

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento – CPCD: vínculos organizacionais em
diferentes esferas

Conexão Local Interuniversitária – Cliu 2014
apresentado à Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getulio
Vargas e Universidade Estadual Vale do
Acará – UVA/CE.

Alunos: Talita Hernandes Borges e Wesley
Freitas Viana

Orientadores: Adriano Borges e Heráclio
Bastos

São Paulo/SP

2014

Introdução

O Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento – CPCD foi uma das iniciativas visitadas no Projeto Conexão Local Interuniversitária - Cliu 2014. Esta organização da sociedade civil sem fins lucrativos desenvolve ações de Desenvolvimento Comunitário Sustentável e Educação Popular atualmente em três estados brasileiro: Maranhão, Minas Gerais e São Paulo.

O Projeto Conexão Local Interuniversitária conta com a parceria da Escola de Governo João Pinheiro (EG – FJPMG), Universidade Federal do Acre (UFAC) e Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA – CE) e tem por objetivo estimular os estudantes a tomarem contato com experiências inovadoras de ação pública (CLIU). A escolha das experiências visitadas inicia-se com recomendações das universidades parceiras, que indicam ações locais inovadoras de Minas Gerais, Acre e Ceará.

A seleção do CPCD como iniciativa a ser visitada contou ainda com o recorte territorial de suas ações. Antes de iniciada a pesquisa de campo, a própria ONG recomendou que fossem conhecidos os projetos da cidade de Araçuaí. O roteiro geográfico da pesquisa ainda foi estendido para os municípios de Curvelo e Belo Horizonte, o primeiro por sediar o escritório administrativo do CPCD e, o segundo, por ser a cidade onde Tião Rocha, fundador e figura central na organização, reside.

A pesquisa, de caráter exploratório, foi realizada com base em conversas com diversos atores: público alvo das ações do CPCD, educadoras da ONG, funcionários administrativos, gestores públicos, representantes de organizações da sociedade civil, além de munícipes araçuaienses. Foram duas semanas em Araçuaí dedicadas a conhecer os projetos do CPCD neste município e a terceira semana dividida entre Curvelo e Belo Horizonte.

O principal objetivo deste relatório é expor os vínculos organizacionais do CPCD com outras instituições, tanto na esfera territorial – no município de Araçuaí, quanto nas esferas supraterritoriais – fora deste município. Essas relações revelam aspectos organizacionais, dilemas desta ONG com instituições governamentais e não governamentais, sua relação com parcelas da população, além de caracterizar-se como uma questão presente ao longo de toda a história do CPCD.

O relatório inicia-se com o histórico do Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento, desde a sua fundação em 1984 na cidade de Belo Horizonte por Tião Rocha, até seu estágio atual. Neste tópico, além de serem apresentados os principais aspectos históricos do CPCD segundo os relatos da pesquisa, há destaque para o contexto desta organização no município de Araçuaí. Logo em seguida, são descritas

algumas atuações do CPCD fora do eixo Araçuaí – Curvelo – Belo Horizonte. E, por fim, são analisadas algumas questões organizacionais da ONG levantadas na pesquisa de campo.

Histórico CPCD

O Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento – CPCD é uma organização não governamental, sem fins lucrativos fundada em 1984 pelo educador e antropólogo Tião Rocha. Presente em diversos territórios brasileiros, sobretudo em terras mineiras (onde iniciou seus trabalhos), o CPCD atua nas áreas de Educação Popular e Desenvolvimento Comunitário Sustentável, utilizando-se de elementos da cultura local como insumo de seus trabalhos, pedagogias e projetos.

O histórico do CPCD está fortemente relacionado à história de seu fundador, Tião Rocha. Professor universitário da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) até a década de 1980, Tião tinha o desejo de ser um educador. Acreditava que seu papel era o de ensinar ao mesmo tempo em que pudesse aprender, sem peso maior para uma dessas funções. No mundo acadêmico, sua percepção era de que essas duas funções não poderiam ser contempladas, já que, como professor universitário, o dever de ensinar sobrepunha-se ao de aprender.

No dia 1º de janeiro de 1984 o CPCD foi criado em Belo Horizonte, MG. A principal motivação de seu criador era a certeza de que todos ensinam e todos aprendem: crianças, adultos, jovens, estudiosos, leigos, donas de casa, agricultores e etc. Em medidas e formas diferentes, mas todos têm muito a ensinar e muito a aprender, segundo Tião Rocha.

