são desenvolvidas em parceria com organismos internacionais, como Unicef e OIT, com organizações não-governamentais e com órgãos governamentais.

AUÇUBA (PE)

Campanha pelo Registro Civil

Uma parceria com o Unicef, em 2002, proporcionou a criação de uma campanha de mobilização em torno do registro civil de nascimento, intitulada *Registro Civil de Nascimento, uma Certidão de Cidadania*. A campanha, que integrou o *Projeto Comunicação para Fazer Valer os Direitos*, pautou-se pela linha temática do Desenvolvimento Infantil e atingiu os estados de Pernambuco, Paraíba e Alagoas. A iniciativa ganhou o prêmio Cristina Tavares de Jornalismo, o mais importante de Pernambuco, promovido pelo Sindicato de Jornalistas do estado.

Outro resultado da campanha foi a publicação *Desenvolvimento Infantil – uma pauta que pode mudar o futuro*, lançada na semana do Dia da Criança, em outubro de 2004. O texto discute caminhos para uma prática de comunicação social propositiva em relação ao tema.

CATAVENTO (CE)

Parceria com a Universidade

Por ocasião do lançamento oficial do projeto Rede ANDI Brasil no estado, em outubro de 2003, foi estabelecido um protocolo de intenções com o Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Ceará. O acordo promove um intercâmbio de informações entre a universidade e a Catavento, por meio de cursos de formação para membros da Agência, da participação de professores na análise de dados produzida pela organização e da realização conjunta de eventos e publicações, entre outros. Todas essas ações apontam para uma aproximação entre o estudante de Comunicação Social e a promoção dos direitos de crianças e adolescentes.

CIPÓ (BA)

Pesquisa nas Redações

A proposta do projeto Pesquisa nas Redações é apresentar a publicação *A Criança e o Adolescente na Mídia - Bahia*,

realizada pela Cipó, a um número maior de profissionais de comunicação, capacitando-os para a abordagem de questões relativas ao universo infanto-juvenil. Cerca de 140 profissionais foram sensibilizados nos encontros realizados em 12 veículos ao longo do ano de 2003 (cinco de Salvador e sete de Aracaju). Para a edição de 2004 da pesquisa, os encontros envolveram mais de 60 comunicadores mobilizados pela Cipó em cinco veículos de Salvador. No mesmo período, as oficinas com os jornais de Aracaju foram realizadas pela Missão Criança, que já havia integrado a Rede ANDI Brasil. As ações geraram bons resultados, despertando nos profissionais o interesse pela temática e ampliando o número de matérias comprometidas com a melhoria da qualidade de vida das crianças e adolescentes.

CIRANDA (PR)

Campanha de Comunicação contra a Exploração Sexual Comercial de Crianças e Adolescentes na Tríplice Fronteira

Desenvolvida entre maio de 2003 e agosto de 2004, a iniciativa mobilizou cinco segmentos da sociedade – transporte, turismo, educação, polícia e meios de comunicação – na região da Tríplice Fronteira (Bra-

sil/Paraguai/Argentina). A campanha visava articular estes setores para a formação de um Sistema de Proteção contra a rede de exploração que atua na área. Para isso, foram elaborados materiais publicitários para rádio, imprensa e televisão, além de cartilhas de sensibilização, *outdoor*, folder e um selo de adesão à campanha. Além desses materiais, a Ciranda preparou oficinas de capacitação para formadores de opinião em todos os veículos de Curitiba e Foz do Iguaçu (PR), com o objetivo de sensibilizar jornalistas e estudantes de comunicação para o problema. A campanha foi realizada a partir de uma parceria entre a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Ciranda, e no ano de 2004 contou com o apoio da Itaipu Binacional.

GIRASSOLIDÁRIO (MS)

Arte nas carvoarias

Desenvolver o senso artístico das 50 crianças participantes do *Direito de Crescer*, programa com duração de sete anos que previne o trabalho infantil e promove educação, arte e cidadania para crianças filhos e filhas de ex-carvoeiros do município de Ribas do Rio Pardo (MS). Esse foi o objeivo do projeto *Luz das Carvoarias* que a Girasso-

lidário iniciou em abril de 2004, utilizando a fotografia como principal ferramenta.

Na primeira fase, as crianças, com idades entre sete e nove anos, aprenderam a teoria da fotografia. A parte prática consistiu em levá-las às carvoarias para que exercitassem o que haviam estudado. Na segunda fase, uma exposição itinerante, contendo as melhores fotografias de cada criança, visitou escolas, universidades e locais públicos, com a sustentação de palestras sobre trabalho infantil. As primeiras exposições aconteceram entre os meses de agosto e dezembro de 2004, mas a Girassolidário continua levando as fotografias aos eventos de que participa. O *Luz das Carvoarias* teve o apoio do FIC (Fundo de Investimentos Culturais) da Secretaria de Cultura Esporte e Lazer de Mato Grosso do Sul e da Vivo. O Programa *Direito de Crescer* é uma parceria entre a Girassolidário e o IKB - Instituto Kinder do Brasil.

MATRACA (MA)

Aliança para quebrar o silêncio

O projeto *Rompendo o Silêncio* busca enfrentar a violência sexual contra crianças e adolescentes por meio de ações que divulgam o Sistema de Atendimento a Casos de Violência Sexual contra Crianças e Ado-

lescentes e qualificam os profissionais que atuam no combate ao problema no Maranhão. A iniciativa foi desenvolvida pela Matraca em parceria com o Centro de Defesa Pe. Marcos Passerine, o Unicef e outras 11 organizações governamentais e não-governamentais. Uma das atividades mais marcantes do projeto foi o *Prêmio Mídia pelos Direitos da Infância 2004*, lançado em maio de 2004, por ocasião do Dia Nacional de Combate à Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes. O concurso, direcionado a profissionais e estudantes de comunicação, ofereceu prêmios nas categorias fotojornalismo, jornal impresso, televisão, rádio e jornal laboratório. O *Rompendo o Silêncio* produziu ainda uma campanha publicitária para meios televisivos, impressos, radiofônicos e mídia externa, que obteve uma adesão significativa da iniciativa privada local.

MISSÃO CRIANÇA (SE)

Análise da Mídia Radiofônica

Com o objetivo de produzir um diagnóstico sobre como o universo infanto-juvenil é tratado nos programas jornalísticos de maior audiência do rádio sergipano, a Missão Criança Aracaju desenvolve, em caráter experimental, um projeto de análise de mídia radio-

fônica. A iniciativa, implementada em parceria com a Universidade Federal de Sergipe e com o apoio do Unicef, focaliza inicialmente duas emissoras da cidade – Jornal AM e Atalaia AM. A idéia é monitorar aspectos como temas mais abordados, fontes ouvidas, tempo de reportagem, questões de gênero, presença da voz da criança e do adolescente, entre outros. O fato de o rádio atingir diretamente boa parte da população mais carente do País torna a iniciativa extremamente interessante para as demais Agências da Rede.

OFICINA DE IMAGENS (MG)

Incentivo ao protagonismo juvenil

Pautada pelo Plano Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual Infanto-Juvenil – eixos Protagonismo Infanto-Juvenil, Articulação/Mobilização e Prevenção – a Oficina de Imagens criou em 2002, em Belo Horizonte, o projeto *Protagonismo Juvenil, Meios de Comunicação e Prevenção ao Abuso e Exploração Sexual contra Crianças e Adolescentes*. A iniciativa realizou, entre setembro de 2002 e outubro de 2003, oficinas com 25 adolescentes, nas quais foram elaboradas ferramentas de mobilização, como fanzines, vídeos e site. Os materiais foram utilizados pelos próprios adolescentes em suas comu-

nidades e em oficinas de interação com outros jovens. Rebatizada de *Jovens Interagindo* ou *JITE*, a iniciativa teve como foco das discussões o Estatuto da Criança e do Adolescente e a prevenção à violência sexual contra crianças e adolescentes. Essa primeira etapa do projeto contou com a parceria do Instituto WCF-Brasil, da Visão Mundial, do Instituto Marista de Solidariedade, da Associação Profissionalizante do Menor, do Ministério Público do Trabalho de Minas Gerais e da Promotoria da Infância e Juventude de Belo Horizonte.

Em setembro de 2004, com a parceria do Instituto Credicard – por meio do Programa *Jovens Escolhas* –, a ação foi ampliada e passou a contar com 40 participantes. Por meio de um processo de formação e experimentação com diversas mídias, os jovens são capacitados a elaborar, sistematizar e gerir projetos de intervenção social, com o objetivo de promover os direitos de crianças e adolescentes em suas comunidades. O grupo pretende elaborar e implementar essas atividades até dezembro de 2005. Está prevista ainda a realização de uma oficina de interação entre jornalistas, jovens e representantes do poder público e organizações não-governamentais para discutir e apresentar o programa.

TERRAMAR (RN)

Uma nova perspectiva sobre os adolescentes em conflito com a lei

A publicação *Um Olhar sobre o Ceduc*, lançada em dezembro de 2002, teve como finalidade possibilitar aos jornalistas e radialistas desenvolver um “novo olhar” sobre a situação dos jovens que cometeram ato infracional grave. A partir de oficinas de produção de textos com os internos do Ceduc – Centro de Educação de Crianças Pitimbu, em Natal, foi construído um livro, que reúne também artigos de especialistas e o conteúdo integral do Estatuto da Criança e do Adolescente. O material buscou refletir de perto a realidade dos adolescentes e jovens que estão em privação de liberdade no Rio Grande do Norte, dando oportunidade para que se expressem. O projeto foi desenvolvido com o apoio do Unicef e parte da tiragem foi distribuída a jornalistas, radialistas e atores sociais.

UGA-UGA (AM)

Guia prático para jornalistas na cobertura de casos de Abuso e Exploração Sexual contra crianças e adolescentes

Realizada por meio do projeto *Mobilização e Informação de Adolescentes como Estratégia para o Enfrentamento à Violência Sexual Infanto-Juvenil*, em parceria com o Instituto

WCF-Brasil, a publicação tem o objetivo de orientar os profissionais de comunicação sobre o tema violência sexual infanto-juvenil. Contendo os principais conceitos e terminologias da área, além dos contatos de fontes de informação, o documento, cujo lançamento ocorreu no dia 28 de fevereiro de 2005, é uma importante contribuição à qualificação desta cobertura.

Seminário Infância, Adolescência e Mídia na Amazônia

Jornalistas, radialistas e estudantes de jornalismo estiveram reunidos, durante os dias 4 e 5 de outubro de 2003, em Manaus, para participar do *Seminário Infância, Adolescência e Mídia na Amazônia*, realizado com o apoio do Unicef, do Sindicato dos Jornalistas do Amazonas e da Universidade Federal do Amazonas. Participantes do interior e da capital de Roraima uniram-se aos colegas amazonenses para discutir formas de contribuir para que os direitos de crianças e adolescentes sejam abordados amplamente e com qualidade nos meios de comunicação. Foram realizadas oficinas sobre gravidez na adolescência, desenvolvimento infantil, trabalho infantil e violência doméstica, que resultaram em materiais como *spots*, fanzines e pautas especiais, entre outros. 🌸



Teorizando a Rede

O que dizem as teorias sobre redes e como elas se aplicam à Rede ANDI Brasil

Para entender melhor a história, o funcionamento, as conquistas e os desafios diários da Rede ANDI Brasil desde a fase embrionária até seu quinto ano de experiência – momento em que este documento foi publicado –, é preciso mergulhar um pouco no universo das principais abordagens teóricas a respeito de articulações dessa natureza. Um debate conceitual que vai apontar a diversidade e as características de alguns dos modelos de rede hoje conhecidos no País e no mundo.

Alguns especialistas definem rede como um tecido virtual – uma espécie de caleidoscópio – que se apresenta no tempo e no espaço por meio do fluxo das relações estabelecidas entre as partes que a compõem. Essa diversidade, contudo, é limitada. Seu continente são os indivíduos/enti-

dades componentes e seus interesses em comum, que deflagram e motivam os relacionamentos.

Nos dias atuais, o sistema de rede também tem sido colocado como uma alternativa ou sobreposição a outros tipos de organização da sociedade contemporânea, nos quais os indivíduos ou entes relacionam-se em um ambiente interno estável – e não caleidoscópico, portanto –, com o estabelecimento mais rígido de papéis e alto grau de normatização das relações.

Ao contrário do modelo de rede, nas organizações mais tradicionais a cultura se expressa em um sistema de poder hierarquizado em graus e escalões, atribuições de postos, expectativas de papéis a cumprir e fluxos de relacionamento pré-estabelecidos. O sistema de rede, por sua vez, pressupõe

horizontalidade nas relações, flexibilidade nos papéis de seus componentes e circulação de poderes entre os seus nódulos, bem como a ampliação das possibilidades de conexões.

Cabe aplicar aqui, portanto, o conceito do sociólogo colombiano Bernardo Toro. Para ele, uma rede é caracterizada por um conjunto de instituições interdependentes que se comprometem a buscar um propósito comum, sendo que nenhuma delas pode alcançar seus próprios objetivos se não contribuir para o sucesso das outras. Essa interdependência implica a instalação de uma dinâmica de relações e de fluxos que são vitais para a rede.

Nesse sentido, as redes podem ser vistas como organizações sociais plurais, enquanto os modelos hierarquizados seriam organizações sociais singulares. A procura do modelo de rede como uma alternativa ou acréscimo às organizações singulares no momento histórico atual parece refletir a insatisfação com os resultados dessas últimas em situações e problemas complexos.

Aliança para sobrevivência: a lógica de mercado

Um dos exemplos mais claros dessa necessidade existente na sociedade contemporânea são as re-

des de mercado, que surgiram da impossibilidade de as organizações singulares abarcarem todo um processo de produção cada vez mais complexo em decorrência do aporte de novas tecnologias e da lógica de circulação do capital.

Como resultado, elas foram progressivamente aumentando o foco em seu produto e passaram a se articular em rede para dar conta da cadeia de produção. Na “cadeia da carne”, por exemplo, grupos de organizações singulares criam matrizes, outras produzem ração, cuidam da engorda, do abate, da distribuição, da regulação, da fiscalização de qualidade e assim por diante. Há uma forte interdependência nessa cadeia e um alto custo para as organizações que não conseguem se inserir nela, pois permanecem à margem do mercado e sob ameaça de extinção. Essa interdependência, fundamental para a sobrevivência, potencializa o grupo na negociação com outras cadeias de negócios e com o consumidor. Nessas redes, as relações são perpassadas pelos interesses do mercado, e podem oscilar entre cooperação e competição entre seus componentes.

A lógica social

Na dimensão do convívio social, a garantia dos direitos de cidadania – como saúde, educação e infor-

mação, por exemplo – apresenta ainda maior complexidade, pois seus condicionantes e determinantes sociais, econômicos e culturais são, de acordo com o pensador francês Edgar Morin, verdadeiramente forjados em conjunto. Fazem parte desse campo problemas como a epidemia de violência, por exemplo, que exige ações transdisciplinares e intersetoriais e uma atuação em rede das organizações do primeiro, segundo e terceiro setores, até mesmo para apenas minimizar seus efeitos.

Dessas articulações são construídas as redes de compromisso social que vão se formando exatamente para dar conta de tais situações difíceis de serem resolvidas. Nas redes de compromisso social, as relações nascem e se nutrem de uma visão comum sobre a sociedade ou sobre determinada questão social e da necessidade de uma ação solidária, cooperativa.

Nesse contexto, pode-se dizer que a Rede ANDI, situada na categoria de articulação de compromisso social, nasceu da ampliação da consciência sobre o papel crucial que a informação de qualidade tem na promoção dos direitos da criança e do adolescente. É isso a partir dos bons resultados da mobilização e transformação da cultura dos veículos de comunicação, jornalistas e fontes de informação alcançados pela ANDI, uma organização singular.

A experiência mostra que os empreendimentos bem-sucedidos atraem e estimulam outras organizações e pessoas a compartilhar seus objetivos e a desenvolver projetos semelhantes. É um processo natural de reedição, valioso para a sociedade, que pode auferir a

“O fortalecimento dos trabalhos das organizações sociais está diretamente ligado à construção de parcerias. Nessa perspectiva, enxergamos a Rede ANDI Brasil como catalisadora de compromissos, idéias e competências que se somam e impulsionam iniciativas em prol da infância e da adolescência. Para o Auçuba, é motivo de orgulho se reconhecer nessa proposta de Rede e poder caminhar, aprender e crescer junto com ela”.

(Cristiane Félix, ex-diretora da Auçuba Comunicação e Educação, integrante da Rede ANDI em Pernambuco)



multiplicação dos resultados (*ler capítulo Desafios Conjunturais e Estruturais, à página 100*).

A metáfora do plantio de árvores no deserto, utilizada por Geraldinho Vieira (*ler entrevista Do deserto à floresta, à página 28*), é muito apropriada para compreender esse fenômeno da iniciativa seminal a partir da qual surge a floresta.

É possível usar a imagem da floresta para uma articulação de compromisso social, como é o caso da Rede ANDI. Ou seja: cada árvore tem a sua singularidade e o ecossistema se constitui a partir da relação entre elas e com as demais espécies que se incorporam aos fluxos de troca. Como defendido por Elina Dabas, presidente da Fundação para o Desenvolvimento e a Promoção das Redes Sociais (Fundared) e Denise Najmanovich, epistemóloga e mestre em metodologia da investigação científica, “rede é a linguagem dos vínculos”.

De acordo com o sociólogo espanhol Manuel Castells, a forma descentralizada e integrada de atuação em rede é uma característica dos novos movimentos sociais. Mais do que simplesmente organizar atividades e compartilhar informações, ela se constitui num autêntico disseminador de códigos

culturais, não apenas pelo trabalho que desenvolve, mas também pelas múltiplas formas de intercâmbio e interação com o meio na qual está inserida.

O NASCIMENTO DA FLORESTA

Conforme vimos no capítulo *Contexto Histórico*, foi exatamente diante da constatação de que era preciso disseminar as ações desenvolvidas pela ANDI, somada à experiência com a Ciranda, no Paraná, que o Conselho da organização brasileiro decidiu apoiar a criação de uma rede, em sua reunião de março de 1999. Estava, portanto, lançada a semente da floresta. No segundo semestre do mesmo ano, a ANDI já coordenava o primeiro projeto-piloto, na Bahia, na recém fundada ONG Cipó – Comunicação Interativa (*ler quadro A primeira experiência em Salvador, à página 59*).

Em março de 2000, a Rede era criada oficialmente, com a participação de quatro organizações (ANDI/DF, Cipó/BA, Auçuba/PE e Uga-Uga/AM). Entre os produtos a serem desenvolvidos pelas Agências estavam o boletim diário com a síntese das notícias dos jornais dos estados, uma agenda de pautas semanal, a pesquisa anual sobre o

tratamento dado aos temas da criança e do adolescente pela mídia e o banco de fontes (com contatos de instituições e especialistas nos diversos temas relacionados com o universo infanto-juvenil). No final do primeiro ano, a Rede já contava com seis organizações integrantes, pois somaram-se ao projeto a Oficina de Imagens/MG, em agosto, e a própria Ciranda/PR, em setembro. Isso porque, embora a organização paranaense tenha sido a fonte inspiradora da iniciativa nacional, era preciso oficializar sua constituição e, ainda, estruturar o espaço físico no qual seriam desenvolvidas as atividades do projeto, o que ocorreu somente nove meses após a criação da Rede.

Em outubro de 2001 foi a vez da Cidade Futura/SC unir-se à iniciativa. Em seguida vieram a TerrAmar/RN (novembro de 2002) e Girassolidário/MS (abril de 2003). Em agosto de 2003, uma nova organização, a Mídia Criança, assumiu as ações desenvolvidas pela Rede em Santa Catarina, até então coordenadas pela Cidade Futura. Em janeiro de 2004, ingressaram a Missão Criança Aracaju/SE e a Catavento/CE. Em abril, a Mídia Criança deixou o projeto no território catarinense. Por fim, em junho de 2004, foi a vez da Matraca/MA integrar-se ao grupo.

Até o fechamento desta publicação, a Rede ANDI Brasil contava com 11 Agências integrantes. Contudo, estava em curso diálogo com diversas entidades interessadas em assumir o pacote de ações do projeto em outros estados brasileiros, como Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraíba.

“A participação na Rede ANDI significa a potencialização de todas as estratégias desenvolvidas pela entidade, seja pela articulação e ampliação do diálogo com e entre os diferentes atores sociais, profissionais da mídia, governos e empresas, seja pela inclusão indispensável de conceitos e ações voltados para a promoção e defesa dos direitos de crianças e adolescentes em todos os seus projetos. Mais do que isso, significa sentir-se parte fortalecida ao contribuir para uma ação idealizada e empreendida por um grupo de instituições com as quais trocamos, aprendemos e construímos novas possibilidades para o desenvolvimento da sociedade”.

(Luiz Guilherme Gomes, secretário executivo da Oficina de Imagens Comunicação e Educação, integrante da Rede ANDI em Minas Gerais)





“Logo que começamos a atuar no Brasil, em 1998, a proposta de criação da Rede ANDI nos pareceu estratégica. Primeiro, porque ampliaria os excelentes resultados até então obtidos pela ANDI. Depois, porque vimos na ANDI uma entidade com capacidade de articulação e gestão necessária para desenvolver um trabalho em rede com outras organizações, tema considerado prioritário para a AVINA. Sentimos orgulho por termos contribuído para o nascimento desta iniciativa, para o fortalecimento de cada umas das organizações que integram a Rede e, ainda, para que a própria Rede viesse a colaborar com outras instituições – que não a integram – em seus esforços de comunicação pela defesa dos direitos da infância, por meio do Concurso Rede ANDI”.