Naquele momento, o CPCD centralizava-se na figura de seu fundador, que aos poucos encontrou pessoas que compartilhavam de seus ideais e se demonstravam tão inquietas quanto ele com uma educação que valorizava a hierarquia professor-aluno, na qual a figura de quem ensina e quem aprende são muito bem definidas.

Amante da literatura de Guimarães Rosa, Tião foi ainda em 1984 morar em Curvelo – cidade a cerca de 172 km de Belo Horizonte, início do agreste mineiro - por esta ser, nas palavras de Guimarães, “*a cidade capital da minha literatura*”. Neste período, Tião Rocha foi convidado para assumir o Departamento de Educação do município curvelano e, como enfatiza, assumiu o cargo como CPCD, mesmo que a instituição ainda estivesse centralizada na sua própria figura.

Sua atuação como chefe de Departamento de Educação não foi desempenhada de forma ativa nas estruturas governamentais. Tião atuou junto às comunidades,

verificando suas demandas na ponta e agregando diversos novos atores que lhe apoiavam. Seu papel afastou-se das questões diárias da burocracia e do sistema educacional vigente na época, passando a atuar de forma autônoma, independente dos deveres burocráticos. Neste período, o CPCD começava a construir a base de suas atuais metodologias. Além de contar com um número cada vez maior de adeptos, estes foram atores fundamentais na construção das principais diretrizes do CPCD que penduram até hoje.

Foi desse período que surgiram os “14 não objetivos da educação”, na perspectiva de que as respostas para melhorar o sistema educacional não estavam dadas, mas o caminho a não ser percorrido era possível de ser identificado. O papel de Tião Rocha foi sempre marcado como a de um “provocador”, aquele que questiona os fatos e leva as pessoas a seu redor a refletirem sobre os assuntos. Dessa forma, os pilares do CPCD começaram a ser construídos ainda na década de 1980 a partir de uma dinâmica que não ecoava apenas os desejos de Tião, mas que o colocava na posição de desafiador e proponente de novas ações que, por sua vez, pudessem gerar mudanças nos quadros de pobreza da cidade.

Os “14 não objetivos da educação” tornaram-se o escopo de um projeto do CPCD. Através deles, a Fundação Kellogg conheceu as ideias da ONG e passou a financiá-la. Essa foi a primeira patrocinadora das ações do CPCD, o que já sinaliza uma forte presença da iniciativa privada desde o início de seus trabalhos, além da responsabilidade que Tião assume de agregar tais atores a seus projetos.

Foi com este financiamento que surgiu o Projeto Sementinha na cidade de Curvelo, cujo objetivo era o de educar a partir dos diversos elementos do cotidiano, fora das escolas e salas de aula. Com crianças de quatro a cinco anos, o Sementinha proporcionava atividades nas ruas, em espaços públicos, nas próprias casas das crianças, enfim, onde fosse possível desenvolver atividades lúdicas e que gerasse um ambiente no qual o conhecimento adquirido fosse fruto de tudo e de todos.

O Projeto Sementinha foi por muito tempo o principal projeto do CPCD. Com ele, foram desenvolvidas algumas das Pedagogias utilizadas até hoje nas ações dessa organização. Como exemplo, a Pedagogia da Roda, que busca colocar em prática na vida de crianças e jovens o exercício do diálogo e do respeito, utilizando-se das diferenças e dificuldades diárias que enfrentam entre eles. O Sementinha, que durou mais de dez anos, teve outros financiadores ao longo de sua existência, como a Natura.

Apesar do caráter inovador que o Projeto Sementinha apresentava, este também foi o primeiro projeto do CPCD a enfrentar os dilemas entre as metodologias

adotadas pela ONG e o formato tradicional do ensino público. Já com idade escolar, as crianças do Sementinha passaram a frequentar a escola e ficaram conhecidas como “alunos sementinha”. Este apelido designava-se a um perfil de alunos que já possuíam uma formação para agirem com maior autonomia, contestadores e que divergia da postura das demais crianças. Pais, mães, educadores e educadoras indagavam Tião, pois não consideravam positivas tais atitudes das crianças, como o desrespeito às filas, sinais, baixo interesse pelos conteúdos escolares e etc. *“Algo de errado estava na escola e não no CPCD”*, dizia Tião.

Outro episódio ainda em Curvelo foi a resistência dos vereadores da cidade com Tião. Os trabalhos do CPCD caracterizam-se fortemente pelo envolvimento com as comunidades, a mobilização popular e o engajamento das pessoas em seus próprios territórios. Em Curvelo, muitas atividades eram realizadas nos bairros periféricos que, em geral, representavam redutos eleitorais aos vereadores. A presença do CPCD era interpretada, muitas vezes, como uma ameaça aos políticos. Houve tentativas de cassação ao cargo de Tião que, mesmo sem ter sido concretizada, permaneceu por cerca de apenas um ano como responsável do Departamento de Educação Municipal.