(Antônio Lobo, Representante Regional/Brasil da AVINA)

Parceiros na idéia

Mas a Rede não teria a força e o alcance que desfruta hoje não fosse a construção de parcerias estratégicas já na etapa de implementação do projeto – alianças essas que visavam sua sustentabilidade e consolidação. A primeira delas foi concretizada com a Fundação Avina, que apoiou a capacitação de líderes em mobilização de recursos, estimulou o diálogo das organizações com o empresariado local, a realização de ações de fortalecimento institucional e o Concurso Rede ANDI para Projetos em Comunicação pelos Direitos da Criança e do Adolescente. As atividades de consolidação da iniciativa e o Concurso Rede ANDI também tiveram o apoio da Save The Children Suécia, que juntamente com a Avina, compôs a aliança estratégica da Rede ANDI Brasil até final de 2004.

No mesmo período, a Fundação W.K. Kellogg apostou na extensão do *Programa de Formação em Comunicação e Mobilização Social para Estudantes Universitários* – desenvolvido inicialmente pela ANDI desde 1997 – para as Agências estaduais, a partir de 2000. Em fevereiro de 2002, a Rede consolidou mais uma parceria importante para sua trajetória de sucesso e expansão – um projeto de três anos com a Comunidade Européia. O quadro de alianças estratégicas da Rede ANDI Brasil se completa com a chancela do Unicef, que além de seu apoio institucional desde o início do projeto, estabeleceu e ainda continua estabelecendo parcerias diretas com as Agências estaduais.

A primeira experiência em Salvador

O projeto piloto da Rede ANDI Brasil foi desenvolvido no contexto da ONG baiana Cipó – Comunicação Interativa. Aqui são apresentados alguns detalhes do processo de criação da chamada Central Cipó de Notícias

O ano era 1999 e começava a ganhar fôlego a idéia de expandir a atuação da ANDI para todo o País. Em Salvador, a ONG Cipó – Comunicação Interativa, liderada pela jornalista Anna Penido, dava seus primeiros passos e assumia o desafio de desenvolver o projeto-piloto da Rede ANDI, a ser formada por meio de parcerias com organizações não-governamentais do Brasil inteiro. À época, Anna integrava o Conselho Diretor da ANDI e, por isso mesmo, acompanhou de perto todas as discussões em torno deste processo de replicação da metodologia da Agência. Contudo, ao assumir a nova tarefa e objetivando comandar o processo com total isenção e sem qualquer vínculo formal com a ANDI, optou por desligar-se do Conselho.

A ousada proposta contou, inicialmente, com a participação direta de três pessoas. Uma jornalista responsável, Isabelle Câmara, e duas estudantes universitárias, Cinthia Sento Sé e Claudiane Carvalho.

Pernambucana, Isabelle mudara-se para Salvador em busca do sonho de trabalhar com a ANDI. Cinthia e Claudiane cursavam o último ano da Faculdade de Jornalismo, na Universidade Federal da Bahia.

Assim, em julho daquele ano, surgiu na sede da Cipó o núcleo original da CCN – Central Cipó de Notícias. Durante os primeiros meses, contam Isabelle Câmara e Cinthia Sé, a rotina da CCN consistia em ler os jornais diários da capital baiana, clipar todas as notícias relacionadas ao universo da infância e adolescência e reproduzi-las, resumidamente, no boletim eletrônico *Clipping Hoje Bahia*. O material era, então, enviado para entidades do Terceiro Setor, para representantes da mídia baiana e para a sede da ANDI, em Brasília. Lá, as informações seriam incorporadas, dependendo de sua relevância para o cenário nacional, ao boletim diário gerado pela ANDI, que trazia o resumo das principais notícias sobre infância e adolescência no Brasil.

Primeiros passos

Para aprimorar essa produção, Isabelle passou uma semana em Brasília, “estagiando” com a equipe da ANDI. Ainda assim, lembra, “havia dificuldades em classificar as matérias segundo as temáticas estabelecidas, até pelas peculiaridades locais e regionalismos. Na dúvida, pecávamos pelo excesso, recortando até mesmo textos com um número mínimo de caracteres ou que não tinham a ver diretamente com a nossa proposta”, relata a jornalista, para quem o monitoramento que a ANDI fazia desse processo, a partir de Brasília, era essencial.

Aos poucos, a CCN se fortaleceu: ganhou mais um Estudante Universitário, Ceciliano Costa, e assumiu novos papéis – sensibilizar jornalistas, radialistas, chefes de redação e diretores dos veículos de comunicação baianos; pautar a imprensa local, em muitos casos dando suporte à produção e à edição de matérias; contribuir com reportagens sobre educação para o suplemento jovem do jornal *A Tarde*, e contatar as entidades do Terceiro Setor, apresentando a Rede ANDI e seu papel junto à mídia.

Inicialmente, tais contatos foram intermediados por Anna Penido. A ela cabia apresentar a nova insti-

tuição e explicar o trabalho da Agência. Mais tarde, Isabelle assumiria a manutenção dos contatos – o que levou a CCN a incorporar, informalmente, a assessoria de comunicação de algumas entidades do Terceiro Setor.

A experiência piloto durou sete meses e culminou com a publicação da primeira pesquisa *Infância na Mídia/Bahia*, em dezembro de 2000. Após esse período, a ANDI sentiu-se mais segura para sair a campo em busca de financiamento e apoio para a implementação da Rede. 🧑

A FORÇA DA MARCA

Embora a ANDI tenha sido, inicialmente, o motor dessa iniciativa de articulação de comunicadores pela infância, é importante voltar a destacar que ela, enquanto organização singular, não se confunde com a Rede, organização plural. As instituições que a integram têm a sua própria identidade, são figuras jurídicas independentes, com organização, missão e objetivos próprios, que podem ser mais ou menos próximos dos objetivos da Rede.

A história da ANDI e a da Rede mostram que a Agência relutou em promover meras extensões de sua proposta e buscou parcerias. Esse cuidado transparece no processo de mobilização inicial. Quando as primeiras três organizações (Auçuba, Cipó e Uga-Uga), além da ANDI, compõem o núcleo pioneiro dessa articulação, é criada uma nova instituição, que é justamente a Rede, com seu Conselho Gestor. Nesse Conselho tem assento um líder de cada organização, que passa a compor um fórum de deliberação da articulação. Dessa forma, a identidade da Rede foi sendo construída não apenas pela ANDI, mas também pelas Agências estaduais. Isso porque, embora jovens, as organizações atraídas já pos-

suíam certa expressão local ou regional e a ANDI já tinha o “como fazer” – ou seja, a metodologia relacionada com a qualidade do produto e do resultado.

É preciso ressaltar, no entanto, que para que qualquer rede consiga construir sua própria identidade e permanecer no cenário é preciso, em primeiro lugar, que cada um de seus componentes tenha a percepção de que estar nessa aliança contribui para seus próprios objetivos enquanto organização singular e, também, que cada um assuma responsabilidades.

Interesses convergentes

Parece claro que é exatamente isso que ocorre na Rede ANDI: para a ANDI trata-se de realizar suas metas numa abrangência maior, capilarizar e potencializar sua ação, compartilhando a sua missão com outras organizações e em outros espaços que, solitariamente, não conseguiria alcançar. Para as demais instituições pode ser o compartilhamento de uma identidade reconhecida e de credibilidade, a possibilidade de estabelecer novas relações nacionais e internacionais em seu campo de atuação, de ampliar a captação de recursos e de firmar-se como refe-

rência local e regional, também potencializando seus resultados.

Ao longo desses mais de cinco anos de existência, a Rede ANDI Brasil vem criando e consolidando a sua própria identidade, a partir dos fluxos, das relações que vai tecendo entre seus integrantes e o mundo exterior. Porém, traz sempre a marca tomada por empréstimo de sua liderança. E essa questão é também muito importante.

Para Clotilde Perez, doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC de São Paulo, a marca é uma conexão simbólica e afetiva que se estabelece entre uma organização e o seu público-alvo, tanto do ponto de vista material quanto de suas aspirações. Vale lembrar que a semiologia trabalha com essa conexão simbólica e afetiva, com a criação e a existência de uma mitologia latente de objetos, produtos ou serviços – pois extrapola seus atributos físicos, benefícios e uso – e que se instala abaixo do limiar da consciência das pessoas. A marca é um signo que se mistura e configura a identidade da coisa. Isso não acontece somente com produtos à venda e serviços para consumo – objetos do *marketing* –, acontece também com as próprias instituições.

Marca registrada

Mesmo quem não entenda – ou não goste – do estilo expressionista, por exemplo, tenderá a valorizar a assinatura de um Van Gogh, pois essa marca é reconhecida pela sociedade neste momento histórico. Durante a vida do artista, sua marca não era reconhecida, não tinha valor para as pessoas. E esse não reconhecimento contaminava a visão da obra. George Hartmann, representante da Sociedade para Estudos Psicológicos de Questões Sociais da Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, alerta para esse fenômeno da generalização semântica. Trata-se da transferência do significado de um objeto para os signos que o compõem que, em seguida, são transpostos para outro objeto que tenha os mesmos signos.

Atualmente a marca é, muitas vezes, um patrimônio mais valioso que o próprio produto ou serviço, porque lhe confere credibilidade, antecipação de satisfação. A confiança em uma marca, por experiência com o produto ou por comunicação, facilita as relações externas e o “empoderamento” dos entes que a ela se vinculem.

Tendo em vista os anos de atuação na área da infância e adolescência e o reconhecimento do

nome ANDI graças à seriedade do trabalho desenvolvido, as organizações envolvidas na criação da Rede sugeriram que o nome da Agência fosse dado também à iniciativa nacional. Mas a tendência é que, em uma perspectiva histórica, as características da identidade da Rede ANDI colem-se à marca. Hoje, pode-se dizer que, em grande medida, ainda é forte a questão da marca que se cola à Rede, gerando, na sociedade, a expectativa de que os produtos e ações da iniciativa sejam da mesma natureza e qualidade dos produtos e ações da ANDI e eivados pelos mesmos valores. Ao mesmo tempo, contudo, não se pode deixar de reconhecer que a marca ANDI ganhou novos contornos a partir da criação da Rede. Além de uma maior visibilidade, agregaram-se valores relacionados à ampliação de seu território de influência, ao aprimoramento de sua metodologia e a um impacto mais eficaz sobre o tecido social brasileiro, por exemplo.

Ganhos e riscos

Esse novo contexto, entretanto, traz não só vantagens, mas também desvantagens para a ANDI e para as instituições da Rede. Para a ANDI significa que aos benefícios mencionados no parágrafo anterior, resultantes diretamente da diversidade proporcionadas pela estrutura de rede, contrapõe-se também o risco de que essa marca, por ela “empoderada”, venha a incorporar objetivos, qualidades e valores distantes dos originais. Erros das Agências também podem ser transferidos para a ANDI, como se esta fosse responsável. E, para as demais instituições, significa que a sua característica singular ficará, em alguns momentos,



A primeira logomarca da Rede ANDI Brasil foi desenhada tendo como base as linhas geradas pelo desenho do mapa astrológico do projeto, elaborado durante a reunião de criação da iniciativa, em 12 de janeiro de 2000. Além disso, ela traz no centro o desenho do “pintinho” criado para a logomarca da ANDI, à época da criação da Agência. Como se pode observar, o corpo do pintinho retrata a impressão digital de uma criança.



“A Agência Uga-Uga de Comunicação nasceu formalmente como organização não-governamental no mesmo período de criação da Rede ANDI. No entanto, naquela época, já trazia uma bagagem de experiências na área de participação juvenil, mobilização social e educação pela comunicação. A entrada na Rede consolidou essa estratégia de atuação e agregou maior credibilidade às ações da organização na área de mobilização de mídia. Fazer, portanto, a articulação com a mídia local e com os atores sociais tem sido um processo crescente e positivo. Com os atores sociais, temos construído uma parceria de troca, confiabilidade e respeito. Com a mídia, essa articulação também tem sido bastante efetiva e o resultado é um processo gradativo de mudança de comportamento dos veículos de comunicação do estado”.

(Eneida Marques, diretora da Agência Uga-Uga de Comunicação, integrante da Rede ANDI no Amazonas)

sob uma marca guarda-chuva, com o risco de ocultar a sua própria identidade.

No campo do *marketing*, chama-se de marca guarda-chuva aquela que é adotada por empresas que atuam associadamente e/ou para muitas linhas e produtos. A marca guarda-chuva para atuação associada pode ser exemplificada com o caso das Organizações Globo, ou, no campo dos serviços públicos, como as Santas Casas, organizações singulares com propósitos comuns. A AmBev pode servir de exemplo para uma marca guarda-chuva com muitas linhas de produtos, outro jeito de ver esse modelo. Nesses casos, se uma mercadoria não se mostra compatível com os valores da marca, ela precisa ser retirada, pois há um diálogo que se estabelece na apropriação dos produtos entre a qualidade esperada – informada pela marca – e a apreensão dessa qualidade.

A NATUREZA DAS RELAÇÕES

Um olhar sobre as teorias a respeito dos modelos de organização em rede hoje existentes ajuda a compreender a formação e a evolução da Rede ANDI. Segundo a especialista no campo das articulações sociais e de saúde Rose Marie Inojosa, uma possível categorização das redes, segundo o relacionamento que se estabelece entre os parceiros, pode explicitar-se nos seguintes tipos: redes subordinadas, redes tuteladas e redes autônomas

ou orgânicas, como mostra o quadro da próxima página.

As redes subordinadas são aquelas criadas no âmbito de uma organização, que a controla. A rigor, esse tipo escaparia da definição atual de rede, que pressupõe identidade própria. No entanto, esse modelo é observado na realidade quando uma organização gera a existência de outras como suas extensões e estas, em princípio, não sobreviveriam solitariamente. São organizações hierarquizadas, que se autodenominam rede.

A rede tutelada pressupõe a livre associação de entes autônomos, que se articulam sob a égide de uma organização. Ela os mobiliza em razão do reconhecimento de sua capacidade – técnica, financeira, gerencial – ou de outros poderes e, por isso, modela o objetivo comum. Assim atraídos, os entes, além de considerarem o custo e os possíveis benefícios da adesão, tendem a subordinar sua permanência na rede a essa relação.

A tutela, entretanto, pode ser temporária. Justifica-se para a transferência de saberes ou de

apoio ao acúmulo de poder pelos outros entes, que irão conquistar autonomia e passar a contribuir com a rede não apenas no compartilhamento de tarefas, mas também na produção das decisões, políticas e programas. Caso se estenda, pode gerar uma relação de subordinação, que fragiliza a própria rede, cuja existência passa a depender da persistência de propósitos do ente mobilizador. A tutela pode estar assentada em diferentes acúmulos de poder: prestígio, recursos tecnológicos, recursos financeiros, domínio de um saber fazer.

Tutela, portanto, pressupõe uma situação passageira, período em que o tutelado deveria conquistar a sua emancipação, passando a assumir e a compartilhar responsabilidades. As situações de tutela devem prever as bases da emancipação, para que não se prolongue indefinidamente ou não termine em ruptura.

Finalmente, o terceiro tipo de arranjo é a rede autônoma ou orgânica, constituída por entes independentes, mas com objetivos específicos próprios e que passam a se articular em torno de uma idéia ou propósito abraçado coletivamente. A participação nessas redes preserva

	Rede subordinada	Rede tutelada	Rede autônoma
Mobilização	<ul style="list-style-type: none"> Os entes são parte de uma organização ou sistema (como uma rede de ensino). A articulação independe da vontade de cada ente. Os entes compartilham objetivos e processos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os entes têm autonomia, mas articulam-se sob a égide de uma organização. Compartilham objetivos e podem compartilhar processos. 	<ul style="list-style-type: none"> Pressupõe uma idéia-força, mobilizadora, que atrai as parcerias por objetivos comuns e um processo contínuo de reedição.
Graus de autonomia	<ul style="list-style-type: none"> Baixo 	<ul style="list-style-type: none"> Médio 	<ul style="list-style-type: none"> Alto
Tipos de controle	<ul style="list-style-type: none"> Processo decisório centralizado. A articulação independe da vontade dos entes. A rede é fechada, expandindo-se apenas pela vontade do ente central. 	<ul style="list-style-type: none"> Ente mobilizador tende a ficar como <i>locus</i> de controle. A rede é aberta a novas adesões, mas sob controle. 	<ul style="list-style-type: none"> Entes são autônomos e articulam-se voluntariamente. O controle é compartilhado. A rede é aberta e trabalha por pactuação.
Identidade	<ul style="list-style-type: none"> Prevalece a identidade da organização-mãe. 	<ul style="list-style-type: none"> As identidades formais dos parceiros são preservadas, mas a identidade da organização tutora prevalece. 	<ul style="list-style-type: none"> As identidades dos parceiros são preservadas. É construída uma identidade própria da rede.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Provida pelo ente central. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantida pelo ente tutor. Lastreada pelos resultados da ação conjunta e das relações externas. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade compartilhada. Lastreada pelos resultados da ação conjunta e relações externas.
Fatores de permanência	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade institucional. Vontade política. 	<ul style="list-style-type: none"> Persistência de propósitos do ente mobilizador. Comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação. Resultados da rede na sociedade e resultados para cada ente participante.

a identidade de cada componente e supõe a sua ativa contribuição para a modelagem de propósitos, tecnologias, projetos, decisões e ações da rede. Nesse tipo, a permanência de cada integrante depende do seu grau de engajamento no propósito comum e da contribuição da articulação em rede para a realização de seus próprios objetivos. Trabalhando por pactuação, o controle é compartilhado pelos entes ou localizado segundo sua escolha e, portanto, pode mudar de *locus*.

Rede ANDI Brasil: modelo híbrido

A capacidade de atração da ANDI em relação a outras instituições parece ter combinado quatro elementos: a consistência da formulação da idéia, a possibilidade de compartilhamento de uma identidade reconhecida na área de atuação, a apropriação de uma metodologia já desenvolvida e a capacidade de conseguir recursos financeiros.

Mas os modelos são apenas referências. Na prática, em uma mesma situação convivem características de mais de um sistema, já que a realidade é sempre mais rica do que os esquemas que nos ajudam a pensá-la. No caso

da Rede ANDI Brasil convivem características tanto do modelo de tutela como do autônomo, sugerindo um processo de transição. De um lado, a ANDI concentra poderes referentes à visibilidade nacional, competência técnica e capacidade de captação de recursos. De outro, as decisões são tomadas pelo Conselho Gestor, que é uma instância política horizontal e democrática. É no Conselho que se discute e planeja toda a ação da Rede. Desse modo há um movimento vertical e outro horizontal, que permeiam a dinâmica da Rede, assegurando, ao mesmo tempo, participação democrática e controle de qualidade.

Vale assinalar, entretanto, que quando uma única organização assume a tutela de uma Rede integrada por várias organizações, isso tem um custo que não é pequeno para a instituição que a exerce, pois as questões tenderão a ser apresentadas como reivindicação para a organização tutora pelos tutelados, ficando sob sua responsabilidade a busca de soluções e meios para os problemas apresentados.

No que se refere à Rede ANDI, na medida em que ela se consolida, sem trincar a identidade

das organizações que a compõem, e que esses integrantes se fortalecem na capacidade de contribuir para as tecnologias, influir nas decisões e, sobretudo, assumir responsabilidades e não apenas tarefas, a tendência da tutela é reduzir-se. E esse fenômeno já vem ocorrendo, como veremos mais adiante, no capítulo *Desafios Conjunturais e Estruturais*.

Cabe ressaltar, no entanto, que esse processo não acontece de forma homogênea. Depende, em grande medida, dos níveis de maturação, consolidação institucional e autonomia de cada organização integrante. Além disso, é preciso considerar fatores como diferenças regionais, histórico de atuação, capacidade de captação de recursos, amplitude das parcerias estabelecidas localmente e, também, o tempo de participação no projeto.

Mercado X Compromisso Social

Outra maneira de diferenciar os tipos de redes, que também revela certo hibridismo na Rede ANDI, são as articulações mais focadas no mercado e as que se formam por compromisso social, como demonstra o quadro abaixo.

É importante sublinhar que a Rede ANDI, em certo grau, supera essa distinção Mercado X Compromisso Social na medida em que se apropria de elementos dos dois modelos: ao mesmo tempo em que se articula em razão da produção de bens e serviços, inclusive com a perspectiva de “potenciação dos parceiros”, tem como foco a missão da transformação social, sem que se constitua numa complementação da ação do Estado. Talvez aí, nesse hibridismo, em geral favorável, também esteja uma tendência para a Rede ANDI, de nunca ser completamente autônoma em relação à ONG ANDI, já que seu “modo de produção” exige algum centralismo – além de receber seu nome. Mas, muitas vezes, as partes da rede demandam autonomia, num movimento que tanto pode ser criativo como entrópico.

O INGRESSO DE NOVAS AGÊNCIAS

O método de seleção de agências para integrar a Rede ANDI Brasil, que foi se modificando ao longo do tempo, é outro indicativo do quanto essa iniciativa mistura características de vários modelos de articulação em rede. As cinco

organizações estaduais que se tornaram integrantes da Rede ANDI em seu primeiro ano de funcionamento, 2000, foram convidadas por já trabalharem na interface entre movimentos sociais de infância e adolescência e o campo da comunicação, além de registrarem um histórico de relações afetivas entre seus atores. Também havia, por parte dessas ONGs, identidade com a metodologia e o trabalho da ANDI, reconhecida a partir de encontros entre seus gestores e a direção da Agência em eventos do Terceiro Setor, evidenciando a força e a liderança que a organização sediada em Brasília tinha naquele momento.

Atualmente, o ingresso de novas instituições é mediado pelo Conselho Gestor. Essa escolha envolve hoje um processo criterioso de seleção, que vai desde a identificação de organizações interessadas até a análise da viabilidade de concretização do projeto no contexto da própria instituição.