Para conciliar a entrada das crianças na escola e sua permanência no CPCD, foi criado o Projeto Ser Criança, cujo principal ideal é “aprender brincando”. O Ser Criança, criado em **1996**, realiza atividades no contra turno escolar com crianças de 6 a 14 anos. Nessas atividades, elas são envolvidas também pelas metodologias do CPCD, como o uso da Pedagogia da Roda, Pedagogia do Copo Cheio, Pedagogia do Abraço, Pedagogia do Brinquedo, dentre outras maneiras de conduzir as atividades. Elementos da cultura local e os saberes populares são bastante presentes na formação que o Projeto Ser Criança proporciona.

Apesar de certo grau de resistência que o Sementinha e Ser Criança enfrentaram com os métodos de ensino tradicionais, principalmente no início dos dois projetos, outras situações foram fundamentais para que o CPCD influenciasse mudanças pontuais nos modelos conservadores de aprendizagem nas escolas. Houve o interesse de educadoras da rede pública em compreenderem a metodologia adotada pelo CPCD e, assim, incorporada, até certa medida, nos seus trabalhos diários. Um dos exemplos foi a adoção do Bonal de Jogos. O Bonal é um conjunto de jogos com temas variados que auxiliam no processo de aprendizagem. Foi criado no contexto do Ser Criança quando um menino apresentava sérias dificuldades com matemática, mas que conseguiu superá-las a partir de exercícios com um jogo de damas adaptado. Desse episódio, inúmeros outros jogos foram adaptados ou criados com o intuito de “aprender brincando”.

A presença de Tião Rocha no CPCD é marcada pela sua sensível percepção nos pequenos gestos das crianças e jovens, identificando potencialidades que passariam despercebidas de modo geral. O Bonal de Jogos é um destes exemplos em que sua percepção permitiu criar um modelo não convencional, no qual o aprendizado seria adquirido mesmo sem as vias formais de ensino. Tião ainda tem o papel de provocador dentro da organização, não permitindo que a equipe de educadoras se acomode com seus trabalhos, instigando-as a sempre inovarem. Um dos exemplos são os “MDIs”, “Maneiras Diferentes e Inovadoras”. Esta é uma metodologia adotada dentro do CPCD diante dos desafios e planejamentos que realizam periodicamente. Para toda questão a ser resolvida ou mesmo na pretensão de criar um novo projeto ou desenvolver uma nova atividade, os “MDIs” são criados a partir de reflexões e conversas do grupo de educadoras junto com a coordenação pedagógica da ONG, ou mesmo na lida dos problemas diários que encontram.

O período de 1984 a 1998 em Curvelo foi de extrema importância para a construção do CPCD. Foi nessa época que Tião atraiu pessoas com alta identificação com a sua forma de pensar a educação, constituindo um time - sobretudo de educadoras, alinhadas com os seus ideais e seu modo de trabalho. Também nesse período várias práticas e projetos do CPDC foram consolidados, dentre eles, as Fabriquetas da Cooperativa Dedo de Gente, criadas em 1996 com intuito de empregar os jovens que saíam do Projeto Ser Criança.

As Fabriquetas são grupos de produção que compõem a Cooperativa nas áreas de serralheria, carpintaria, cartonagem, confecção de doces e bordados, softwares, dentre outras produções que atraem atualmente centenas de jovens nos municípios de Araçuaí, Curvelo e Raposos – Minas Gerais. A Petrobras é a grande parceira deste projeto, que concede bolsas para jovens que posteriormente tornam-se cooperados e passam a ter participação no rendimento da Cooperativa.

Desde 1995 o CPCD também apresenta uma forte tendência de profissionalização de suas práticas, sistematizando Tecnologias Sociais que auxiliam as atividades fins. Dentre elas estão: os Planos de Trabalho e Avaliação (PTA), os Indicadores de Projetos Sociais (IQPS) e o Monitoramento de Processos e Resultados de Aprendizagem (MPRA), metodologias de monitoramento e avaliação que consolidam os trabalhos do CPCD tanto para aprimoramento interno quanto frente às exigências dos parceiros externos.