Conversas iniciais

O primeiro passo do processo de seleção é a identificação de organizações que tenham atuação na promoção e defesa dos direitos infanto-juvenis ou na área de comunicação. O diálogo inicial acontece, normalmente, com visitas às

Redes de Mercado	Redes de Compromisso Social
São redes articuladas em razão da produção e/ou apropriação de bens e serviços.	São redes que têm como foco questões sociais.
Visam a complementaridade ou a potencialização dos parceiros face ao mercado.	Visam complementar a ação do Estado ou suprir a sua ausência no equacionamento de problemas sociais complexos, que colocam em risco o equilíbrio social.
As relações são perpassadas pelos interesses do mercado, podendo oscilar entre cooperação e competição.	As relações nascem e se nutrem de uma visão comum sobre a sociedade ou sobre determinada questão social e da necessidade de uma ação solidária.
A relação de parceria das redes de mercado tende a ser de subordinação ou tutela.	Demanda estratégias de mobilização constante das parcerias e de reedição.



“O início das atividades da Rede ANDI pela Missão Criança de Aracaju ocorreu de forma tranqüila, dando continuidade às ações anteriormente desenvolvidas pela Cipó – Comunicação Interativa em Sergipe. No estado, a temática da infância e adolescência já tinha certo espaço entre os profissionais de comunicação e coube à Missão Criança Aracaju consolidar e ampliar a parceria com a mídia local. A receptividade foi bastante positiva, tanto que a organização passou a ser referência para consulta de fontes e indicações de abordagem. Os retornos às sugestões de pauta se multiplicam a cada dia.”

(Maria Luci Silva, coordenadora de projetos da Missão Criança Aracaju, organização integrante da Rede ANDI em Sergipe)

instituições interessadas, contatos telefônicos e troca de mensagens eletrônicas.

Para se candidatar e integrar o projeto, as instituições devem cumprir critérios ligados a aspectos de gestão institucional, gestão de recursos e gestão social (*ler tabela à página 71*). As futuras Agências devem também cumprir, como parte do processo de admissão, as seguintes etapas:

1. Enviar Carta Proposta à Secretaria Executiva da Rede ANDI.
2. Aguardar análise da Carta Proposta pelo Conselho Gestor da Rede ANDI.
3. Receber visita da Secretaria Executiva da Rede.
4. Visitar uma das Organizações Integrantes da Rede ANDI.
5. Enviar comprovação da capacidade de garantir as contrapartidas exigidas pelo Conselho Gestor.
6. Apresentar seu líder em reunião do Conselho Gestor.
7. Aguardar a deliberação final do Conselho Gestor.

Acompanhamento *in loco*

A cada ingresso de uma nova instituição no projeto, a Secretaria Executiva da Rede ANDI redige um termo aditivo ao contrato inicialmente assinado pelas Agências pioneiras. Esse documento trata do pacote de ações por elas assumidas, bem como das responsabilidades quanto à utilização dos recursos eventualmente repassados pela ANDI e posterior prestação de contas. Além disso, a Secretaria constrói um plano e um cronograma de capacitação, que tem como primeira ação a ida de dois profissionais da

organização à ANDI. Nessa visita, são repassados conhecimentos sobre a metodologia de trabalho da ANDI e Rede ANDI no monitoramento da mídia, na produção de boletins e pautas e na gerência de recursos financeiros.

Em seguida, uma das Agências “pioneiras” da Rede ANDI assume a capacitação e o monitoramento das ações da nova parceira por cerca de um ano. Para tanto, elabora um programa de

assessoria aos conteúdos jornalísticos e pedagógicos e à elaboração de estratégias de captação de recursos locais. Essa assessoria significará acompanhamento “in loco”, telefônico e pela internet. A cada três meses e ao final do período de assessoria, a Agência “pioneira” deverá apresentar relatório com os resultados do que foi realizado (*ler sobre modelo de monitoramento no capítulo Desafios Conjunturais e Estruturais, à página 100*). 🌸

Critérios de gestão

	Critério	Parâmetro de avaliação
GESTÃO INSTITUCIONAL	Organização da sociedade civil, de interesse público, sem fins lucrativos, que não tenha vínculo a empresas ou institutos e fundações empresariais, com existência legal há, pelo menos, três anos.	Ata de fundação da organização.
	Aproximação com a temática criança e adolescente.	Apresentação da missão da organização.
	Princípios democráticos e transparentes da gestão.	Estatuto da organização.
	Elaboração de planejamento estratégico.	Apresentação de planejamento estratégico que incorpore o ano corrente.

Critérios de gestão

Critério	Parâmetro de avaliação
Presença de instância específica para a gestão administrativo-financeira da organização.	Apresentação das atribuições e relatório de atividades, do ano anterior ao corrente, da instância administrativo-financeira da organização.
Existência de um plano de sustentabilidade financeira.	Apresentação do plano de sustentabilidade financeira da organização e resultados alcançados no último ano em torno da mobilização de recursos.
Acompanhamento de contas.	Apresentação do relatório de aprovação de contas do ano anterior ao corrente por instância apropriada (Conselho Fiscal, por exemplo).
Política de recursos humanos da organização.	Apresentação de política salarial e de formação de recursos humanos da organização.
Diversidade de fontes de financiamento que garantam a permanência na Rede – com os compromissos, métodos, metas e prazos inerentes ao projeto – por, no mínimo, 18 meses.	Relação dos parceiros para o projeto Rede ANDI Brasil.
Desenvolvimento de projetos em torno da infância e da adolescência.	Apresentação dos projetos desenvolvidos no último ano em torno da infância e da adolescência, indicando objetivos, atividades principais e resultados alcançados.
Existência de processos de monitoramento e avaliação.	Apresentação de como funcionam os processos de monitoramento e avaliação na organização a partir das atividades desenvolvidas em torno de um projeto concreto.
Capacidade de articular parcerias.	Apresentação das parcerias estabelecidas no último ano, indicando a contribuição da organização parceira no desenvolvimento das ações.
Capacidade de articulação em redes.	Apresentação das redes e fóruns que a organização participa, indicando as atividades desenvolvidas no último ano.
Capacidade formativa.	Apresentação das atividades de anos anteriores que envolvam processos formativos.
Capacidade de mobilização e articulação com a mídia.	Apresentação das atividades desenvolvidas no último ano com o envolvimento da mídia.

Para além das fronteiras do Brasil

O êxito da Rede ANDI Brasil foi o ponto de partida para que organizações da sociedade civil de nove países latino-americanos se unissem para criar a Rede ANDI América Latina, em 2003. Sob a coordenação da ANDI, que vem compartilhando sua metodologia com as demais organizações, essa nova articulação interinstitucional busca estimular o diálogo entre os atores da sociedade civil e os profissionais e meios de comunicação para criar, nesses países, uma agenda capaz de priorizar a abordagem jornalística de temas relacionados com os direitos da infância e da adolescência.

Atualmente, essa articulação conta com doze organizações integrantes:

- Argentina: Periodismo Social
- Bolívia: Eco Jóvenes
- Brasil: ANDI – Agência de Notícias dos Direitos da Infância
- Colômbia: Fundación Antonio Restrepo Barco
- Costa Rica: DNI – Defensa de Niñas y Niños Internacional
- Equador: Fundación Yupana
- Guatemala: Asociación Doses
- México: CIMAC – Comunicación e Información de la Mujer A. C.
- Nicaragua: Dos Generaciones
- Paraguai: Global...Infância
- Peru: Equipo Uno
- Venezuela: Cecodap – Centros Comunitarios de Aprendizaje

As Agências da Rede ANDI América Latina produzem hoje, de forma regular, 25 boletins, entre resumos diários das principais notícias sobre infância e adolescência – com base no monitoramento de 61 jornais –, agendas semanais de eventos, pautas especiais e a resenha semanal latino-americana produzida pela coordenação executiva.

Até 2007, o plano da Rede é chegar a um total de 15 países. O projeto é realizado por meio de uma aliança estratégica com o Unicef, Save the Children Suécia, Fundação Avina e Plan. Conta, ainda, com o patrocínio da Petrobras e o apoio da Unesco. 🌱



O poder da Rede

Estratégias de mobilização da mídia e qualificação de atores sociais em comunicação ganham maior visibilidade quando implementadas em rede

Uma das grandes vantagens do trabalho em rede é, sem dúvida nenhuma, a possibilidade de colocar em prática uma atuação mais estratégica frente a algumas temáticas emergenciais, o que contribui – e muito – para o aprimoramento de políticas públicas e dos mecanismos de controle social.

Um bom exemplo dessa força social é a série de ações que a Rede ANDI Brasil vem desenvolvendo, desde 2003, junto à mídia, às fontes de informação e à sociedade a fim de contribuir para uma maior visibilidade e reconhecimento dos Conselhos Tutelares e de Direitos como atores decisivos para a implementação do preceito constitucional de prioridade absoluta à infância e à adolescência.

São iniciativas, em sua maioria, abarcadas no projeto *Mídia e Conselhos – Aliança Estratégica na Prioridade Absoluta aos Direitos das Crianças e dos Adolescentes*, iniciado em 2003 pela ANDI, em parceria com o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda) e a Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República, com recursos destinados pela Petrobras ao Fundo Nacional dos Direitos da Infância e Adolescência.

Plano de ação

O projeto desenvolveu, em um primeiro momento, seis *workshops* de comunicação – coordenados pela Oficina de Imagens, Agência da Rede em Minas Gerais – em todas as regiões do País, o que permitiu a jornalistas e a conselheiros discutirem caminhos para um relacionamento pro-



“Entrar para a Rede ANDI sempre significou, para nós, atingir um padrão de qualidade real, reconhecido pelas outras pessoas. Sabemos, porém, que a nossa missão é árdua. No Maranhão, apesar de haver muitos veículos de comunicação, há pouca diversidade quanto ao seu domínio – quase todos são controlados por grupos políticos e econômicos que têm objetivos muito claros e os defendem sem pudor. Promover os direitos de crianças e adolescentes nem sempre é algo que está em sintonia com estes objetivos. Percebemos, porém, que há muita vontade, entre os jornalistas, em se aliar e contribuir com essa causa. O nosso desafio, portanto, é tornar essa pauta indispensável, inquestionável do ponto de vista da sua importância – não apenas para os jornalistas, mas também para os empresários do setor. E assim, ir vencendo as barreiras”.

(Lissandra Leite, coordenadora de projetos da Agência de Notícias da Infância Matraca, organização integrante da Rede ANDI no Maranhão)

fissional mais afinado. O resultado dos debates serviu como base para a elaboração da publicação *Mídia e Conselhos – Um guia para encurtar a distância entre Conselhos de Direitos, Conselhos Tutelares e a sociedade*, com dicas práticas de como os conselheiros podem fortalecer suas áreas de comunicação.

Outra linha de ação foi a campanha publicitária *Conselho Tutelar: todo mundo precisa conhecer*, lançada nos 13 anos do Estatuto da Criança e do Adolescente, em julho de 2003. Elaborada pela Cipó – Comunicação Interativa, a campanha é composta por VTs, spots para rádio e anúncios para jornais e revistas. Diversas empresas de comunicação contribuíram de forma decisiva para o sucesso da campanha, veiculando gratuitamente as produções em seus meios.

Em 2004, o projeto entrou em nova fase com a realização, em Brasília, do *Encontro Nacional de Conselheiros e Jornalistas – A Imagem dos Conselhos na Mídia*, em abril. O evento, que contou com a efetiva participação de jornalistas da Rede ANDI, construiu referenciais para a disseminação do guia *Mídia e Conselhos* e o seu melhor aproveitamento como estratégia de comunicação. Também foi uma oportunidade para que os Conselhos planejassem ações futuras de ampliação e fortalecimento do diálogo com a mídia e a sociedade.

Ainda como parte dessa estratégia, a Rede ANDI Brasil tem apoiado a construção de Planos de Comunicação nos estados e

investido fortemente na distribuição de sugestões de pautas sobre os conselhos aos veículos de comunicação de todo o País.

Uma etapa decisiva do projeto foi o lançamento de uma análise aprofundada de como a mídia impressa retrata e dá voz aos Conselhos. Intitulado *Ouvindo Conselhos – Democracia Participativa e Direitos da Infância na Pauta das Redações Brasileiras*, o livro compõe a série Mídia e Mobilização Social, coordenada pela ANDI. As quase 200 páginas abrigam um amplo trabalho de pesquisa sobre o funcionamento dos conselhos no País e seus principais problemas e experiências exitosas, além de entrevistas com jornalistas e fontes de informação repercutindo os dados da análise, artigos de especialistas e um diretório com os contatos das principais entidades e técnicos da área.

Aliança contra o Trabalho Infantil Doméstico

O sucesso do Programa de Comunicação para o Enfrentamento do Trabalho Infantil Doméstico, executado pela ANDI em parceria com a OIT – Organização Internacional do Trabalho, Unicef e Save the Children Reino Unido, é outra mostra do potencial de articulação em rede.

Com o apoio da Rede ANDI Brasil, uma série de oficinas de interação para jornalistas e fontes de informação foi promovida ao longo de 2003. O objetivo era discutir a abordagem da mídia sobre trabalho infantil e, em especial, o trabalho infantil doméstico, que atinge quase meio milhão de crianças no País, segundo dados do IBGE (2001). Nesse sentido, era central capacitar jornalistas para o aprimoramento dos contatos com as fontes da área, além de elaborar recomendações visando a qualificação da cobertura da imprensa sobre esses temas.

A iniciativa incluiu ainda a publicação de um livro com análise da cobertura que a mídia impressa brasileira dedicou ao assunto, que também integra a coleção *Mídia e Mobilização Social*. Intitulado *Crianças Invisíveis – O enfoque da imprensa sobre o Trabalho Infantil Doméstico e outras formas de exploração*, o livro foi produzido com o objetivo de estimular, junto aos meios de massa, um tratamento editorial mais constante e qualificado da questão. Mas as faculdades de comunicação, é claro, também estavam no foco da iniciativa.



“A construção de uma estratégia de intervenção social, como a que a ANDI busca consolidar junto aos meios de comunicação e aos mais diferentes gêneros de atores sociais, é, eminentemente, o resultado de uma ação coletiva. A possibilidade de atuar em rede ao lado de instituições que também trabalham a interface comunicação e direitos potencializa e transforma positivamente esta estratégia. Todas as organizações da Rede ANDI Brasil, não tenho a menor dúvida quanto a isto, estão em uma posição muito mais à frente do que estavam quando embarcamos nesta idéia. Para me valer de uma expressão cada vez mais cara ao Terceiro Setor, estou convicto de que criamos, conjuntamente e após esforços consideráveis, uma Tecnologia Social com alto poder de replicação e adaptação a novas realidades, um sistema de defesa dos direitos da criança e do adolescente junto a um dos atores mais centrais nas sociedades contemporâneas: a mídia. A estruturação da Rede Brasil se destaca, sem dúvida, como um marco divisor na história da ANDI”.

(Veet Vivarta, Secretário Executivo da ANDI)

Experiência inicial

A primeira iniciativa de análise de mídia e capacitação de jornalistas que contou com a participação de toda a Rede teve como foco os temas relacionados ao abuso e à exploração sexual. Desenvolvido em 2001, o projeto incluiu diversas oficinas regionais com profissionais da comunicação e especialistas no assunto. Desses encontros, organizados pelas Agências estaduais, surgiram sugestões para a melhoria da cobertura jornalística do tema, que subsidiaram a produção das pesquisas regionais realizadas, em 2002, pelas organizações integrantes da Rede.

O material também foi integrado ao livro *O Grito dos Inocentes – Os meios de comunicação e a violência sexual contra crianças e adolescentes*, realizado pela ANDI em parceria com o Instituto WCF - Brasil e Cortez Editora. Mais um volume da série *Mídia e Mobilização Social*, a publicação apresenta a mesma lógica de conteúdo: além de detalhar a análise da cobertura que a imprensa brasileira oferece aos temas da violência sexual, reúne artigos de especialistas no assunto, entrevistas com jornalistas, guia de fontes e um glossário com explicações sobre termos essenciais para a compreensão desse universo.

Mobilização conjunta

As Agências também desenvolvem em conjunto pautas sobre temáticas estratégicas para a promoção e a defesa dos direitos de crianças e adolescentes. Trata-se de um esforço concentrado de toda a Rede para fazer com que a imprensa nacional des-

parte para a importância da abordagem de um determinado tema considerado de grande relevância. Essas iniciativas em bloco costumam ocorrer, seja em razão de datas especiais (que marcam, por exemplo, a história do movimento social pela garantia dos direitos humanos) ou devido a um acontecimento específico. Boas amostras dessa articulação são as que acontecem durante o mês de maio, por ocasião do Dia Nacional de Combate ao Abuso e à Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes ou em julho, quando comemora-se o aniversário do Estatuto da Criança e do Adolescente. Mas esse tipo de ação também aplica-se a outras questões de interesse de toda a sociedade, como as eleições municipais, a implementação de novas políticas públicas voltadas para infância e adolescência ou o grande potencial dos Fundos da Criança e do Adolescente.

Nessas ocasiões, todas as Agências se mobilizam para, além de pautar a mídia local, auxiliar os jornalistas a encontrar o enfoque e as fontes adequadas para a produção de reportagens que denunciem omissões e apontem soluções para os problemas relacionados com aquele determinado tema. Ações como essas visam dar mais im-

pacto ao processo de mobilização da mídia local e nacional para o tratamento de assuntos ainda pouco discutidos nos meios de comunicação e na sociedade.

Concurso para projetos em comunicação

Com o objetivo de identificar boas iniciativas que contribuam para a melhoria da qualidade da informação e da comunicação sobre os direitos da criança e do adolescente, a Rede ANDI ampliou sua atuação no País, a partir de 2002, com a realização do *Concurso Rede ANDI para Projetos em Comunicação pelos Direitos da Criança e do Adolescente*. Ao longo das três edições anuais consecutivas, foram contabilizados mais de 300 projetos inscritos.

A cada ano, foram selecionadas iniciativas de estados brasileiros onde ainda não havia Agências da Rede estabelecidas (*ler quadro Vencedores do Concurso Rede ANDI para Projetos em Comunicação pelos Direitos da Criança e do Adolescente, à página 81*). Os principais critérios de seleção incluíram o aspecto inovador, a viabilidade de implementação, as contrapartidas locais e os resultados esperados. Cada projeto vencedor recebeu, além de um incentivo financeiro, o



“Conhecemos a ANDI por volta do ano 2000 e imediatamente nos sentimos atraídos pela ousadia, criatividade e pela forma construtiva com que a organização aborda os meios de comunicação do País visando a promoção e defesa dos direitos infanto-juvenis. Para nós, expandir essa metodologia pelo Brasil parecia uma estratégia evidente e a consolidação da Rede ANDI Brasil só demonstra que a escolha foi acertada. Ver os projetos vencedores do Concurso Rede ANDI e as Agências da Rede se multiplicando pelo País converteu-se em fonte de inspiração e segurança para que pudéssemos dar um passo mais audacioso: a Rede ANDI América Latina. Para nós, a Rede ANDI é prova de que mídia e direitos da criança não são incompatíveis – são complementares!”

(Per Tamm, representante oficial para América Latina e Caribe da Save the Children Suécia)

apoio técnico de uma organização integrante da Rede ANDI para sua realização.

Promovido em aliança com a Fundação Avina e a Save The Children Suécia, o Concurso permitiu à Rede não só financiar iniciativas de entidades que lutam pela melhoria das condições de vida da população infanto-juvenil brasileira, mas também conviver por algum tempo com suas lideranças. Um dos resultados desse processo foi a identificação de algumas organizações com potencial para integrar a Rede ANDI, o que terminou concretizando-se no ingresso de duas novas entidades – Associação Companhia TerrAmar (RN) e Catavento Comunicação e Educação Ambiental (CE).

Vencedores do Concurso Rede ANDI para Projetos em Comunicação pelos Direitos da Criança e do Adolescente

1º CONCURSO REDE ANDI (2002)

- *1º Encontro da Mídia Legal - Universitários pela Inclusão* – O projeto promoveu debates sobre questões relacionadas aos direitos das pessoas com deficiência, gerando uma publicação com orientações para jornalistas e diversas sugestões de pauta para a cobertura da temática da inclusão social, o *Manual da Mídia Legal* (Escola de Gente - Comunicação pela Inclusão – RJ).
- Pesquisa *Mídia e Infância no Rio Grande do Norte* – A iniciativa analisou o comportamento da mídia impressa do estado frente à questão da exploração e abuso sexual infanto-juvenil, sistematizando os resultados em uma publicação (Associação Companhia TerrAmar – RN).
- *Projeto Carrossel* – A idéia viabilizou debates sobre questões relacionadas à saúde em escolas públicas da comunidade do Mucuripe, em Fortaleza, produzindo ainda diversos materiais de comunicação, como vídeos e boletins informativos (IRIS - Instituto de Referência da Imagem e do Som – CE).
- *Projeto Jovem Ombudsman* – A iniciativa promoveu oficinas de capacitação em comunicação para adolescentes indicados pelas 22 organizações participantes da Rede Amiga da Criança, que atua na defesa dos direitos de crianças e adolescentes, especialmente as que estão em situação de rua. Além disso, criou o Comitê Jovem pela Qualidade na Informação, que contribuiu para o desenvolvimento de uma postura crítica diante da mídia. (MNMMR/ Rede Amiga da Criança – MA).
- *SOS Comunicação - Manual de Primeiros Socorros para ONGs* – A publicação reúne informações que permitem às ONGs não só reconhecerem a importância da comunicação para o sucesso de suas estratégias, como também oferece dicas práticas

para uma divulgação mais eficiente do trabalho que desenvolvem (Amencar - Associação de Apoio à Criança e ao Adolescente – RS).

- *Rádio Transfronteira* – O projeto criou uma rádio móvel, que circulou em cinco escolas públicas do estado do Tocantins, abordando questões relevantes para a promoção e defesa dos direitos da infância e adolescência (Sindicato dos Jornalistas do Tocantins – TO).