O histórico do CPCD em Araçuaí

Em 1998 o CPCD passou a desenvolver seus projetos também na cidade de Araçuaí, no Vale do Jequitinhonha – norte de Minas Gerais. O início dos trabalhos no sertão mineiro concretizou-se a convite da Natura, que financiou parte dos projetos do CPCD naquele período. A parceria do CPCD com a Natura intensificou-se com o apoio de outra importante parceira: a prefeitura de Araçuaí. Na época, a Prefeita Cacá, do Partido dos Trabalhadores, tinha recém sido eleita e cultivava uma amizade de longo prazo com Tião Rocha. Estes três atores, juntos, foram fundamentais para viabilizar experiências na cidade de Araçuaí que se desdobraram em diversos episódios de: mobilização de comunidades rurais, desenvolvimento de novos projetos, resistência de alguns profissionais com a presença do CPCD na cidade, dentre inúmeras outras conquistas e desafios na região.

O Vale do Jequitinhonha está situado no nordeste do Estado de Minas Gerais, formado pela união de 51 municípios. O vale é subdividido em três sub-regiões, o Baixo, Médio e o Alto Jequitinhonha. A cidade de Araçuaí fica localizada no Médio Jequitinhonha, conhecida como uma das áreas com o menor IDH do Estado de MG e com uma população de 37,169 mil habitantes (IBGE). Araçuaí é uma das principais cidades do Médio Jequitinhonha.

O clima, a forte escassez de chuvas e a falta de água são aspectos severos da região, que dificultam, em parte, o seu desenvolvimento. No campo, a agricultura familiar é predominante com a principal finalidade de subsistência. O protagonismo das mulheres no campo é acentuado, quadro este que se agrava pelo forte fluxo migratório de homens da região para o corte de cana em outros estados, como São Paulo e Rio de Janeiro. Esta tendência migratória já foi ainda mais severa, período no qual a mecanização da agricultura ainda era incipiente.

O CPCD iniciou sua atuação em Araçuaí com o Projeto Sementinha, financiado pela Natura durante três anos. Era um momento de mudanças na política local, quebrava-se a hegemonia partidária na prefeitura que se sustentava até então. O executivo municipal passou a ser ocupado por uma liderança mulher, negra e de origem das históricas lutas sociais da cidade. A política araçuaiense foi sempre marcada pela polarização partidária, além das disputas internas dos partidos políticos. Os reflexos da política na cidade são sentidos na própria história do CPCD.

O Projeto Sementinha iniciou-se já com uma parceria entre CPCD e prefeitura: foi implantado em todas as creches urbanas de Araçuaí - quatro, na época - e em grande parte das creches rurais. Funcionárias da prefeitura foram cedidas ao CPCD com a responsabilidade de coordenação do Projeto, já que se tratava de uma nova forma de

desenvolvimento das atividades em quase 100% das creches municipais. O processo de seleção das funcionárias cedidas da prefeitura ao CPCD, que se tornariam educadoras, foi realizado pela própria ONG, na figura de Tião Rocha.

Mesmo que permeado por profissionais alinhadas com as metodologias do CPCD, o Projeto Sementinha foi, naquele período, também operacionalizado por funcionários das creches (efetivos da prefeitura) que não se identificavam com as novas metodologias adotadas. O enfrentamento destes funcionários com o CPCD geraram situações de resistência e oposição. Para Edilúcia e Edivete, educadoras presentes desde o início das atividades em Araçuaí, a resistência destes profissionais justifica, em parte, certo grau de insatisfação que ainda hoje se verifica na população araçuaiense com os trabalhos do CPCD.

O Projeto Ser Criança também foi implementado em Araçuaí com o mesmo formato apresentado em Curvelo: forte influência da cultura local e saberes populares. Atualmente, o projeto atende cerca de cem crianças e jovens, porém este número já foi três vezes maior. O espaço para realização das atividades é cedido por um colégio católico da cidade. Contudo, no início do Ser Criança, outros espaços também eram cedidos pelo poder público, o que possibilitava um maior número de crianças no projeto. A Cooperativa Dedo Gente foi instalada em Araçuaí também com intuito de acolher principalmente os jovens que finalizavam seus ciclos no Ser Criança. As Fabriquetas da cidade são: de serralheria, carpintaria, pinturas com tinta de terra, software e um cinema, além da loja para a comercialização dos produtos.

CPCD na Secretaria de Educação

O CPCD chega à Araçuaí em uma nova fase para a cidade, revelando-se também como uma nova fase para a própria instituição. Neste município, o CPCD teve a oportunidade de atuar novamente no poder público local. Em 2004, Tião foi convidado pela prefeita reeleita Cacá para ocupar o cargo de Secretário de Educação. Mais uma vez ele se nega a ir como “Tião”, mas aceita comandar a Secretaria caso esse fosse o papel do CPCD. Formalmente, Tião Rocha foi secretário de educação de Araçuaí por pouco mais de um ano. Porém, tanto o CPCD quanto outros atores de Araçuaí (como cidadãos, organizações da sociedade civil, pessoas em cargos públicos) identificam este período como sendo aquele em que o CPCD “ocupou” a Secretaria.