2º CONCURSO REDE ANDI (2003)

- *Eu Prometo Já Morreu!* – Realização de oficinas de capacitação com 30 meninos e meninas, candidatos a Prefeito Mirim de Canindé (CE), para a criação de uma plataforma política baseada na Declaração dos Direitos da Criança. Ao final, foi produzido um CD contendo oito *spots* para rádio sobre os temas abordados nos encontros (Catavento Comunicação e Educação Ambiental – CE).
- *Jovens, Direitos e Mídia* – Uma série de debates sobre o ECA com jovens da Baixada Fluminense e com estudantes de comunicação culminou na produção

de vídeos sobre os direitos das crianças e dos adolescentes (CECIP - Centro de Criação de Imagem Popular – RJ).

- *Repórter em Situação de Rua* – Produção de um livro-reportagem sobre a vida de crianças e adolescentes que vivem nas ruas de São Luís, abordando situações como abandono, uso de drogas, violência e solidariedade entre os companheiros, dentre outros (Cedeca Pe. Marcos Passerini/Rede Amiga da Criança – MA).
- *Violência Sexual contra a Criança e o Adolescente na Mídia da Paraíba* – A iniciativa analisou como a mídia impressa do estado aborda a questão do abuso e da exploração sexual contra crianças e adolescentes. Os resultados foram sistematizados em uma publicação (Liberta - Centro de Pesquisa, Comunicação e Educação para a Cidadania – PB).
- *Radionovelas Educativas* – Produção de CD contendo nove radionovelas com temáticas relacionadas à promoção e defesa dos direitos infanto-juvenis, como erradicação do trabalho infantil, sexualidade, drogas, violência e redução da maioridade penal, dentre outros (Rádio Margarida – PA).

3º CONCURSO REDE ANDI (2004)

- *Todos os Contos* – A iniciativa promoveu oficinas de comunicação com crianças e adolescentes de Goiânia, que produziram programas de rádio e um jornal impresso (Ayvú-Etã Comunicação e Projeto – GO).
- *Orçamento Guri* – Estudantes e profissionais de Comunicação, Direito e Ciências Sociais foram capacitados sobre os direitos infanto-juvenis, com ênfase no Orçamento Criança. As oficinas levaram à produção de um jornal e um vídeo para a difusão do tema (Cedeca Bertholdo Weber/Proame – RS).
- *Projeto Outras Palavras* – A iniciativa resultou em um livro, estimulou a integração entre estudantes de comunicação de Maceió e meninas e meninos sertanejos do município de Piranhas (AL) sob a perspectiva do desenvolvimento local e da comunicação (Instituto Palmas – AL).
- *Comunicadores Comunitários pelos Direitos da Criança e do Adolescente* – O projeto capacitou comunicadores de rádios comunitárias da capital paulista para a abordagem de temas ligados aos direitos infanto-juvenis e produziu um CD com programas de rádio sobre o assunto (Intervezes - Coletivo Brasil de Comunicação Social – SP).
- *Projeto Jornal em Roda* – A ação estimulou a reflexão crítica de adolescentes sobre os meios de comunicação, por meio de discussões sobre a mídia e a realidade social paraibana. Foi produzido também um jornal tablóide com temas relativos ao contexto infanto-juvenil (Associação Educativa Livro em Roda – PB).
- *Rádio Popular de Comunicação - Zambelê* – Realização de oficinas com meninos e meninas da comunidade de São José (AP), a fim de promover a formação cidadã por meio do uso educativo do rádio (Movimento Afrodescendente do Amapá - Mocambo – AP).
- *Nossa Luta pela Paz* – Promoção de um ciclo de debates sobre os direitos de meninos e meninas, envolvendo jovens em situação de risco, sociedade civil, poder público, meio acadêmico e profissionais de mídia. Os encontros também subsidiaram a confecção de uma agenda para 2005, com textos e propostas dos adolescentes para a mudança da realidade (Viva Rio – RJ). 🌸



Novos profissionais da pauta social

A experiência de capacitar estudantes para mobilizar a mídia

A Rede ANDI Brasil desenvolve, desde 2000, o *Programa de Formação em Comunicação e Mobilização Social para Estudantes Universitários*. O objetivo é contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens, colocando-os em contato com a prática do jornalismo socialmente responsável e com experiências de promoção e defesa dos direitos da infância e da adolescência, o que nem sempre é disponibilizado pelas universidades.

O Programa promove ações que estimulam a consciência crítica, o desenvolvimento de atitudes éticas e profissionais, o aperfeiçoamento de habilidades jornalísticas e o amplo conhecimento sobre a realidade social brasileira. Orienta-se, principalmente, pela formação em serviço, a partir do fornecimento de bolsa-estágio a estudantes dos últimos quatro semestres

dos cursos de Comunicação Social e, eventualmente, de outras áreas.

Hoje, mais de 60 estudantes participam das diversas atividades implementadas pelas Agências, que vão desde o contato direto com jornalistas e especialistas da área até a participação em eventos relacionados à agenda da infância e da adolescência. Em seu dia-a-dia, também experimentam noções práticas de checagem de informação, de elaboração de pautas e textos jornalísticos e de processos de análise quantitativa e qualitativa do noticiário.

Os principais objetivos do programa são:

- Contribuir para o desenvolvimento de uma juventude cidadã consciente, despertando o senso de responsabilidade diante da agenda social brasileira.

- Contribuir para a formação de lideranças e protagonistas.
- Proporcionar a aquisição de habilidades técnicas para atuação nas áreas de comunicação e mobilização social.
- Complementar a formação universitária, no sentido de ampliar a compreensão sobre a realidade social brasileira à luz dos Direitos Humanos e, em específico, dos Direitos da Criança e do Adolescente.
- Construir uma massa crítica de profissionais de comunicação alinhada à Convenção Internacional dos Direitos da Infância e ao Estatuto da Criança e do Adolescente.

COMO NASCEU O PROJETO

O *Programa de Formação em Comunicação e Mobilização Social para Estudantes Universitários* nasceu em 1997, quando a ANDI tinha ainda uma estrutura muito pequena. Com o aumento expressivo do número de projetos desenvolvidos e de seu raio de atuação, surgiu também a consciência de que seria possível contribuir diretamente para o processo de formação de novos profissionais. A idéia era abrir espaço para

que os jovens se sensibilizassem pelas causas sociais, passassem a se engajar na luta pela melhoria das condições de vida de crianças e adolescentes e se tornassem agentes multiplicadores dessas temáticas – inicialmente no espaço da universidade e, mais tarde, no campo do trabalho (tanto em redações jornalísticas quanto em assessorias de comunicação).

A iniciativa respondia também a uma demanda crescente do mercado. O Terceiro Setor começava a se consolidar como espaço importante para o desenvolvimento social e exigia novos perfis profissionais. Poucos anos antes, trabalhar em ONGs significava mais realizar uma ação voluntária do que a possibilidade de realmente exercer uma atividade profissional. Com o aprimoramento dos modelos de gestão das organizações sociais no País, esse quadro passou a mudar. Hoje, o setor não apenas emprega um número cada vez maior de pessoas, como constitui uma excelente oportunidade de formação cidadã, em um contexto de carreira profissional que, entre outros diferenciais, tem como característica agregar um nível elevado de realização pessoal. Vale lembrar ainda que, na

época, a ANDI já vinha investindo em estratégias de estímulo à inclusão da comunicação como ferramenta de mobilização social nas organizações da área da infância e adolescência, destacando a importância dessas instituições contarem, em suas equipes, com um profissional de comunicação capacitado apoiando o diálogo com a mídia e com a sociedade.

Foi diante desses contextos que a Agência elaborou um projeto específico de formação, que contou desde o início de sua implementação com a parceria da Fundação W. K. Kellogg. A capacitação incluía o acompanhamento e a avaliação dessas novas forças de trabalho, a partir de um referencial metodológico que considerava tanto o conhecimento conceitual quanto o prático.

Com a criação da Rede ANDI Brasil, em março de 2000, o Programa foi estendido às outras cinco organizações que, na época, formavam o grupo de Agências pioneiras. Já nesse período, o projeto começou a ganhar novas dimensões, considerando a multiplicidade de atividades desenvolvidas pelos estudantes e a aquisição de novas habilidades, além de valorizar componentes ligados à diversidade cultural, social e econômica de todos os participantes. Tudo isso, fruto do aproveitamento de aspectos metodológicos já desenvolvidos no âmbito dessas instituições e de contribuições coletivas, que se potencializaram ainda mais com o crescimento da Rede para um total de 11 Agências.

“Reconhecendo a importância da mobilização da sociedade civil no estabelecimento de uma abordagem cada vez mais qualificada da mídia do País para a promoção dos direitos da criança e do adolescente brasileiros, a Fundação Kellogg tem apoiado desde o seu início, o Programa de Formação em Comunicação e Mobilização Social para Estudantes Universitários da ANDI e da Rede ANDI Brasil. Nosso apoio vem ao encontro das ações de co-responsabilidade destas organizações com a qualidade da informação pública para a integral inserção do jovem brasileiro na sociedade. Hoje é visível que a cobertura jornalística tem, pouco a pouco, adotado pautas sociais mais conscientes da nossa realidade social. A Fundação felicita a ANDI e a Rede ANDI Brasil, portanto, por contribuir para a construção de novos conhecimentos na área da comunicação social voltada aos direitos da comunidade infantil e adolescente do Brasil”.

(Lis Hirano Wittkamper; Associada de Programas da Fundação W. K. Kellogg)






“Particpei da primeira turma de estagiários da Rede ANDI. A experiência marca alguns dos momentos mais importantes da minha vida. De modo particular, a Cipó, através da Central Cipó de Notícias (CCN), permitiu uma formação humana e social. Cresci como pessoa, como profissional, mas principalmente como cidadã capaz de reler a realidade à minha volta. Devido à referência e experiência adquirida na Cipó, fui convidada a implantar o setor de comunicação do MOC – Movimento de Organização Comunitária, uma das ONGs mais respeitadas no semi-árido baiano. Hoje, o MOC conta com um Programa de Comunicação, responsável por um trabalho de destaque na área de comunicação comunitária, voltado à garantia dos direitos de meninos e meninas. Estou atualmente no primeiro semestre do mestrado em cultura e comunicação, e voltei a atuar na Cipó, agora na área político-institucional”.

(Gil Moreira, ex-estagiária da equipe da Cipó / BA – maio de 2005)

A parceria com a Fundação Kellogg

Desde 1997, a Fundação W. K. Kellogg destacou-se como a grande parceira do *Programa de Formação em Comunicação e Mobilização Social para Estudantes Universitários*. Graças a ela, foi possível não apenas implementar a iniciativa na ANDI, mas, sobretudo, expandi-la para as demais Agências integrantes da Rede.

A aliança se concretizou em março daquele ano, quando teve início o primeiro conjunto de ações voltadas a trabalhar o desenvolvimento pessoal e profissional de universitários por meio de atividades de comunicação e mobilização social. A aposta da Fundação Kellogg no projeto abria para esses jovens a possibilidade de iniciar-se no mercado de trabalho em um contexto diferenciado, que abrangia não somente o domínio do fazer jornalístico, mas também a mudança do olhar em relação aos problemas sociais do País, em especial os que afetavam crianças e adolescentes.

O êxito da iniciativa – também percebido nos relatos que enriquecem o presente capítulo – e o compromisso em aprimorar métodos e práticas fez com que a parceria se estendesse até final de 2004. Ao longo desse período, o Programa se consolidou como um dos principais focos de atenção interna da ANDI e da Rede ANDI Brasil, com investimentos na incorporação de novas atividades pedagógicas, de processos avaliativos e de correções de percurso. 

AS AÇÕES DESENVOLVIDAS

O aprendizado oferecido pelo Programa acontece, na maioria das vezes, por meio da prática diária e do envolvimento do estudante com as ações relacionadas aos três pilares estratégicos da atuação em rede: monitoramento de mídia, mobilização e análise/qualificação. O fazer cotidiano envolve, por exemplo, a leitura dos jornais, o processo de clippagem e a classificação de reportagens sobre a criança e o adolescente segundo a metodologia desenvolvida pela ANDI. Mas os universitários também têm a oportunidade de participarem da elaboração do boletim diário, do manuseio da base de dados para análises de mídia, da apuração de pautas e da elaboração da agenda de eventos. Isso além de dialogarem com jornalistas e atores sociais e apoiarem a organização de seminários e conferências. Tudo com o acompanhamento e a orientação dos Jornalistas Responsáveis e, no caso específico da ANDI, dos diversos coordenadores de área.

Cada Agência busca ainda desenvolver localmente, ao longo do ano, atividades complementares à prática cotidiana. Fazem parte desse pacote oficinas de capacitação técnica, palestras temáticas, debates com especialistas, filmes, rodas de leitura e participação em fóruns e encontros de redes de juventude.

Coordenadas pelos próprios profissionais das organizações, as oficinas têm o objetivo de discutir temas da comunicação e auxiliar na qualificação em técnicas jornalísticas, como apuração de informações e redação, além de trabalhar os desafios associados a diferentes abordagens de assuntos relativos ao universo infanto-juvenil e aos direitos humanos. Já *workshops* e palestras contam, invariavelmente, com a presença de especialistas de diversas áreas, que trazem à tona assuntos que estão no cotidiano das Agências, como o Sistema de Garantias de Direitos, as políticas públicas da área social e a agenda da Diversidade. Nesse contexto, com frequência são focalizadas questões polêmicas, como a redução da maioria penal, a exploração sexual e a violência urbana. Em outros momentos, o debate acontece entre os integrantes da própria equipe, subsidiado pela leitura de livros que compõem a série *Mídia e Mobilização Social* (realizada pela ANDI e parceiros como Unicef e Cortez Editora), por pesquisas, por vídeos ou outros materiais.

É muito importante, também, a presença dos universitários em diversos seminários, encontros e conferências. Naqueles centrados na participação juvenil, eles têm a responsabilidade de representar a Agência, disseminando a visão da


comunicação como ferramenta de transformação social. Todos esses espaços se constituem em oportunidades nas quais podem ter contato com um universo mais amplo de pensadores e lideranças do Terceiro Setor.

Atividades em rede

Paralelamente aos compromissos diários e às demais atividades implementadas por de cada uma das organizações, outras iniciativas compõem o espectro do Programa de Formação, algumas das quais envolvem o conjunto dos universitários que atuam no âmbito da Rede ANDI Brasil.

Em cinco anos de experiência em rede foram realizados, por exemplo, dois grandes encontros e duas viagens de intercâmbio envolvendo as equipes das Agências. O objetivo foi ampliar a oportunidade de formação desses jovens na área social, favorecendo a troca direta de experiência entre os diversos participantes. Os eventos proporcionaram maior contato com os temas ligados aos direitos da criança e do adolescente, a aquisição de novas habilidades relativas ao jornalismo e o conhecimento sobre a realidade cotidiana de outras organizações da Rede. Além disso, permitia visitar diversos projetos sociais bem sucedidos e o desenvolvimento de atitudes protago-

Eixos centrais do Programa de Formação

- Permitir o contato com a atividade cotidiana dos meios de comunicação de massa.
- Possibilitar a vivência do processo de apuração e distribuição de informações.
- Despertar o olhar crítico e ético diante da prática de investigação jornalística.
- Desenvolver habilidades de análise, linguagem e síntese no que se refere ao texto jornalístico.
- Contribuir para a formação específica em monitoramento e análise do conteúdo editorial dos veículos de comunicação.
- Desenvolver habilidades de mobilização social.
- Favorecer a proximidade e interação com as diversas entidades comprometidas com a promoção e defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes. 

nísticas. O cardápio de experiências incluía debates com especialistas, participação em oficinas práticas e diversas atividades interativas.

Ao longo dos últimos anos, os futuros profissionais de comunicação têm sido estimulados ainda a participar do projeto *Múltiplos Olhares – Concurso de Reportagens da ANDI e Rede ANDI Brasil*. A iniciativa visa promover a integração de conhecimentos e a qualificação dos textos dos estudantes que integram as equipes das Agências (ler quadro *Concurso Múltiplos Olhares*, à página 92).

DA SELEÇÃO AO INGRESSO

A maioria dos estudantes obtém informações sobre o *Programa de Formação em Comunicação e Mobilização Social para Estudantes Universitários* por intermédio de colegas de faculdade que participam ou já participaram da iniciativa. Quando surgem vagas nas Agências, os próprios integrantes das equipes se encarregam de disseminar a notícia entre os colegas de curso, bem como indicar amigos ou conhecidos para tomar parte do processo seletivo. Outros estudantes, contudo, conhecem o trabalho da Rede por meio de seminários, palestras e *workshops* promovidos pelas Agências nas universidades ou ainda por meio dos professores e coordenadores dos cursos de Comunicação, que acabam ajudando a divulgar a iniciativa em sala de aula.

Parte das vagas do Programa também pode ser ocupada por estudantes voluntários, que começam a atuar nas Agências quando ainda

“Participar da Girassolidário tem sido importante por permitir o aprimoramento das técnicas e do conhecimento teórico que, de forma paralela, adquirei no curso de Comunicação Social – com a vantagem de obter um aprendizado monitorado minuto a minuto pela equipe da Agência. Essa experiência tem sido interessante por propiciar um maior contato com o jornalismo especializado, fato decisivo para aumentar o meu interesse pela área. Quando se participa do processo de produção da notícia e da mobilização de jornalistas e se vê o resultado desse trabalho refletido em novas reportagens, a satisfação e a vontade de continuar e de fazer cada vez melhor aumentam”.

(Antônio Carlos Sardinha, estudante da equipe da Girassolidário / MS – maio de 2004)




Concurso Múltiplos Olhares

Muitas das atividades incorporadas ao programa de treinamento são provenientes de sugestões vindas dos próprios universitários. Esse é o caso do *Múltiplos Olhares – Concurso de Reportagens da ANDI e Rede ANDI Brasil*. Criado em 2003 pela equipe de monitores da ANDI, em Brasília, o Concurso foi desenvolvido com o objetivo de promover a integração de conhecimentos e criar oportunidades para desenvolvimento da prática do jornalismo investigativo e propositivo. A idéia é fazer com que os estudantes exercitem aspectos de apuração, redação e edição de reportagens sobre temas ligados à infância e adolescência.

O foco da primeira edição do *Múltiplos Olhares* foi escolhido pelos próprios estudantes: o contexto de vida dos adolescentes e jovens do Distrito Federal. Por ser a experiência-piloto, abrangeu somente os universitários da ANDI. Dado o êxito do projeto, a segunda edição, desenvolvida entre setembro e outubro de 2003,

não só foi ampliada para todas as Agências da Rede ANDI, como também estendeu o direito de participação aos voluntários de cada uma das organizações. O tema selecionado foi o uso de drogas entre os jovens e incluiu a abordagem de aspectos como os programas de redução de danos e as políticas adotadas para o tratamento dos dependentes, além da maior vulnerabilidade de adolescentes que vivem em situação de risco social.

A terceira edição do Concurso foi desenvolvida ao longo de 2004. A partir do tema Políticas Públicas para a Juventude, os estudantes puderam focalizar questões como a situação de des-caso enfrentada pelos jovens indígenas, as políticas de cotas nas universidades e as dificuldades de acesso ao primeiro emprego. 

se encontram nos primeiros semestres da faculdade e desenvolvem, geralmente, atividades de apoio ao monitoramento da mídia, operando as etapas de clipagem e de inserção, na base de dados, das informações relativas às reportagens sobre infância e adolescência. Integrar o Programa pode ser o passo seguinte, dependendo do tempo de casa, da experiência e do semestre cursado na faculdade, além da disponibilidade de vaga. Muitas vezes, por já estarem ambientados com a dinâmica de trabalho da Agência, esses candidatos costumam ser bem sucedidos no teste de seleção.

O processo de seleção

A metodologia de seleção pode variar de acordo com a necessidade de cada Agência, em função do tipo de projeto ou estratégia em que o estudante deverá estar envolvido. De maneira geral, o processo é conduzido pelo Jornalista Responsável, muitas vezes com auxílio do Jornalista Assistente. Entre os principais critérios levados em consideração estão:

- Afinidade com a visão estratégica da ANDI e da Rede ANDI Brasil.
- Estar cursando pelo menos o 4º semestre em faculdade pública ou particular.
- Qualidade de texto (objetividade, correção gramatical, articulação de idéias).
- Agilidade e desenvoltura na execução das tarefas.
- Experiências anteriores na área social (não obrigatório).
- Proficiência em uma segunda língua (não obrigatório).

Os critérios, normalmente, são avaliados segundo três etapas. A primeira é a análise de currículo, que leva em conta aspectos da formação acadêmica, pessoal e profissional. Em seguida, acontece uma entrevista presencial – oportunidade para que o estudante apresente seu portfólio e fale de suas expectativas acerca do Programa de Formação. Por último, o candidato é submetido a uma prova escrita, para avaliar sua capacidade de expressar idéias e o domínio da língua portuguesa.

Admissão e tempo de permanência no programa

Selecionado o novo universitário, é preciso cumprir algumas exigências legais, como a assinatura do Termo de Compromisso de Estágio (instrumento jurídico de que tratam o artigo 5º e o parágrafo 1º do artigo 6º do Decreto 87497/82, que regulamentou a Lei de Estágio 6.494/77). Este deve ser feito por intermédio de instituições como o CIEE (Centro de Integração Empresa/Escola) ou

o IEL (Instituto Euvaldo Lodi), que auxiliam na inserção de estudantes no mercado de trabalho.

A carga horária diária é de cinco horas e a bolsa-auxílio varia de acordo com a realidade de cada estado e a disponibilidade de recursos das organizações integrantes da Rede ANDI. O tempo mínimo de permanência considerado adequado para que o estudante seja amplamente beneficiado pelo Programa é de um ano. E pode ser renovado por, no máximo, mais um ano.

Oportunidades de crescimento

À medida que os estudantes se apropriam das ações desenvolvidas pelas Agências, é natural que demonstrem maior confiança e autonomia, inclusive para a tomada de decisões. Alguns deles vão além dessas expectativas e passam a mostrar outras competências, como liderança, senso crítico aguçado, capacidade para hierarquizar prioridades, boa administração do tempo, solidariedade e espírito de equipe. Dessa forma, passam a ser candidatos naturais ao cargo de Monitor do Programa de Formação.

A monitoria é uma oportunidade dada ao estudante que se sobressai nas atividades cotidia-

nas da Agência para que ocupe função de maior responsabilidade. Ao ser promovido, ele passa a ser apoiado por seus coordenadores a ter também maior participação na tomada de decisões ligadas a diversas ações do próprio Programa de Formação. Tem o papel, por exemplo, de facilitar o diálogo entre estudantes, jornalistas e direção; desenvolver iniciativas para o aprimoramento profissional dos colegas universitários; estimular o vínculo entre atividades das Agências e a universidade; e estar receptivo às dúvidas e sugestões dos estudantes, predispondo-se a buscar soluções.

Nas Agências da Rede, esse posto é ocupado por apenas um estudante. Na ANDI, em função do maior porte da equipe, esse número sobe para quatro. São jovens que possuem conhecimento mais amplo da missão da organização e a estrutura operacional das Agências. Inclusive destacando-se, potencialmente, como os futuros profissionais a serem contratados pelas próprias instituições em que atuam. Em alguns casos, esses estudantes terminam sendo efetivados como Jornalistas Assistentes, Jornalistas Responsáveis ou mesmo como coordenadores de projetos.

RESULTADOS DO PROGRAMA

É possível observar o impacto do Programa de Formação no desenvolvimento dos participantes tanto no aspecto pessoal quanto do ponto de vista profissional. As conquistas são identificadas, sobretudo, em relatórios de estágio produzidos pelos universitários e também por seus coordenadores, que utilizam essa ferramenta para avaliar o desempenho e crescimento de cada um dos jovens e destacar as principais ações implementadas no espaço do projeto (*ler item Desafios para o aprimoramento, à página 98*). Também é possível perceber os ganhos do Programa por meio de depoimentos dos próprios estudantes e de reflexões levantadas pelos jornalistas nas reuniões com as lideranças das Agências.

Um dos resultados mais expressivos é a mudança de percepção dos jovens com relação à realidade sócio-política brasileira, à prática de um jornalismo socialmente responsável e à constituição do chamado Terceiro Setor – desconstruindo a idéia de seu caráter meramente filantrópico e assistencialista. Atributos que, aliados ao desenvolvimento de novas competências, conferem ao futuro profissional um diferencial na hora de enfrentar o mercado de trabalho.

Além disso, uma série de outras conquistas é observada pelos jornalistas que atuam junto a esses jovens no dia-a-dia das Agências. Entre elas estão a aquisição de maior maturidade profissional, o desenvolvimento do senso crítico, a evolução na qualidade dos textos e a maior agilidade na execução das atividades, além de desenvoltura

“Estagiar na ANDI foi fundamental para minha formação profissional. Durante quase dois anos na Agência, pude colocar em prática as técnicas jornalísticas aprendidas na universidade. Graças ao tipo de trabalho desenvolvido pela ANDI, tive a chance de observar e refletir sobre o tratamento dado às temáticas sociais pela mídia brasileira. Isso permitiu que eu me aprofundasse em questões éticas ligadas à cobertura social, geralmente negligenciadas nos cursos de Comunicação. A oportunidade de atuar como monitora do Programa de Formação também foi muito importante para que eu pudesse desenvolver o espírito de liderança e o poder de articulação junto aos demais estudantes da Rede ANDI Brasil. Além disso, essa foi minha porta de entrada para o mercado de trabalho, já que fui contratada como Jornalista Assistente pela própria ANDI, logo após me formar”.

(Ana Cláudia Costa, Jornalista Assistente da Coordenação de Mídia On Line da ANDI - maio de 2005)





“O estágio na agência Oficina de Imagens foi determinante na minha formação. E não apenas no campo profissional, mas também no pessoal e político. Pelo lado do jornalismo, pude conhecer o funcionamento das redações, ter contato com vários jornalistas, além de exercitar a apuração e redação de textos. Outro aprendizado que credito à experiência na Rede ANDI é o de ler a imprensa criticamente, considerando o processo de produção por trás da notícia e as implicações daquele conteúdo no leitor. Meu trabalho atual, no Instituto Telemig Celular, é consequência direta de minha prévia atuação com a comunicação associada à promoção dos direitos da criança e do adolescente. Hoje, mesmo fora da Rede ANDI, continuo tendo grande identificação com o trabalho da Rede e da Oficina de Imagens, da qual faço parte do grupo de associados e onde continuo sendo um colaborador”.

(Fabrício Santos, ex-estagiário da equipe da Oficina de Imagens / MG – maio de 2005)

no atendimento aos jornalistas e às instituições que trabalham na área da infância e da adolescência. É comum, também, que passem a questionar o modelo de formação que recebem nas universidades. Muitas vezes, conseguem, mesmo que informalmente, promover em sala de aula e junto aos colegas discussões sobre o papel do comunicador e da academia no contexto social do País.

Em síntese, as experiências relatadas por esses jovens evidenciam os conhecimentos integrados acerca dos direitos infanto-juvenis e a construção de uma visão mais crítica em relação à prática jornalística. Mesmo que sigam outros cursos de vida, eles revelam que mudaram a concepção sobre importantes aspectos da realidade, aplicando os conceitos aprendidos nas Agências não apenas no âmbito profissional, mas também no pessoal e acadêmico.

Mercado de trabalho

Esse conhecimento acumulado dentro da Agência tem contribuído para que os jovens ingressem no disputado mercado de trabalho assim que concluem a universidade. São diversos os exemplos de que o potencial desses novos profissionais é reconhecido por veículos de comunicação e instituições da área social.

Mesmo que vários jovens tenham optado por atuar nas redações de jornais, há também aqueles que buscaram a tevê, o rádio e a internet. E o vínculo com a agenda social os ajudou a garantir espaço em ONGs, em organismos internacionais e no setor público. Além disso, há casos de estudantes que são incorporados

ao quadro de funcionários das próprias Agências. ANDI (DF), Auçuba (PE), Cipó (BA), Ciranda (PR), Oficina de Imagens (MG), Uga-Uga (AM) e TerrAmar (RN), além da própria Secretaria Executiva da Rede, são algumas das que contam, em suas equipes, com profissionais que anteriormente fizeram parte do Programa de Formação.

Diálogo com as universidades

O Programa também serviu para estreitar o relacionamento da Rede ANDI Brasil com as Universidades, especialmente com as faculdades de Comunicação Social e Jornalismo. Hoje, temas ligados aos Direitos Humanos e à mídia são frequentemente disseminados no meio acadêmico pelos próprios jovens que participam da iniciativa.

Reflexos disso são a gama de estudos e teses baseadas na experiência das Agências, as constantes entrevistas concedidas pelas lideranças e, ainda, os convites para apresentação do trabalho desenvolvido em aulas ou palestras do meio universitário. As Agências passaram, assim, a ser uma referência para acadêmicos que frequentemente buscam informações e publicações sobre experiências exitosas na área social e indicadores que subsidiem teses ou dissertações.

Visando expandir esse potencial, identificado ao longo dos seus cinco anos de atuação, a Rede ANDI Brasil pretende investir no fortalecimento de alianças com as Faculdades de Comunicação

“Entre na Central Cipó de Notícias (CCN) no ano de 2002 como voluntária, passei por algumas etapas do Programa de Formação como estagiária e monitora e, depois de concluído o curso de Comunicação Social, fui contratada como Jornalista Assistente. A grande vantagem dessa experiência é o aprendizado constante diante dos desafios que enfrentamos, sempre planejando e desenvolvendo novas ações. Além de uma formação profissional completa, há também o desenvolvimento pessoal. Tornei-me uma pessoa mais crítica e mais co-responsável pelas questões sociais. Trabalhar em uma Agência da Rede ANDI me abriu horizontes e me deu subsídios para pensar, além de um projeto de vida. Tanto que já estou cursando uma especialização em Jornalismo e Direitos Humanos”.

(Luciana Mendonça Rios, Jornalista Assistente da Cipó / BA – maio de 2005)



por meio de parcerias em pesquisas e atividades de extensão. Além disso, objetiva articular nesses espaços o lançamento de suas publicações de análise de mídia – o que hoje acontece esporadicamente. Tudo isso envolvendo a participação dos universitários que compõem as equipes das Agências.

Na ANDI, especificamente, esse diálogo vem se tornando cada vez mais sólido desde a criação, em 2003, da Coordenação de Relações Acadêmicas. Esse setor tem possibilitado que a instituição participe mais ativamente de eventos científicos da área, impulsionando as discussões sobre a interface que une a mídia aos direitos da infância e adolescência.

DESAFIOS PARA O APRIMORAMENTO

A constatação dos avanços na aprendizagem dos universitários está pautada, conforme apontado anteriormente, em seus próprios depoimentos e na observação cotidiana dos jornalistas das Agências.

Mas há também, no Programa de Formação, um instrumento específico que ajuda a medir mais

objetivamente essa evolução: é o relatório semestralmente produzido pelos jovens. O documento é utilizado para registrar as atividades desenvolvidas no período, avaliar o aprendizado, refletir sobre o crescimento pessoal e profissional, além de fazer críticas e sugestões sobre o programa.

Todo esse material serve ainda de apoio para que Jornalistas Responsáveis e Líderes percebam novos pontos de interesse e corrijam eventuais falhas no processo de formação.

Vale assinalar, todavia, que desenvolver um modelo de avaliação mais sistematizado – com ferramentas de acompanhamento individual contínuo – se constitui em um dos desafios do Programa. Muitas vezes, pela extensa agenda de ações das Agências, os retornos dados aos jovens a respeito de seu nível de conhecimentos e rendimento ocorrem de maneira pouco estruturada.


Buscando novos procedimentos

Conforme temos observado, ao contrário de muitas experiências de iniciação profissional, a idéia do Programa é que os estudantes avancem para um grau considerável de responsabilidade em sua atuação cotidiana. Não é por acaso que eles estão

envolvidos em ações diárias de atendimento aos jornalistas e meios de comunicação, mobilização de atores sociais, produção de boletins de pautas e até mesmo em elaboração das análises de mídia.

Essa política de valorização do “aprender fazendo” traz, contudo, a necessidade da Rede estar respondendo a desafios continuados na formação das equipes, aprimorando a proposta pedagógica do Programa. Hoje, novas metodologias vêm sendo debatidas e testadas nas organizações. Entre elas estão a redistribuição de tarefas, de modo a criar mais espaços para leitura e reflexão; o maior investimento em visitas a instituições da área social; e a avaliação mais freqüente do desenvolvimento pessoal e profissional.

Necessidades como esta vão sendo localizadas à medida que as equipes aperfeiçoam suas práticas e métodos. O próprio modelo que é hoje adotado pelas organizações da Rede em relação ao Programa de Formação passou por diversas transformações ao longo desses anos. Cabe ressaltar ainda que os processos são constantemente revistos com absoluto protagonismo dos próprios estagiários e monitores.

Dessa forma, a Rede estabelece como prioridade o diálogo constante entre a prática e a teoria, com vistas a alcançar seus objetivos de formar estudantes universitários para atuarem como agentes de comunicação e mobilização social e de consolidar seu Programa de Formação como um importante instrumento de integração entre a instância acadêmica e o mercado de trabalho. 

“Algumas mudanças foram implementadas no Programa, aqui no Auçuba. Definimos uma metodologia mais eficaz e adequada para selecionar estudantes e conseguimos identificar com mais clareza os processos de trabalho que podem ser otimizados, por representarem momentos de extrema importância para a formação. Também baseado no novo modelo que a Rede deseja estruturar, começamos recentemente a implementar, de maneira sistematizada, estratégias de formação para quem está iniciando o estágio. Identificamos esse momento atual como de grande crescimento da equipe e, por essa razão, favorável a uma discussão mais crítica em torno das ações da Agência e de novas proposições para melhoria dos resultados dos trabalhos diários, com ganhos para o processo de formação em serviço”.

(Gorete Linhares, diretora executiva de Comunicação do Auçuba / PE – outubro de 2004)





Os desafios conjunturais e estruturais

Questões como gestão e desenvolvimento institucional, sustentabilidade, formação e comunicação são fundamentais no processo de consolidação da Rede ANDI Brasil

A Rede ANDI encontra-se atualmente em fase de transição, pautada pelo redesenho de seu modelo de gestão. As discussões sobre a viabilidade de formatação de uma nova estrutura tiveram sua primeira rodada na reunião do Conselho Gestor realizada em novembro de 2003. Estas reflexões foram aprofundadas ao longo dos encontros de abril e outubro de 2004, encontrando maior nível de consenso na assembléia de abril de 2005. Não seria exagero dizer que os processos de planejamento para os anos de 2004 e 2005 foram um divisor de águas na história da Rede.

Esse é um esforço, empenhado conjuntamente, que tem como propósito fortalecer o gerenciamento das ações coletivas da Rede e de cada uma das organizações integrantes. Um desafio que deverá envolver ainda avanços nos processos de

desenvolvimento institucional, de busca pela sustentabilidade, no aprimoramento dos canais de comunicação e formação das equipes e na qualificação e avaliação dos produtos gerados.

Todo esse movimento responde à própria lógica criativa e de desenvolvimento desse tipo de articulação. Um processo sistêmico que ocorre naturalmente e se retroalimenta, orientando mudanças no fluxo interno e adequando a gestão às novas oportunidades de atuação estratégica.

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Como já foi dito anteriormente nesta publicação, a Rede ANDI Brasil surgiu sendo induzida, lide-



“Toda rede precisa de uma coordenação. Caso contrário, ela vai ficar absolutamente esfacelada. Mas é necessária uma coordenação que esteja comungando dos princípios construídos, das propostas em construção e que respeitem esse processo. Não é uma coordenação presidencial, é uma coordenação que tem como função potencializar os processos e não mandar neles. Pela minha experiência, posso dizer que sempre surgem lideranças. E eu não as considero maléficas, desde que trabalhem dentro da perspectiva de construção da rede. E que não personalizem os processos. Não se vive em lugar nenhum sem liderança”.

(Naidson Batista, um dos coordenadores da ASA – Articulação do Semi-Árido e secretário executivo do MOC – Movimento de Organização Comunitária, de Feira de Santana/BA)

rada pela ANDI. Trata-se de um modelo comum em boa parte de articulações do tipo, quando alguns componentes detêm, mais do que o desejo por uma ação coletiva, também as estratégias para implementação das atividades. É como se tais integrantes segurassem uma lanterna apontada para o objetivo. Esse também é um fator de atração, pois não se trata apenas de compartilhar anseios, angústias ou preocupações, mas do aceno com a possibilidade concreta de uma iniciativa compartilhada.

À medida que as adesões vão sendo conquistadas, inicia-se um processo conhecido como reedição. Segundo outro conceito de Bernardo Toro, reeditor é aquele que tem seu próprio grupo de influência, para o qual faz a leitura do propósito inicial. Essa leitura pode ser de reforço ou alteração da formulação inicial. Desse modo, a idéia mobilizadora vai circulando entre os entes por ela atraídos e criando a dinâmica de relacionamento. É importante compreender que o reeditor não multiplica apenas a idéia inicial, ele pode modificá-la, reinterpretá-la.

A opção da ANDI em tecer uma rede, em vez de simplesmente criar suas próprias extensões, supõe a decisão de compartilhar seu propósito com outras organizações singulares, cada qual com a sua própria identidade, história e propósitos, evidenciando, assim, o papel de reeditor da entidade brasiliense. Tudo isso implica, de um lado, num esforço contínuo de comunicação para o compartilhamento de interpretações e sentidos e, de outro, no reconhecimento das identidades e da liberdade de criação e desenvolvimento próprio.

Na realidade, a ANDI assumiu a Rede como um projeto. Essa opção significou continuar ela própria como uma organização singular e mobilizar em rede outras instituições que, além de seus próprios objetivos, dividissem uma meta comum e se dispusessem a realizá-la com a mesma metodologia da ANDI. Mobilizar, também de acordo com Bernardo Toro, é reunir voluntários em torno de um propósito único, compartilhando das mesmas interpretações e sentidos.

A ANDI atraiu outras organizações singulares em razão do produto de seu trabalho, como mostra a história com a Ciranda – e também para que focalizassem os mesmos objetivos e se articulassem em rede. Vale frisar, entretanto, que atualmente a própria Rede ANDI participa ativamente desse trabalho de atração, consolidando seu objetivo principal, que é reforçar os resultados das Agências isoladas. Assim, consegue ampliar o alcance da facilitação e do apoio ao diálogo sistemático e ético entre os atores do campo dos direitos da criança e do adolescente e a mídia.

Fortalecimento dos parceiros

Para viabilizar esta estratégia de atuação em rede, a ANDI, desde o início dessa experiência,

procurou incentivar a autonomia e o fortalecimento das organizações integrantes, inclusive promovendo ações de apoio ao desenvolvimento da sustentabilidade institucional e se colocando como uma espécie de consultora em gestão de projetos. Esse processo envolve o apoio à capacitação de pessoas ligadas à área administrativo-financeira e, ainda, a transferência de metodologias de execução orçamentária, que inclui a utilização de ferramentas específicas.

O planejamento da nova fase da Rede vem avançando nessa concepção, propondo compartilhar entre as Agências a coordenação de algumas das atividades até então concentradas na ANDI. Nessa perspectiva, o projeto busca agora estruturar-se em eixos estratégicos de atuação cuja responsabilidade tende a ser mais e mais dividida entre a ANDI e as organizações estaduais. São eles:

Público externo

- Mobilização e capacitação dos atores sociais em comunicação
- Ações junto à mídia
- Cooperação com as universidades

Fortalecimento institucional

- Gestão
- Comunicação
- Avaliação
- Mobilização de recursos

Avançar de forma consistente para esse cenário, no entanto, implica o aprimoramento tanto da gestão de cada organização quanto dos processos decisórios coletivos da Rede, necessidades diagnosticadas em reunião do Conselho Gestor, de planejamento e avaliação do projeto, realizada nos dias 28 e 29 de outubro de 2004, em Brasília. Na oportunidade, ficou claro para o grupo que o novo momento da Rede – marcado inclusive pelo fato de que diversas parcerias financeiros/estratégicas chegavam ao fim – exige, em primeiro lugar, a qualificação cada vez maior de processos e produtos. Mas demanda também a concreta superação de fragilidades identificadas na mobilização de recursos e conseqüente sustentabilidade das ações nos estados. Esse processo de fortalecimento deverá viabilizar a realização de *workshops*, consultorias e avaliações periódicas. Por meio dele, a Rede ANDI pretende dar mais um passo rumo à gestão democrática.

Distribuição de poderes

As constatações do Conselho Gestor estão em plena sintonia com o diagnóstico traçado por Bernardo Toro a respeito das condições básicas para a sobrevivência das redes. De acordo com ele, esses pré-requisitos são os seguintes:

- Cada instituição deve ter seus objetivos voltados para fora, para o sucesso externo.
- Essas instituições precisam debater e redefinir, regularmente, seu acordo programático comum.
- Seus líderes devem criar e renovar laços de confiança.

É importante lembrar, porém, que o acúmulo de poder de cada integrante permeia essas três condições. Quando se articula em rede, cada instituição já traz consigo o poder acumulado desde a sua criação – político, tecnológico, organizativo, relacional. Além dos relacionamentos na rede, cada instituição tem outras relações de troca, onde faz exercício de seus poderes e trata também de nutrir seu estoque. Isso ocorrerá igualmente na rede.

Mudança na gestão

O poder existe, diz a cientista política alemã Hannah Arendt, quando os seres humanos agem juntos.

Nesse sentido, a rede é um modelo de “empoderamento”. No plano simbólico, a nova orientação, mais horizontal, de gestão e desenvolvimento que a Rede ANDI Brasil se propõe a construir, a partir do final de 2003, se refletiu na decisão dos líderes de mudar a denominação da Coordenação Executiva, sediada na ANDI, em Brasília, para Secretaria Executiva.

O fato é que, nessa esfera de poder, desde o início e em cada ação ou encontro da Rede, especialmente quando o Conselho Gestor, instância mais política, se reúne, há um desafio permanente, estrutural, de equilibrar liderança e democracia.

Esse processo nem sempre ocorre de maneira tranqüila. Em certos momentos, há uma espécie de “crise anunciada”, pois tal desafio estrutural necessariamente implica em distribuição e redistribuição de poder. A Rede ANDI tem lidado elegantemente com isso, articulando ao mesmo tempo movimentos mais verticais de poder com outros mais horizontais.

Responsabilidades compartilhadas

É importante ter claro, nesse contexto, que a descentralização da gestão não vem a ser necessariamente benéfica. Mas o certo é que esse planejamento demonstra a busca permanente da Rede

em equilibrar, cada vez mais, a liderança que a ANDI tem no processo com a participação mais efetiva das Agências.

Como organização singular, a ANDI já tinha estabelecido e firmado seu propósito, visão e objetivos. Sua atuação na área a habilitou e continua a habilitar como um pólo de atração, com capacidade de agregar e influenciar. Tomando a decisão de compartilhar a sua tecnologia e relações, dispôs-se a compartilhar poder. Dessa forma assumiu também a liderança do grupo.

Não obstante, pela própria natureza dinâmica e horizontal da Rede, outros integrantes poderão assumir a liderança ou lideranças ao longo de sua história. Numa rede cuja autonomia vá crescendo, isso é possível e é provável a partir do “empoderamento” das instituições que a compõem.

O próprio fato de o Conselho Gestor da Rede ANDI Brasil ser formado pelos líderes das organizações demonstra que essa possibilidade já foi considerada desde o início da experiência. O êxito depende agora, portanto, dos representantes das instituições constituírem-se efetivamente em lideranças com capacidade de influência nacional.