Logo no início dessa nova fase do CPCD em Araçuaí, Tião deparou-se com números que demonstravam a latente deficiência do ensino público da cidade. As altas taxas de analfabetismo entre as crianças e adolescentes chamou atenção do educador,

que acreditava estar diante de um quadro de extrema urgência por mudanças. Inspirado na ideia de que *“é preciso mobilizar uma aldeia toda para salvar uma criança”* [1], o CPCD criou o projeto UTIs Educacionais com intuito de “salvar vidas”.

Este novo projeto mobilizou diversos atores com o objetivo de tê-los como parte responsável pela vida dessas crianças e, portanto, com participação efetiva nesse processo. Eram mães, pais, familiares, vizinhos, amigos, donas de casa, todos envolvidos com o propósito de resgatar crianças e jovens de um estado de extrema vulnerabilidade. A contribuição de cada ator era de acordo com seus saberes. Um dos exemplos mais lembrados pela equipe do CPCD são os “biscoitos escurecidos”, confeccionados a partir da receita de uma das mães que não sabia ler e escrever, mas que passou a desenhá-los com letras e números, tornando-os um dos instrumentos de alfabetização.

A dinâmica de atividades das UTIs Educacionais carregava fortemente as metodologias do CPCD: realizadas nas casas dos próprios alunos ou de pessoas da comunidade dispostas a recebê-los, aproximação dos saberes locais de forma a resgatá-los e incorporar como parte significativa do aprendizado, atuação nas periferias e a valorização da cultura local. Demais características também se assemelham a outras experiências do CPCD, como a participação coadjuvante de professores e funcionários da educação efetivos da prefeitura, mesmo no período em que o CPCD “ocupou” a Secretaria de Educação. Mais uma vez a resistência de alguns profissionais refletiu na atuação do CPCD junto à prefeitura, resultando em desgastes e pressões políticas.

Tal resistência somou-se a certo descontentamento por parte do corpo burocrático da prefeitura. Apesar de parte dos funcionários do CPCD passarem a atuar também nas atividades meio da secretaria, já havia ali servidores públicos pouco habituados com a forma com que Tião lidava com os procedimentos diários. O educador deixa claro seu distanciamento com a burocracia do setor público, negando-a em diversas circunstâncias. Em suas palavras diz que enquanto Eliane (atual coordenadora pedagógica do CPCD) era a "Secretária Adjunta", ele era o "Secretário à Distância".

O período que durou por volta de um ano e três meses na prefeitura de Araçuaí repercutiu mudanças na relação do CPCD com o governo local que se mantém fragilizada até hoje. Importantes mudanças na forma de atuação do CPCD coincidiram com o fim de sua atuação na gestão pública de Araçuaí. Educadoras da ONG, assim como Tião, contam que naquele período deixaram de atuar através de projetos isolados

para repensarem plataformas nas quais todas as suas ações pudessem estar interligadas e apontando para os mesmos objetivos.

Esta nova percepção do CPCD ganhou forte contribuição dos “Líderes Avina”. Em 2004, Tião Rocha passou a fazer parte dessa rede de lideranças da sociedade civil e do setor privado responsáveis por avanços sociais e ambientais [2]. Diversos representantes dessa rede de lideranças foram para Araçuaí conhecer os projetos desenvolvidos até então. O resultado da articulação de 13 organizações brasileiras do segundo e terceiro setores, ligados à Fundação Avina, foi a criação do projeto Arassussa: Araçuaí Sustentável. O Arassussa foi criado em 2005 e mantém-se até hoje com o patrocínio da Petrobras, caracterizando-se por seu formato “guarda-chuva”, articulando e integrando diversos projetos que o compõe.

O Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento passou por diversas fases desde a sua criação: em Curvelo, a construção das bases de seus projetos. Metodologias e ferramentas criadas e capazes de sustentar, em certa medida, a ONG até hoje. Foram também em Curvelo as primeiras experiências de resistência por parte da sociedade com a forma de atuação do CPCD. Além disso, esta instituição mostrou ao longo de sua história inúmeras parcerias que extrapolam os limites locais de suas ações e projetos. Em Araçuaí, também com forte presença de parcerias como a da Natura, Petrobras e os Líderes Avina, demonstrou intenso desenvolvimento