Potencializando lideranças

O surgimento de coordenações regionais e no contexto da própria Rede poderá ocorrer naturalmente com a expansão do projeto nos estados, mas também é possível estimular esse advento por meio do compartilhamento de responsabilidades – daí a importância de a Rede se preparar para essa nova fase. É da natureza do modelo horizontal das redes que alguns nódulos acumulem poderes e enfeixem um conjunto maior de relações, liderando segmentos da rede ou mesmo assumindo lideranças de grupos ou aspectos específicos. Uma liderança pode ser fomentada, apoiada, mas terá de ser reconhecida como tal para existir.

As lideranças têm um papel estratégico no processo de reedição, que aumenta a resistência do tecido da rede e sua coesão. É nele que a rede se fortalece em sua missão e em suas relações. A reedição supõe um reforço contínuo do processo de comunicação entre as pessoas que integram as organizações em rede, de modo que, na visão de Bernardo Toro, cada reeditor saiba que o que ele está fazendo é replicado por outros reeditores que possuem categoria, razões e sentidos semelhantes. Esse processo é possível porque, de acordo com Denise Najmanovich, a estrutura na qual a rede está basea-

da permite que se criem novas formas de convivência e oportunidades de geração de novos mundos.

Não se pode esquecer, porém, que lidera quem tem capacidade de levar outros a compartilhar sua visão e a envolver-se na busca de metas comuns. Para isso, quem lidera precisa ter propósito, visão e valores, bem como capacidade de agregar, de comunicar-se e de influenciar. O líder representa a missão para os liderados. Liderança não pode confundir-se com autoridade formal, pois não depende de cargo ou posição atribuída em uma hierarquia. A liderança dura enquanto durar a sintonia entre as proposições do líder e os interesses dos liderados.

Resultados individuais e coletivos

A nova orientação da Rede ANDI Brasil – de buscar a descentralização de sua gestão – pode, sem sombra de dúvidas, funcionar como mais uma estratégia de fortalecimento das Agências. Isso porque, para os especialistas, o estar em rede também deve propiciar resultados para cada parceiro, além de gerar os frutos referidos à idéia-mobilizadora e ao objetivo comum. Aliás, esse é um pressuposto para compor essa articulação – o ente se fortalecer e potencializar seus próprios resultados.

Nesse aspecto, conforme temos observado, a Rede ANDI carrega tecnologia, metodologia, prestígio e recursos para seus parceiros, fortalecendo-os internamente. O estar na Rede implica a contribuição de cada parceiro para os objetivos comuns e a contribuição da Rede para os objetivos específicos de cada um.

Por outro lado, cada nóculo da rede, isto é, cada ponto por onde circulam feixes de relações, tem acúmulos diferentes. E em decorrência desses acúmulos terá uma capacidade de influência própria sobre os outros e sobre a rede. A assimetria, desse ponto de vista, é uma riqueza. É por isso que um fator de permanência de cada parte na rede é essa possibilidade de consecução de seus próprios objetivos e de acúmulo de poder.

Parece claro, portanto, o fato de uma instituição como a ANDI dispor-se a compartilhar seu conhecimento, a tornar-se um pólo de atração e de natural liderança. Mas, com o passar do tempo e a replicação da metodologia em rede, esse conhecimento também vai sendo repensado e ampliado. Isso significa dizer que, para a ANDI, a Rede representa não apenas uma oportunidade de transferência de conhecimento, mas, sobretudo, de aperfeiçoamento do seu fazer cotidiano, na medida em que é influenciada pela *expertise* dos demais integrantes do projeto.

A busca da excelência

Outro desafio atual e estrutural da Rede ANDI na área de Gestão e Desenvolvimento Institucional é a luta para garantir metas, produtos e resultados, com qualidade. Uma vez que as diferentes metodologias

“Os conflitos podem surgir quando as redes ganham uma visibilidade maior ou há uma possibilidade de gerir recursos. A rede acaba, dessa forma, por exigir que uma entidade tome a frente no processo ou que a rede se torne uma entidade. Aí os conflitos são pelo poder na rede. Não existe um formato para lidar com esse tipo de problema. Nesses casos, deve-se resgatar a história da construção da rede, do Conselho, do Código de Ética e de Conduta e dos planejamentos anteriores”.

(Paulo Lima, diretor executivo da RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor)



aplicadas são marca registrada da ANDI, é ela que vem exercendo o papel de cobrança dessas metas e resultados acordados, assim como controle de qualidade. Em alguns momentos da história da Rede isso chegou a ser bastante conflituoso, a ponto de ser possível falar na necessidade de um “líder chato” para o funcionamento eficaz da articulação, tendo em vista que é realmente preciso, em certos momentos, um monitoramento bastante próximo das ações acordadas.

O que se vê, como em outras áreas, é que à medida que uma rede amadurece, esta função de “líder chato” começa a ser distribuída. Mas isso não acontece facilmente e, muitas vezes, precisa ser induzido e, também, cobrado. No caso da Rede ANDI, esse movimento se reflete, por exemplo, no acordo estabelecido em 2003, de que cada pesquisa produzida por uma Agência será revisada por outra, para depois chegar às mãos da ANDI, a quem cabe a função de supervisão global (*ler item Formação Técnica, à página 117*).

Equilibrar essas relações verticais e horizontais, garantindo metas, produtos e resultados, já seriam desafios estruturais suficientes numa instituição com tamanho estável. O problema, no caso dos re-

des, é que elas, por definição, tendem a crescer e incorporar novos nós, ou, no caso da Rede ANDI Brasil, Agências. Assim, é preciso destacar mais um desafio – atual e estrutural ao mesmo tempo, já que permanente – na área de Gestão, que é o de articular um número crescente de Agências. Isso implica desde manter viva a “alma” da Rede, com todos os seus eixos estratégicos, independentemente do número de participantes, até ter mecanismos cada vez mais rápidos e eficazes para capacitar as novas organizações que ingressam.

Tempo de redefinições

Foi precisamente com o intuito de superar este tipo de desafio que lideranças e profissionais de comunicação das organizações que integram a Rede ANDI Brasil reuniram-se em Brasília, no já citado encontro de outubro de 2004. Ali, puderam mergulhar uma vez mais no diagnóstico de fragilidades existentes e no planejamento de ações que garantissem o fortalecimento do projeto e sua ampliação segundo o novo modelo desejado.

O primeiro momento aconteceu nos dias 25 e 26 de outubro, quando os Jornalistas Responsáveis participaram de uma nova oficina de qualificação em análise de mídia e discutiram a adequação da

metodologia de monitoramento às realidades de cada estado, os avanços nas publicações regionais e a repactuação das atividades coletivas para os próximos anos.

Entre as definições acordadas está a de que em 2005 e 2006 a Rede terá como prioridade contribuir para a ampliação e a qualificação da cobertura jornalística brasileira em três áreas consideradas estratégicas para a melhoria da qualidade de vida de crianças e adolescentes:

- O Sistema de Garantia de Direitos, com ênfase no Estatuto da Criança e do Adolescente, que completa 15 anos em 2005, e nos Conselhos de Direitos e Tutelares, instâncias estratégicas para a efetiva implementação do ECA.
- As políticas públicas estruturais, que impactam direta ou indiretamente as novas gerações.
- As crianças e adolescentes que vivem naquelas comunidades dos grandes centros urbanos que apresentam menor Índice de Desenvolvimento Humano e maior nível de violência.

No dia 27, os líderes das organizações somaram-se aos jornalistas para debater, dos pontos de vista técnico e institucional, os principais desafios do projeto. Foram compartilhadas informações sobre a

composição das equipes, a infra-estrutura disponível, a situação financeira atual e o orçamento para 2005.

Nova fase, novas estratégias

Esse foi um momento chave de definição de estratégias e uma das raras ocasiões em que os dois grupos – Líderes e Jornalistas Responsáveis – conseguiram conciliar suas agendas de compromissos internos e externos para, juntos, refletirem sobre os rumos do projeto. O encontro traduz bem as oportunidades na área de gestão potencializadas pela nova fase da Rede.

O encontro foi concluído com dois dias de reunião do Conselho Gestor, centrados na formação de um planejamento para os próximos anos, o qual foi atualizado na reunião de abril de 2005. Entre as ações prioritárias, o Conselho elegeu a elaboração de um Plano de Fortalecimento Institucional capaz de diversificar as estratégias de mobilização de recursos e de viabilizar um programa de formação em gestão para todos os líderes das organizações integrantes. Além disso, está no foco central das preocupações da Rede a formação de um plano de comunicação e a implementação de um sistema de monitoramento e avaliação de impacto de ações e produtos.



“No início, para uma rede dar certo, é preciso que os componentes tenham experiências reais e concretas para compartilhar. Se a rede nascer puramente por uma proposta ideal – digamos ideológica, teórica – não funciona. Ela tem que atuar em cima de algo concreto que possa ser potencializado pela ação da rede. Outro aspecto importante é a gente se inter-relacionar como iguais, mas na diferenciação do que cada um faz. Na ASA, há entidades que estão balbuciando no processo de construção de cisternas. Eu não posso comparar essa entidade em termos operacionais de capacidade ao MOC (Movimento de Organização Comunitária), que há 15 anos constrói cisternas. O que precisamos fazer é olhar como o MOC pode potencializar aquela entidade pequena e, ao mesmo tempo, ver como nós podemos beber da experiência deles, que pode nos auxiliar muito também. Essa diversificação, respeitadas as peculiaridades de cada um, é que constrói a riqueza de uma rede”.

(Naidson Batista, um dos coordenadores da ASA – Articulação no Semi-Árido e secretário executivo do MOC)

Também na reunião de abril de 2005, a Rede assumiu os desafios de investir fortemente no desenvolvimento de um programa de formação em comunicação para organizações ligadas à infância e adolescência, no estabelecimento de parcerias com as empresas jornalísticas e na construção de alianças com universidades e faculdades de Comunicação.

O desafio de ser grande

É fácil compreender, a partir dessa experiência mais recente, o quanto o processo de planejamento da Rede ANDI Brasil vem se tornando mais complexo, já que, além do crescente volume de variáveis técnicas e estruturais a serem administradas, politicamente é mais difícil e demorado deliberar em um Conselho Gestor cada vez maior. Quando se chega a um determinado tamanho de rede, mecanismos que funcionavam antes – como esse foro decisório absolutamente democrático, da Rede ANDI – podem ser tornar ineficientes. Uma rede com centenas de organizações, como a ASA (Articulação do Semi-Árido), precisa de instâncias políticas que trabalhem por representação, caso contrário tornam-se insustentáveis. As mudanças de um modelo para outro são também “crises anunciadas”.

Enfim, gerir uma rede em permanente expansão, em que todas as organizações estão crescendo, amadurecendo, tendo mais visibilidade e impacto, representa um desafio enorme no sentido de manter o foco da iniciativa que levou ao enredamento inicial. Isto porque as oportunidades que vão surgindo são muitas, seja para cada parte, seja para o coletivo.

Lidando com obstáculos

Acompanhar o processo de desligamento do Instituto Cidade Futura e, posteriormente, da Mídia Criança – Agência de Notícias dos Direitos da Criança e do Adolescente – ambas sediadas em Santa Catarina – constituiu-se em um dos momentos mais difíceis, mas de grande aprendizado para todos os integrantes da Rede ANDI Brasil.

Entre o Conselho Gestor e a Cidade Futura, ao longo do processo de implementação da nova Agência, em 2002 e 2003, foram se tornando evidentes as divergências de percepção quanto aos objetivos do projeto Rede ANDI – o que implicava em decisões operacionais relacionadas às prioridades e estratégias de atuação por parte da liderança da instituição. Isso terminou levando a que, tanto da parte do fórum decisório da articulação quanto da direção da organização integrante, se consolidasse a opção pelo desligamento da Agência.

Todavia, para que o projeto não sofresse descontinuidade no estado, a Cidade Futura e o Conselho

Gestor trabalharam com duas hipóteses. A primeira, declinada logo no princípio, seria fazer o diagnóstico de outra ONG que reunisse as condições necessárias para assumir o leque de ações. A segunda, acatada por ambas as partes, seria a criação de uma organização não-governamental – a partir da articulação de instituições relacionadas à área da infância e adolescência, além de entidades públicas e privadas – para apropriação e prosseguimento das atividades até então desenvolvidas em Santa Catarina. Dessa mobilização, surgiu a Mídia Criança, que manteve a equipe técnica do núcleo Rede ANDI então atuante na Cidade Futura e também seus equipamentos e base de dados. Com isso, a nova entidade, que passou a atuar a partir de agosto de 2003, não perdeu a experiência já acumulada pelo projeto no estado.

Novos limites

A Mídia Criança, efetivamente, conseguiu dar sequência ao pacote de ações com competência e credibilidade. Entretanto, sérios equívocos na es-

tratégia de gestão implementada pela liderança da Mídia Criança, escolhida pelo grupo fundador, desencadeou um processo de crise institucional, levando o Conselho Gestor da Rede ANDI a cobrar uma solução para o caso. As alternativas propostas indicavam o afastamento do diretor executivo, porém sem prejuízo da permanência da ONG na iniciativa de âmbito nacional. Contudo, o grupo fundador da Mídia Criança optou não apenas pelo desligamento da liderança, mas pela completa dissolução da organização, visando preservar a credibilidade tanto do projeto Rede ANDI quanto das organizações componentes do próprio grupo. Dessa forma, desde abril de 2004 Santa Catarina não mais integra a articulação.

A partir desse complexo e trabalhoso processo, o Conselho Gestor da Rede, embasado em diversas discussões sobre fortalecimento institucional e sustentabilidade, iniciou o fortalecimento de critérios de avaliação para o ingresso de organizações no projeto. Além da atuação comprovada na área social, passaram a ser considerados de forma mais detalhada, a experiência em gestão de projetos, a idoneidade dos coordenadores da organização, a infra-estrutura de

gerência financeira e os parceiros atuais da instituição, entre outros aspectos.

Até que novas instituições se candidatem para abraçar a iniciativa, as ações de mobilização e acompanhamento da mídia em território catarinense estão sendo realizadas somente pela ANDI, a partir de Brasília. 🌸

SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade da Rede ANDI Brasil, como a da maioria das redes, tem duas dimensões: o custeio das atividades comuns e o custeio de cada Agência. Desde o início, a sustentabilidade da Rede foi liderada pela ANDI. Foi ela que captou o chamado *seed money* (“dinheiro semente”), depois, o grosso dos recursos que possibilitaram a implantação da articulação e a expansão para o tamanho atual – embora em muitos momentos isso tenha significado dedicação de tempo e esforço de todas as ONGs envolvidas, como na produção do projeto para a Comunidade Européia, que permitiu a expansão da Rede de 2002 a 2004.

Uma marca forte como a construída pela ANDI facilita as aquisições e as relações, por exemplo, de financiamento de projetos e de aceitação do produto pelos jornalistas. Além disso, um novo produto com a mesma marca será identificado primeiro por ela – e isso já influi positivamente na avaliação.

Por outro lado, como já vimos, um produto apresentado sob a marca, mas que não tenha a qualidade esperada, poderá colocar em dúvida toda a produção. Um problema localizado poderá ter uma repercussão para além do seu próprio âmbito de ação e contaminar a avaliação do todo. Esse é mais um motivo para a ampliação progressiva do compartilhamento de responsabilidades pelos entes que compõem uma rede.

Trabalho de liderança

Nesse sentido, a ANDI teve, desde o começo da experiência, a preocupação em fortalecer a captação de recursos locais pelas Agências.

“A Comissão Européia decidiu apoiar o projeto de ampliação da Rede ANDI Brasil porque reconheceu a importância do trabalho da ANDI e das agências integrantes da Rede na promoção, proteção e garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes e na inclusão dos mesmos na agenda pública nacional. A parceria com a Rede ANDI Brasil tem tido resultados muito positivos e a maneira inovadora de trabalhar com os meios de comunicação já é uma referência para outros países”.

(João Gabriel Ferreira, primeiro conselheiro e encarregado de negócios, Delegação da Comunidade Européia no Brasil)



No primeiro ano de funcionamento da Rede, por exemplo, foi realizada uma oficina de formação focada neste fundamento para os líderes das ONGs parceiras. Depois, experimentou-se remunerar captadores profissionais de recursos. Mas a captação obtida acabou sendo, na maioria dos casos, muito pequena em relação aos recursos investidos.

Boa parte dessa atividade de captação de recursos segue recaindo, portanto, sobre os líderes das organizações. E isso freqüentemente diminui o tempo que eles têm disponível para dedicar às suas atividades fim.

A busca de possibilidades criativas para fortalecimento da capacidade de captação das entidades estaduais segue, portanto, sendo uma das preocupações da ANDI. Uma das propostas mais eficientes foi a formatação de um “Fundo de Desafio”, associado ao projeto desenvolvido em parceria com a Fundação Avina. O Fundo destinava uma determinada quantia a cada uma das organizações da Rede – inclusive a própria ANDI –, mas o dinheiro só poderia ser sacado mediante apresentação de igual contrapartida captada localmente. Cada real captado daria direito a um real do Fundo.

Repasse de recursos

Merece atenção, contudo, um outro importante aspecto dessa questão: ainda hoje uma parcela dos recursos que viabilizam a sustentabilidade das Agências segue sendo repassada por entidades financiadoras diretamente à ANDI – para então ser distribuída aos estados. O arranjo tem viabilizado a implementação de maior parte de projetos coletivos, pois facilita o estabelecimento de parcerias, do ponto de vista jurídico e administrativo. Muitas das grandes instituições que vêm reconhecendo, ao longo dos últimos anos, o projeto da Rede ANDI Brasil como merecedor de atenção privilegiada, teriam sérias dificuldades operacionais em formalizar alianças diretamente com cada uma das várias organizações estaduais.

Esse formato, vale assinalar, tende a reforçar o papel diferenciado da ANDI na articulação – ele implica, por exemplo, que a equipe de Brasília realize um acompanhamento permanente do processo de prestação de contas de cada entidade. Ao mesmo tempo, isto tem contribuído para o processo de capacitação continuada em gestão e administração contábil das organizações em Rede.

A batalha dos primeiros passos

Um outro aspecto que deve ser levado em conta, na busca de uma compreensão mais abrangente da evolução dos processos de sustentabilidade da Rede ANDI Brasil, é a mudança nos mecanismos de financiamento da articulação. De 2000 a meados de 2004, eles estavam notadamente centrados na ANDI, embora com uma exigência de contrapartida futura de cada ONG. Já o modelo adotado a partir do final de 2004 exige contrapartida desde o início. Por isso, as novas organizações que integrarem a iniciativa deverão vir com recursos financeiros, técnicos e administrativos já garantidos.

Para praticamente todas as Agências pioneiras, os recursos da Rede ANDI Brasil foram, em um momento ou outro, centrais para a própria sustentabilidade da ONG. Cipó, Ciranda, Oficina de Imagens e Uga-Uga eram organizações recém-fundadas quando ingressaram na Rede e, como toda instituição iniciante na arena social, sofreram altos e baixos significativos no financiamento de seus trabalhos. Para algumas delas, em períodos que variam de seis meses a um ano, os recursos da Rede ANDI chegaram a ser os únicos com os quais podiam contar – e, em dois casos, o líder da ONG inclusive acumulou a função de Jornalista Responsável, para poder dar seqüência ao trabalho e ter alguma remuneração para a sustentação individual.

Mas, com a evolução do trabalho da Rede ANDI, as Agências pioneiras ganharam uma visibilidade em suas cidades e seus meios de comunicação que, em alguma medida, acabou ampliando as possibilidades de captação. É freqüente a afirmação, en-

“Integrar a Rede ANDI Brasil impulsionou o crescimento da Girassolidário e da equipe na organização. A Rede trouxe, juntamente com a metodologia e apoio financeiro, a credibilidade junto ao público-alvo do nosso trabalho e aos parceiros. Novas parcerias se tornaram possíveis, como com a Fundação Avina. É como se a ONG tivesse recebido um holofote que a destacasse das demais do estado. Nossa articulação com a mídia se tornou mais embasada e fortalecida. E a ligação com os Conselhos de Direitos e Tutelares e com as organizações sociais locais ficou mais próxima. Nosso principal desafio agora é sensibilizar o financiador local a apoiar o Projeto Rede ANDI”.

(Patrícia Nascimento, ex-diretora executiva da Girassolidário – Agência em Defesa da Infância, integrante da Rede ANDI no Mato Grosso do Sul)



tre essas entidades, de que a articulação com a Rede ANDI Brasil foi fundamental não só para o fortalecimento de suas ações de foco jornalístico, mas para o de todo o trabalho social que implementam – por exemplo, os já citados projetos que envolvem o uso da produção de comunicação por crianças e jovens como metodologia de educação e promoção de direitos.

Perfis diferenciados

A nova leva de Agências que ingressou na Rede ANDI, a partir de 2002, apresenta algumas ONGs com perfil semelhante ao da maior parte das pioneiras (pouco tempo de funcionamento e baixa visibilidade inicial). Mas outras já têm as características de organizações consolidadas, em que o trabalho da Rede ANDI agrega valor, mas não é o arrimo principal.

Esse nível crescente de maturidade vem permitindo explorar-se um outro potencial típico das redes: o compartilhar de responsabilidades, em projetos específicos, a partir de afinidades encontradas entre grupos de organizações que compõem a articulação. Assim, a enorme demanda de trabalho que a ANDI recebe a levou, em alguns casos, a convidar ONGs parceiras a assumi-

rem responsabilidades na execução de projetos remunerados que não estão inseridos no programa de atividades da Rede. Isso tem contribuído não apenas para a sustentabilidade financeira da articulação como um todo, mas também para a de várias instituições que a compõem. Tal processo ocorre com frequência até hoje.

De uma maneira ou de outra, o fato é que, para uma parte significativa das entidades, a Rede ANDI Brasil constituiu uma espécie de incubadora para a consolidação e expansão de seu trabalho social ou para sua organização institucional.

Um modelo em transformação

Finalmente, é essencial registrar que o ano de 2004 foi também um marco no processo de sustentabilidade da Rede ANDI Brasil – certamente um dos principais desafios atuais. Ao longo do segundo semestre, expirou a maioria dos contratos com as instituições que financiaram a implantação dessa iniciativa. Parceira desde o início, a Fundação W.K. Kellogg, por exemplo, aportava recursos para as bolsas dos universitários que participavam do programa de formação nas Agências. Já a Save The Children Suécia e a Fundação Avina eram respon-

sáveis por parte significativa dos repasses relativos ao *Concurso Rede ANDI para Projetos em Comunicação pelos Direitos da Criança e do Adolescente*. E no início de 2005, chegou ao fim a parceria com a Comunidade Européia, que apoiou o projeto de ampliação da Rede.

A reação do grupo frente às prementes demandas por captação tem sido o de trabalhar um senso de responsabilidade coletiva, como avalia a diretora-executiva da Cipó, Anna Pennido, em mensagem que circulou no mês de setembro no e-grupo do Conselho Gestor da Rede ANDI, reproduzida na próxima página.

Durante a reunião do Conselho Gestor realizada em outubro 2004, já mencionada anteriormente, as lideranças decidiram fazer um investimento especial de tempo e energia na construção de um plano emergencial de mobilização de recursos. A iniciativa foi motivada pela constatação de que grande parte das Agências teria seu conjunto de ações para 2005 comprometido com a finalização dos recursos advindos das parcerias institucionais da Rede. O fato foi encarado como um problema coletivo e, ao contrário do que acontecera nos primeiros passos dados pelo projeto, a ANDI não pre-

cisou se colocar sozinha na linha de frente desse processo de captação.

Ainda no final de 2004, uma articulação realizada por integrantes do Conselho Gestor possibilitou que o grupo estabelecesse, em junho de 2005, uma aliança com as empresas Telemar e C&A, por meio de seus institutos empresariais, e com o Conanda – Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente. No entanto, para que o projeto seja executado com tranquilidade e seus custos sejam plenamente cobertos, outras parcerias precisam ser buscadas pelas Agências – por exemplo, junto ao empresariado local, aos Conselhos Estaduais dos Direitos da Criança e do Adolescente e aos organismos internacionais. O novo compromisso assumido pelos líderes promete ser um dos avanços mais significativos na estratégia de sustentabilidade da Rede.

FORMAÇÃO TÉCNICA

A transmissão da experiência acumulada de uma organização para outras que se articulam é também um desafio estrutural central para qualquer rede. Entre diversas estratégias, a ANDI,



“Esses sinais já estão no ar há muito tempo. A nossa Rede vem amadurecendo, assim como cada uma das instituições. Durante um bom tempo, tivemos o conforto de estar sob a proteção de um tutor. E, apesar das crises quanto a demandas, cobranças e broncas, naturais a todo processo de crescimento e busca de autonomia e independência, sentiremos muita falta desse guardião, que nos proveu e orientou durante os nossos primeiros anos de caminhada. No entanto, está se aproximando o momento de transformarmos essa relação. Começamos mudando o nosso modelo de gestão. De Rede tutorada, com uma coordenação centralizada, passamos a nos constituir em Rede mais democrática, com coordenação compartilhada. Se pleiteamos e construímos isso no que se refere a poder de decisão, também precisamos fazê-lo no que diz respeito à sustentação financeira. Afinal, só tem autonomia de fato aquele que consegue pagar suas contas. Não é assim mesmo?”

(Anna Penido, diretora executiva da Cipó Comunicação Interativa, integrante da Rede ANDI na Bahia)

por exemplo, construiu – e continua aprimorando e diversificando – uma metodologia de monitoramento e análise da mídia que precisa ser ensinada a quem vai reproduzi-la nos estados. “A Rede ajudou muito a ANDI a se organizar. Quando vimos que iríamos passar a transmitir nossas práticas para as outras ONGs tivemos que sistematizar de forma detalhada o que fazíamos”, diz Luís Cláudio Alves, primeiro coordenador executivo da Rede ANDI.

Ou seja, a sistematização das experiências e dos saberes acumulados é fundamental para administrar o desafio de formação técnica, fator básico para a multiplicação das ações e dos resultados de uma rede social com foco específico.

Durante a fase inicial de replicação de sua metodologia no contexto da Rede, a ANDI construiu o que seria uma espécie de manual de treinamento para a replicação do modelo de monitoramento e análise da mídia. Contudo, passada a fase de implementação do pacote de ações – somado ao amadurecimento das estratégias de atuação inicialmente previstas –, a versão inicial ficou obsoleta. Desse modo, com a recente criação da Rede ANDI América Latina, foi preciso avançar na formatação de um novo manual, cujo conteúdo servirá agora de base para uma versão atualizada a ser produzida para a iniciativa nacional.

Aprender fazendo

O que é particularmente interessante na maneira como a Rede ANDI enfrenta o desafio estrutural de transmitir seu saber acu-

mulado é o fato de que boa parte das organizações que compõem a articulação valoriza fortemente o “aprender fazendo”. A própria ANDI, de certa forma, desenvolveu sua metodologia de monitoramento e análise da mídia por tentativa e erro – dada à inexistência de qualquer iniciativa semelhante, no mundo, que pudesse lhe servir de referência.

Assim, a frase de Luís Cláudio Alves, “tivemos que sistematizar o que fazíamos”, é na verdade um desafio estrutural, permanente, e ao mesmo tempo absolutamente atual da Rede ANDI. Mesmo a presente publicação é um esforço nesse sentido e incorpora muitos elementos desse “aprender fazendo”, já que há pouca experiência acumulada no Brasil também em sistematização de tecnologias sociais.

Treinamento presencial

Ao longo dos anos de existência da Rede ANDI Brasil, o processo de produção das pesquisas anuais *A Criança e o Adolescente na Mídia* pelas Agências integrantes revelou ser uma tarefa de grande complexidade. Este é, certamente, o principal desafio de ordem técnica enfrentado pelas equipes estaduais. A leitura dos dados

obtidos por meio do monitoramento diário da cobertura jornalística sobre o universo infanto-juvenil sempre apresentou dificuldades de manejo devido ao fato de envolver um aspecto claramente quantitativo. Ou seja, exige do Jornalista Responsável não apenas um olhar crítico bastante apurado e muito rigor científico, mas total intimidade com o manuseio de variáveis estatísticas.

Às pressões inerentes a este cenário, somam-se ainda outras exigências derivadas do fato de que, a cada ano, aumenta o grau de complexidade da metodologia de análise – afinal, o próprio processo de trabalho em rede vem contribuindo para a sofisticação dos modelos criados pela ANDI, conforme vimos. Essa é também uma resposta ao crescimento do volume e da qualidade de reportagens publicadas pela imprensa nos últimos cinco anos e, ainda, de consolidação de uma postura mais profissional diante da comunicação por parte das entidades que trabalham com os direitos da infância e adolescência. Em tudo isso, é claro, tornam-se evidentes os resultados das próprias iniciativas implementadas pela Rede ANDI nos estados.



“Na formação da rede é preciso ter clareza quanto aos critérios para a participação de cada integrante. A convergência de princípios e afinidades pessoais/institucionais é fator relevante. No caso de um grupo interinstitucional, o tipo de conflito mais freqüente refere-se ao diálogo entre as diferentes agendas. E só é possível garantir metas e cronograma de uma rede por meio do compromisso de todos os participantes. Esse compromisso é construído no processo de manutenção da rede (é mais difícil mantê-la do que formá-la). Não há receitas, mas um dos principais fatores para o sucesso da rede é seu mecanismo de gestão, que deve respeitar a diversidade e as diferenças do grupo”.

(Luís Erlanger, diretor da Central Globo de Comunicação)

Mergulho conceitual

Diante desse contexto, a Rede decidiu realizar, pela primeira vez em sua história, um treinamento aprofundado em análise de mídia para o grupo dos Jornalistas Responsáveis. Ocorrido entre os dias 2 e 6 de setembro de 2003, o *Seminário sobre Metodologia de Pesquisa e Noções Estatísticas Fundamentais* contou também com presença de alguns líderes das Agências estaduais, além de integrantes da ANDI que trabalham diretamente com leitura crítica dos meios. O encontro teve por objetivo aprimorar o processo de produção das pesquisas regionais, bem como ampliar os horizontes no que tange às formas de operação com os dados estatísticos.

O evento também se constituiu em um espaço para construção do planejamento anual de produção das pesquisas, a partir do conhecimento das realidades locais e da experiência obtida por meio da elaboração das edições anteriores. Foi também a primeira vez que coordenadores da ANDI e Jornalistas Responsáveis debateram coletivamente o resultado do processo de avaliação aplicado às publicações lançadas durante o ano. Cada profissional observou aspectos como edição, texto, apresentação gráfica, uso de conceitos técnicos e manuseio de dados, na publicação produzida por uma outra Agência, apresentando críticas e sugestões de aperfeiçoamento. O passo dado a partir das discussões foi a elaboração de um documento com diretrizes para nortear a construção das pesquisas, detalhando o perfil editorial do produto.

A partir dessa experiência, foi definida, para 2004, uma tabela de planejamento organizando um rodízio de revisão das pesquisas. A idéia é contribuir para a melhoria da qualidade das publicações e diminuir o trabalho de revisão final da ANDI. A seqüência está descrita na tabela na página seguinte.

A apropriação da metodologia

Devido ao êxito desta iniciativa, a Rede ANDI decidiu continuar investindo no processo de qualificação em análise de mídia e promover um segundo seminário. Realizado durante a reunião dos Jornalistas Responsáveis de outubro de 2004, em Brasília (*ler item A Busca da Excelência, à página 107*), o momento foi marcado pela apresentação de propostas que vão desde a construção de um novo plano de trabalho com vistas a otimizar tempo e recursos – incluindo cronograma detalhado das ações – até um novo formato editorial para as publicações. As sugestões demonstram que, além de um nível considerável de apropriação da metodologia originalmente desenvolvida pela ANDI, esses profissionais estão atentos às necessidades estratégicas de evolução do projeto da Rede. Isto os capacita a realmente impulsionar a qualidade e a eficiência do leque de ações

adotado, vislumbrando inclusive novas possibilidades de atuação.

O certo é que, à medida que a Rede cresce e aumenta seu impacto, o desafio da formação técnica desses profissionais se torna cada vez mais complexo e freqüente. A evolução constante da metodologia de monitoramento e análise, a possibilidade crescente de as Agências influenciarem com suas experiências o desenvolvimento dessa metodologia, o surgimento da Rede ANDI Latina – tudo isso indica que a formação, que implica sistematização, produção de materiais e capacitação de multiplicadores, terá de ser uma questão cada vez mais presente nas discussões da Rede ANDI.

COMUNICAÇÃO

Outro desafio que se coloca desde a criação da Rede ANDI Brasil, mas que se acentua também à medida que o projeto evolui, é a comunicação interna e externa. Administrar o fluxo de informação e tornar ágeis as decisões são tarefas cada vez mais complicadas e exigem, portanto, esforços individuais e coletivos constantes.

Agência	Agência revisora
TerrAmar	Cipó
Cipó	Auçuba
Auçuba	TerrAmar
Girassolidário	Oficina de Imagens
Oficina de Imagens	Uga-Uga
Uga-Uga	Mídia Criança
Mídia Criança	Ciranda
Ciranda	Girassolidário

A tabela acima apresenta, na primeira coluna, a lista de Agências que produziram a pesquisa anual A Criança e o Adolescente na Mídia. Na segunda coluna, estão listadas as Agências responsáveis pela revisão do conteúdo.

Como já foi dito em outras partes desta publicação, a Rede ANDI é formada por três estratos principais:

1. Os Líderes das Agências.
2. Os Jornalistas Responsáveis e Jornalistas Assistentes.
3. Os Estudantes Universitários.

Cada um desses estratos tem sua lista de discussão virtual, com perfil associado ao fazer de quem o compõe. Assim, as questões mais político-estratégicas são em geral discutidas no e-grupo do Conselho Gestor, formado pelos Líderes; articulações necessárias para as análises de mídia e o dia-a-dia das atividades das Agências são tratadas na lista de discussão chamada Rede ANDI, dos Jornalistas Responsáveis e Assistentes; os Estudantes Universitários têm o e-grupo mais social e divertido, embora também se constitua em um espaço para troca de experiências e de impressões sobre o Programa de Formação.

Além desses e-grupos, há o boletim *Ande pela Rede*, que resume mensalmente as principais atividades desenvolvidas por toda a Rede ANDI e por cada Agência. Isso tudo, no plano da comunicação eletrônica. Porque a Rede ANDI é, na verdade, uma demonstração da necessidade de reuniões presenciais para o sucesso de uma articulação desse tipo.

Relações interpessoais

Desde a primeira reunião com ONGs, em 1999, para discutir a viabilidade da formação de uma rede que potencializasse a me-

todologia de monitoramento e análise da mídia elaborada pela ANDI, os relacionamentos pessoais entre os Líderes das organizações foram fundamentais para a construção da confiança no grupo e, conseqüentemente, para o engajamento verdadeiro de todos no sucesso dessa iniciativa.

Em seus cinco anos de existência, a Rede ANDI Brasil promoveu, no mínimo, duas reuniões presenciais por ano dos Líderes e uma dos Jornalistas Responsáveis. Por vezes mais do que isso. Até reuniões presenciais com os Estudantes Universitários aconteceram – e não ocorrem mais por limitações orçamentárias já que, com o crescimento do número de Agências, os gastos com o deslocamento e a hospedagem de todos os jovens envolvidos tornaram-se extremamente dispendiosos. Contudo, estuda-se a possibilidade de transformar esses encontros nacionais para estudantes em regionais – levando-se em conta a proximidade física e, conseqüentemente, a otimização de recursos – ou mesmo viagens de intercâmbio, quando um jovem participante de uma certa Agência visita outra organização da Rede ANDI.

Após esses encontros presenciais, o diálogo virtual aumenta visivelmente, abordando não apenas questões relacionadas ao trabalho, como também as interpessoais. No geral, as comunicações na Rede ANDI Brasil são extremamente afetivas – celebra-se os aniversários dos participantes e repercute-se o ingresso ou a saída de qualquer membro. Atenção especial costuma ser dada aos avanços registrados por cada Agência, como quando uma determinada organização ou um de seus membros é premiado.

Outra ferramenta que ajuda muito a comunicação interna, especialmente em momentos de tomada de decisões importantes, mas à distância, são as áudio-reuniões, onde várias pessoas podem conversar por telefone ao mesmo tempo.

Circulação de informações

Mas, como ocorre em outras articulações mais antigas, a Rede ANDI Brasil, às vezes, também enfrenta problemas de comunicação interna. Por exemplo, quando o Conselho Gestor se reúne, fica a cargo de cada Líder de organização passar para a equipe de sua Agência as decisões acertadas. Em algumas entidades isso ocorre

de maneira detalhada e planejada, em outras não. O resultado é que a circulação de informações na Rede é desigual, pouco uniforme, especialmente quando se trata de informações circulando em níveis verticais de poder (dos Líderes para os Jornalistas Responsáveis e destes para os Estudantes Universitários). Esse desafio já havia sido identificado pela Rede e vem se tornando cada vez mais latente à medida que a iniciativa se expande. Assim, o projeto passou a analisar alternativas e desenvolver propostas que garantam uma comunicação interna mais horizontal. As primeiras idéias surgiram em 2003, mas o assunto ainda não se esgotou, dada à sua complexidade.

Trata-se de mais um dos desafios que contam com características atuais, mas que exigem revisão periódica pela Rede ANDI. O diagnóstico claro e a consciência do problema representam, neste caso, o primeiro passo para superação de dificuldades relativas à comunicação interna. Por outro lado, também é evidente para todos que a questão não pode ser tratada de maneira superficial. Em função disto, a Rede incluiu em seu planejamento, como já mencionado, a elaboração de um plano de comunicação para

os próximos anos, que deverá contemplar o crescimento do número de agências e a consequente complexização do processo de socialização da informação. Este vem sendo considerado pelas lideranças um dos pontos estratégicos para o trabalho coletivo. Mais do que isso: há a consciência de que representa um dos pilares para a garantia da sustentabilidade da própria iniciativa.

A imagem externa

Por último, não só a comunicação interna deve ser vista como preocupação permanente. A comunicação externa vem se mostrando um desafio estrutural daqueles que ficam cada vez mais complexos. No início, um posicionamento da ANDI sobre determinado tema – por exemplo, maioria penal – era interpretada como posição de toda a Rede.

Mas hoje, com 11 Agências, a Rede ANDI Brasil tem muitas vozes locais e a séria tarefa de harmonizar essas vozes. Um exemplo bem sucedido desse tipo de articulação foi o episódio de um adolescente que seqüestrou e matou dois outros jovens em Embu-Guaçu (SP), em 2003 – o fato demandou o posicionamento da Rede

ANDI e resultou numa manifestação conjunta contra a redução da maioria penal.

O caso evidencia a importância de a Rede manter uma uniformidade das ações coletivas, de forma a evitar que o caleidoscópio que caracteriza sua formação contamine sua comunicação pública. Ou seja, novamente há necessidade de coordenação da atividade, não necessariamente pela ANDI, mas por alguma instância da Rede. Garantindo isso, a Rede ANDI Brasil demonstrará um amadurecimento na gestão da sua imagem externa que certamente somará, aos esforços de ordem técnica, mais foco ao processo de mudança do comportamento dos veículos de comunicação de massa do País diante da pauta do desenvolvimento humano.

Voltando, então, à metáfora da floresta. A rede de relações que caracteriza o ecossistema por ela constituído é intrincada: comporta um mundo de singularidades se comunicando, compartilhando, fazendo trocas e, em alguma medida, até competindo. Essa floresta tem sua identidade, apoiada em um conjunto de elementos que viabilizam fluxos e vínculos internos, mas a relação estabelecida com o ambiente externo é crucial para a sua preservação. 🌲

“Alguns aspectos nem sempre são considerados quando se formula a construção de uma rede. A principal força de uma rede é a clareza dos objetivos comuns dos participantes (indivíduos ou entidades). São necessários um código de ética e conduta claro, uma lógica de alternância na condução dos eventos ou facilitação da rede e uma noção de tempo muito flexível em relação à avaliação do que é dar certo ou errado. A expectativa de resultados em curto espaço de tempo, muitas vezes, asfixia as redes nascentes. Uma articulação híbrida (virtual e presencial) me parece ser o caminho mais seguro, pois reforça laços de confiança e fraternidade que a articulação somente virtual dificulta”.

(Paulo Lima, diretor executivo da RITS, Rede de Informações para o Terceiro Setor)





Linha do tempo

Conheça os fatos mais importantes que marcaram a trajetória da Rede ANDI Brasil em seus primeiros cinco anos de experiência

1997/Maio – Em Curitiba, Geraldinho Vieira é abordado por sete estudantes de jornalismo após uma palestra sobre a ANDI na Universidade Federal do Paraná. As jovens desejam reproduzir a experiência da Agência no estado. A idéia seria o embrião da Ciranda e da Rede ANDI Brasil.

1997/Julho a Dezembro – O grupo de estudantes inicia um trabalho voluntário que consiste em levantar informações sobre instituições e projetos sociais paranaenses dedicados ao atendimento à criança e ao adolescente para alimentar o então chamado *Banco de Projetos* da ANDI.

1998/Fevereiro – A Ciranda - Central de Notícias dos Direitos da Infância e da Adolescência é fundada no dia 8. Inicia-se o trabalho de contatar profissionais da mídia paranaense, sugerindo pautas sobre instituições e assuntos ligados à infância. Começa também a clipagem de jornais locais.

1998/Abril – No dia 6, durante reunião em SP, o Conselho da ANDI aprova a regionalização e a internacionalização das ações da Agência. É dado o primeiro passo para criação da Rede ANDI. A idéia contou desde o início com o apoio do Unicef.

1999/Julho – A ONG Cipó - Comunicação Interativa inicia as atividades de clipagem, agendamento e mobilização de jornais em Salvador (BA), dando partida ao projeto piloto da Rede ANDI, por meio da Central Cipó de Notícias. O processo conta com apoio do escritório local do Unicef e também do escritório sede, localizado em Brasília.

2000/Março – No dia 12, acontece a reunião de criação da Rede ANDI Brasil, no Centro de Aprendizagem Vivencial Chácara Vida Mansa (Brasília/DF).

2000/Maio – A ONG Auçuba - Comunicação e Educação (PE) ingressa oficialmente na Rede ANDI, com o programa Só para Fazer Mídia.

2000/Maio – A ONG Agência Uga-Uga de Comunicação (AM) ingressa oficialmente na Rede ANDI, com o Núcleo de Notícias dos Direitos da Criança e do Adolescente.

2000/Agosto – A ONG Oficina de Imagens - Comunicação e Educação (MG) ingressa oficialmente na Rede ANDI, com o Núcleo de Comunicação e Mobilização Social.

2000/Setembro – A Ciranda - Central de Notícias dos Direitos da Infância e da Ado-

lescência (PR) ingressa oficialmente na Rede ANDI.

2000/Setembro – Entre 28 e 30, acontece o I Encontro de Estudantes e Jornalistas Responsáveis da Rede ANDI Brasil, em Brasília, como parte do *Programa de Formação em Comunicação e Mobilização Social para Estudantes Universitários*, realizado em parceria com a Fundação W.K. Kellogg. Os estudantes têm oportunidade de conhecer *in loco* o trabalho desenvolvido pela ANDI. Além disso, o evento constitui-se em um momento de ampla avaliação dos primeiros meses do projeto Rede ANDI.

2000/Dezembro – Lançamento da pesquisa *A Criança e o Adolescente na Mídia*, pelas Agências Cipó, Uga-Uga e Auçuba. Cada documento trata, na análise especial, sobre o tema Educação, radiografando o comportamento da mídia impressa de seus respectivos estados.

2001/Março – Reunião de Líderes e Jornalistas Responsáveis da Rede ANDI, em Itacimirim (BA). Nesse encontro, acontece a primeira grande avaliação do projeto, que completava um ano. Ali, nasce o *Plano de Consolidação, Ampliação e Reinvenção da*

Rede ANDI, que seria apresentado à Comunidade Européia.

2001/Abril – Cipó, Auçuba, Uga-Uga, Ciranda e Oficina de Imagens lançam suas pesquisas *A Criança e o Adolescente na Mídia*, contendo análises especiais sobre os temas Educação e Trabalho Infantil.

2001/Maio – Nos dias 3 e 4, ocorre a reunião do Conselho Gestor da Rede ANDI, em Brasília, para avaliação e consolidação do projeto, com discussões sobre sua sustentabilidade e ampliação das alianças estratégicas.

2001/Agosto – Nos dias 9 e 10, uma nova reunião do Conselho Gestor da Rede ANDI, também em Brasília, discute os sucessos e as dificuldades no processo de implementação do plano de captação de recursos das Agências.

2001/Outubro – A ONG Cidade Futura (SC) ingressa oficialmente na Rede ANDI.

2001/Novembro e Dezembro – As Agências da Rede realizam oficinas de interação com profissionais da comunicação e atores sociais sobre o tema Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes.

2002/Fevereiro – O *Projeto de Consolidação, Ampliação e Reinvenção da Rede ANDI* é aprovado pela Comunidade Européia, que financiaria a expansão da Rede de cinco para dez agências até 2004.

2002/Março – Lançamento do *1º Concurso da Rede ANDI para Projetos em Comunicação pelos Direitos da Criança e do Adolescente*, realizado em parceria com a Fundação Avina e a Save the Children Suécia.

2002/Abril – A Central Cipó de Notícias cria a função de Jornalista Mobilizador, que assume as atividades de articulação e mobilização social antes exercidas pelo Líder e/ou Jornalista Responsável.

2002/Abril – A partir deste mês, a ONG Missão Criança, de Aracaju, firma parceria com a Cipó e abriga um Estudante Universitário da entidade baiana para monitorar e apoiar a mídia e os atores sociais sergipanos. Desde novembro de 2000 essa ação era realizada, à distância, pela própria Cipó, em Salvador.

2002/Abril e Maio – As diversas Agências lançam a pesquisa *A Criança e o Adolescente na Mídia*, com análise especial sobre o tema Abuso e Exploração Sexual.

2002/Maio – Nos dias 27 e 28, acontece a reunião de Jornalistas Responsáveis, em Brasília. Em foco, a avaliação e o aprimoramento dos produtos da Rede ANDI.

2002/Junho – De 19 a 21, a reunião do Conselho Gestor, em Brasília, promove o julgamento dos inscritos no *1º Concurso Rede ANDI para Projetos em Comunicação pelos Direitos da Criança e do Adolescente*.

2002/Julho – De 18 a 20, ocorre o Seminário de Aprimoramento de Idéias do *1º Concurso Rede ANDI*, em Brasília, com a participação de representantes dos sete projetos pré-selecionados e do Conselho Gestor da Rede ANDI Brasil. Ao final, houve aprovação definitiva de todas as iniciativas previamente selecionadas.

2002/Outubro – A partir de um encontro entre 14 lideranças, dá-se início às discussões para a implementação da Rede ANDI América Latina, com base na experiência da Rede ANDI Brasil.

2002/Novembro – De 11 a 13, é realizada a reunião do Conselho Gestor e de Jornalistas Responsáveis, em Brasília. Em pauta, a avaliação do *1º Concurso Rede ANDI* e a sistematização do processo de monitoramento de novas Agências.

2002/Novembro – A ONG Companhia TerraMar (RN), uma das vencedoras do *1º Concurso Rede ANDI*, ingressa oficialmente na Rede, passando a ser monitorada pela Ciranda.

2002/Dezembro – Dias 5 e 6, acontece a primeira viagem de intercâmbio promovida pela Rede ANDI Brasil, por meio do *Programa de Formação em Comunicação e Mobilização Social para Estudantes Universitários*, realizado em parceria com a Fundação W.K.Kellogg. Um estudante de cada Agência visitou a Cipó Comunicação Interativa, em Salvador (BA). O objetivo era dar oportunidade para os estudantes conhecerem as outras entidades da articulação, bem como projetos sociais bem sucedidos de outros estados.

2003/Fevereiro – De 20 a 22, ocorre a reunião de Jornalistas Responsáveis, em Brasília. O foco está na capacitação para a nova metodologia de classificação das reportagens clípidas pelas Agências.

2003/Março – Dias 24 e 25, acontece a reunião do Conselho Gestor, em Natal. Comemoraram-se os três anos da Rede ANDI, com avaliação geral e planejamento estratégico.

2003/Março – A ONG Girassolidário - Agência de Notícias em Defesa da Infância (MS) ingressa na Rede ANDI. A Girassolidário seria monitorada pela Oficina de Imagens até maio de 2004.

2003/Maio – De 7 a 11, ocorre a segunda viagem de intercâmbio da Rede ANDI, desta vez para Curitiba (PR). Um estu-

dante de cada Agência visitou a Ciranda e projetos sociais de referência na área da infância e adolescência.

2003/Maio – De 13 a 15, é realizada mais uma reunião do Conselho Gestor, em Brasília. Na oportunidade, ocorre o julgamento dos projetos inscritos no 2º Concurso Rede ANDI, realizado em parceria com a Fundação Avina e Save The Children Suécia.

2003/Junho – Dias 16 e 17 de junho, tem lugar o Seminário de Aprimoramento de Idéias do 2º Concurso Rede ANDI, em Brasília. Ao final, cinco projetos são definitivamente aprovados.

2003/Agosto – Dia 1º de agosto, em Santa Catarina, a ONG Cidade Futura deixa a Rede. Em seu lugar, ingressa a Mídia Criança.

2003/Setembro – De 2 a 6, acontece o Seminário de Treinamento em Análise de Mídia, em Brasília. A ANDI promove o encontro, centrado em novos aspectos de sua metodologia, para os Jornalistas Responsáveis das Agências. Trata-se do evento mais importante de formação até então realizado na história da Rede.

2003/Outubro – A ANDI estabelece critérios de Desenvolvimento Humano como novos indicadores para o monitoramento e a análise da cobertura da mídia em relação ao universo infanto-juvenil.

2003/Novembro – De 24 a 28, ocorre a reunião do Conselho Gestor, em Brasília. É trabalhada a proposta de um novo modelo de gestão da Rede ANDI Brasil, buscando maior compartilhamento de responsabilidades. O encontro define a estruturação do projeto em novos eixos estratégicos e é realizada a eleição de um responsável para cada área. A Coordena-

ção Executiva da Rede passa a ser chamada de Secretaria Executiva. É definido, ainda, o Planejamento Estratégico para o período 2004-2005.

2004/Janeiro – A ONG Missão Criança Araçaju (SE) ingressa na Rede, com o projeto Infância em Foco. A organização conta com o monitoramento da Cipó até o primeiro semestre de 2005, quando finaliza sua primeira pesquisa estadual.

2004/Janeiro – A ONG Catavento - Comunicação e Educação Ambiental, de Fortaleza (CE), ingressa na Rede ANDI. A organização conta com o monitoramento da Auçuba até o primeiro semestre de 2005, quando finaliza sua primeira pesquisa estadual.

2004/Março – Mídia Criança (SC) deixa a Rede, após dificuldades de ordem jurídico-financeira.

2004/Abril – De 26 a 28, a reunião do Conselho Gestor, em Olinda (PE), debate os planos de trabalho das áreas estratégicas. No contexto de cada área, são discutidas as propostas elaboradas pelas organizações coordenadoras e definidas as ações prioritárias. Também é aprovada a nova logomarca da Rede ANDI Brasil.


2004/Maio – Nos dias 24 e 25, ocorre a reunião do Conselho Gestor em Brasília para julgamento dos projetos inscritos no 3º Concurso Rede ANDI para Projetos em Comunicação.

2004/Junho – Dias 16 e 17, tem lugar o Seminário de Aprimoramento de Idéias do 3º Concurso Rede ANDI, em Brasília. Ao final, sete projetos são definitivamente aprovados.

2004/Junho – A Agência de Notícias da Infância Matraca, de São Luiz (MA), ingressa na Rede ANDI. A organização conta com o monitoramento da Uga-Uga até o primeiro semestre de 2005, quando finaliza sua primeira pesquisa estadual.

2004/Outubro – Entre os dias 25 e 27, ocorre a reunião de Jornalistas Responsáveis da Rede ANDI Brasil, em Brasília. A primeira etapa do encontro tem como foco uma grande avaliação dos produtos desenvolvidos pelo projeto, especialmente as pesquisas regionais. Na segunda etapa, os jornalistas participam do 2º Seminário de Treinamento em Análise de Mídia. No dia 27, eles se somam ao Conselho Gestor para debater questões de ordem técnica e institucional da Rede, presente em 11 estados brasileiros.

2004/Outubro – Entre os dias 27 e 29, acontece a reunião dos Líderes das organizações integrantes do projeto, no mesmo hotel, com o objetivo de estudar novas estratégias de comunicação, sustentabilidade e fortalecimento institucional. Os resultados culminam em um planejamento estratégico a ser implantado no período 2005/ 2007.

2005/Abril – Entre os dias 25 e 27, o Conselho Gestor reúne-se em Brasília para consolidar o planejamento estratégico de 2005. O encontro aprofunda a reflexão sobre as ações desenvolvida pela Rede, identifica os principais desafios na área de gestão e traça diretrizes para sua sustentabilidade. Discute-se, também, o processo de monitoramento de mídia, bem como sua adequação às realidades de cada estado, e planeja-se novas ações de mobilização de jornalistas e fontes de informação. 

Referências bibliográficas

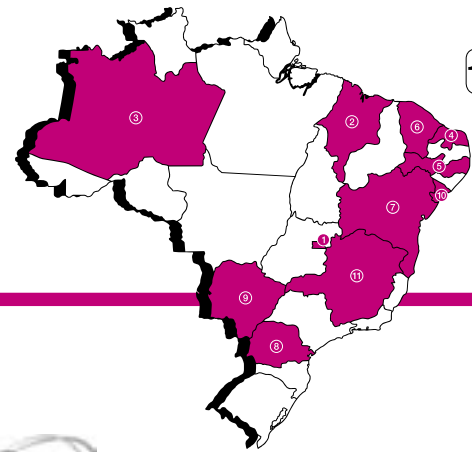
- AGRANOFF, Robert & MCGUIRE, Michael. *Managing in Network Settings*. Policy Studies Review. Vol. 16. N.1, p. 18-41, Spring, 1999.
- AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- ARENDT, Hannah. *A Condição Humana*. São Paulo: EDUSP, 1981
- BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunca. Desenvolvimento local e redes socioprodutivas. In: *Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias*. p. 31-42, Rede DLIS, 2001.
- BÖRZEL, Tanja. *Qué tienen de especial los policy networks? Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de la gobernación europea*. <http://seneca.uab.es/antropologia/redes/redes.htm>, 1997.
- BRUIJN, Joan. A and HEUVELHOF, E.F. Instruments for Network Management in Kickert, Walter J. M.; Klijn, Erik-Hans and Koppenjan, Joop. *Managing Complex Network: Strategies for the Public Sector*. Sage Publications, London, 1997.
- CALÁS, Marta B. e ARIAS, Maria Eugenia. Compreendendo as organizações latino-americanas – transformação ou hibridização? In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- _____. *Conexões Ocultas*, São Paulo: Cultrix, 2002
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Gestão social: alguns apontamentos para o debate in RICO, Elizabeth de Melo e DEGENSZAJN, Rachel Raichelis (orgs.). *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo: EDUC: IEE, 1999.
- ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*, tradução Francisco da Rocha Filho, Petrópolis:Vozes, 1997.
- CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede in A era de informação: economia, sociedade e cultura*, Vol 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- _____. *O poder da identidade in A era de informação: economia, sociedade e cultura*, Vol 2. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS. *Hacia el Estado Red. Globalización e instituciones políticas en la nueva época de la información*. Palestra ministrada no Seminário sobre Sociedade e Reforma do Estado, organizado pelo Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado, Brasil, São Paulo, 1998.
- CHISHOLM, Donald. *Coordination without hierarchy: informal structures in multiorganizational systems*. Berkeley: University of California Press, 1992.

- COLE, Alistair and JONH, Peter. *Local Policy Networks in France and Britain: Policy Co-ordination in Fragmented Political Sub-Systems in West European Politics*, Vol.18, no. 4, Out, pp. 89-109, 1995.
- DABAS, Elina e NAJMANOVICH, Denise (org). *Redes El leguaje de los vinculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil*. Buenos Aires/ Barcelona/México: Paidós, 1ª ed., 1995.
- DANIEL, Celso. A construção da esfera pública pelo choque de conflitos in *Parcerias e responsabilidade social*. São Paulo: CENPEC / Instituto Ethos, 1999.
- FONTES, Breno Augusto Souto Maior. Capital social, e terceiro setor: sobre a estrutura das redes sociais e associações voluntárias in *Cadernos CRH*, Salvador, n. 30/31, Jan./Dez, pp. 239-64, 1999.
- HARTMANN, G. et al. *Gestalt psychology – A survey of feets and pricip*. Nova York: Greenwood, 1990.
- INOJOSA, Rose M. Redes de compromisso social. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, Vol. 33, n. 5, 115-41, Set./Out, 1999.
- JACOBI, Pedro. Meio Ambiente e redes sociais: dimensões intersetoriais e complexidade na articulação de práticas coletivas in *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, Vol. 34, N. 6, Nov/Dez, 2000.
- JOHN, Peter. Policy Networks in *Contributions to the Blackweel Companion to Political Sociology*. Editado por K. Nasch and A. Scott, <http://website.lineone.net>, 1999.
- JUNQUEIRA, Luciano Prates. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde in *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, Vol. 34, N. 6, Nov/Dez, 2000.
- KLIJN, Erik-Hans. KOPPENJAN, Joop & TERMEER, Katrien. *Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks*. Public Administration. Vol. 73. pp. 437-454. Autumn, 1995.
- LANIADO, Ruthy Nadia e BAIARDI, Amilcar. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial – um estudo de caso in *Organizações e Sociedade*, Vol. 10, n. 27, 61-74, Mai/Ago, 2003.
- LOIOLA, Elisabeth e MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais in FISCHER, Tânia. *Gestão Estratégica: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1996.
- MANCE, Euclides André (org.). *Como organizar redes solidárias*. Rio de Janeiro: DP&A, Fase, Ifil, 2003.
- MANDELL, Myrna. Network Management: Strategic Behavior in the Public Sector in GAGE, Robert & MANDELL, Myrna. *Strategies for Managing Intergovernmental Policies and Network*. New York: Praeger, 1990.
- MARTELETO, Regina M. Análise de Redes Sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação in *Revista Ciência da Informação* , 30 (1), 2001.

Referências bibliográficas

- MILLER, Hugh T. *Post-progressive Public Administration: lessons from Policy Networks*. Public Administration review, Jul/Ago, vol 54, no. 4, 1994.
- MORIN, Edgar. *Complexidade e transdisciplinariedade: a reforma da universidade e do ensino fundamental*. Natal: EDUFERN, 1999.
- NOHIA, Nitin & ECCLES, Robert G. (ed.) *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992
- O'TOOLE, Laurence J. *Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration*, Public Administration Review, Jan/Fev, vol 57, no.1, 1997.
- PEREZ, Clotilde. *Signos da Marca – Expressividade e Sensorialidade*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- RAVERE, Mario. *Redes en salud: un nuevo paradigma para el abordaje de los organizaciones e la comunidad*. Secretaria de Saúde Municipal de Rosário, 1998.
- RIBAS, Paulo R. P. e FERREIRA, Maria A. *A Interação e a Cooperação como Fontes de Competitividade e Aprendizagem na Pequena e Média Indústria*. Perspectivas em Ciência da Informação, Vol. 5, n. 2, 2000.
- ROWLEY, Timothy J. *Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*. The academy of management review. Vol.22, n.4, pp. 887-910, Out, 1997.
- SCHOMMER, Paula C. *Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado*. Organizações e Sociedade. Salvador: Vol.7, n.19, Set./Dez, 2000.
- TORO, Bernardo. *Mobilização Social: Uma Teoria para a Universalização da Cidadania*, MONTORO, Tânia S. (coord.) *Comunicação e Mobilização Social, Série Mobilização Social, Vol. 1, Brasília: UnB, 1996*.
- VILLASANTE, Tomás R. *Redes e alternativas: estratégias e estilos criativos na complexidade social*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SCHERER-WARREN, Ilse. *Redes e espaços virtuais: uma agenda para a pesquisa de ações coletivas na era da informação*. UFSC/PPGSP, Cadernos de Pesquisa, N. 11, Jul, 1997.
- _____. *Redes de Movimentos Sociais*, Edições Loyola, São Paulo, 1993.
- VAN DE VEN, Andrew. H. e FERRY, Diane L. *Measuring and assessing organizations. Wiley series on organizational assessment and change*. New York, Chichester, Brisbane Toronto: John Wiley & Sons, 1980.
- VAN DE VEN, Andrew H. and WALKER, Gordon. *The Dynamics of Interorganizational Coordination*. Administrative Science Quarterly, 29; pp.598-621, 1984.
- WRIGHT, Deil S. *Managing the Intergovernmental Scene: The Changing Drama of Federalism*. Intergovernmental Relations and Intergovernmental Management in William P. Eddy (ed.) – Handbook of Organizational Management, Marcel Dekker, Inc. New York, 1983.

Mapa da Rede ANDI Brasil



1



ANDI – Agência de
Notícias dos Direitos
da Infância (DF)

SDS Ed. Boulevard Center, sala 101
70391-900 Brasília – DF
Telefone: (61) 2102-6508
Fax: (61) 2102-6550
E-mail: andi@andi.org.br
Site: www.andi.org.br

3



Agência Uga-Uga de
Comunicação (AM)

Rua Diogo Bernardes, 72 – Conjunto Jar-
dim Espanha III, Aleixo
69.060-020 Manaus – AM
Telefone: (92) 3642.8013
Telefax: (92) 3642.9003
E-mails: noticias@agenciaugauga.org.br
Site: www.agenciaugauga.org.br

2



Agência de Notícias
da Infância
Matraca (MA)

Rua da Palma, 19 - Centro
60010-440 São Luís – MA
Telefax: (98) 3254-0210
E-mail: marcelo@matraca.org.br
Site: www.matraca.org.br

4



Associação Companhia
TerrAmar (RN)

Rua Francisco Borges, 105 – Tirol
59020-270 Natal – RN
Telefax: (84) 3201-0984
E-mail: ciaterramar@ciaterramar.org.br
Site: www.ciaterramar.org.br

Mapa da Rede ANDI Brasil

5



**Auçuba – Comunicação
e Educação (PE)**

Rua 48, nº 668 Encruzilhada
52.050-380 Recife – PE
Telefone: (81) 3426-6386
Fax: (81) 3426-3561
E-mail: aucuba@aucuba.org.br
Site: www.aucuba.org.br

7



**Cipó – Comunicação
Interativa (BA)**

Rua Amazonas, 782, Pituba
41.830-380 Salvador – BA
Telefone: (71) 3345-4400
fax: (71) 3240-4477
E-mail: cen@cipo.org.br
Site: www.cipo.org.br

6



**Catavento Comunicação
e Educação
Ambiental (CE)**

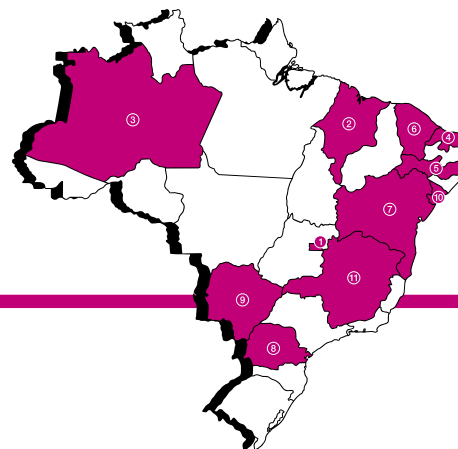
Rua Costa Barros, 1088 casa 14 – Centro
60160-280 Fortaleza – CE
Telefone: (85) 3231-2765
Telefax: (85) 3252-6990
E-mail: catavento@baydenet.com.br

8



**Ciranda – Central de
Notícias dos Direitos da
Infância e Adolescência (PR)**

Rua Desembargador Westphalen,
1373 – Centro
80230-100 Curitiba – PR
Telefone: (41) 3224-3925
Fax: (41) 3224-3026
E-mail: ciranda@ciranda.org.br
Site: www.ciranda.org.br



9



**Girassolidário –
Agência em Defesa da
Infância (MS)**

Rua 18 de Setembro, 83 B – Vila Carvalho
79005-200 – Campo Grande – MS
Telefone: (67) 3025-2627
Fax: (67) 3025-2623
E-mail: girassolidario@girassolidario.org.br
Site: www.girassolidario.org.br

11



**Oficina de Imagens
– Comunicação e
Educação (MG)**

Rua Salinas, 1101 – Santa Tereza
31015-190 Belo Horizonte – MG
Telefone: (31) 3482-0217
E-mail: redeandi@oficinadeimagens.org.br
Site: www.oficinadeimagens.org.br

10



**Missão Criança
Aracaju (SE)**

Av. Coelho e Campos, 159
49010-720 Aracaju - SE
Telefax: (79) 3211-5015; 3211-2213
E-mail: comunicacao@mc.org.br
Site: www.missaocriancaaracaju.org.br



**Secretaria Executiva
Rede ANDI Brasil**

SDS Ed. Boulevard Center, Bloco A, Sala 101
70391-700 – Brasília - DF
Telefone: (61) 2102-6508 / 2102-6518
Fax: (61) 2102-6505
E-mail: redeandi@andi.org.br

A Rede ANDI Brasil é
uma ação realizada em
aliança estratégica com:

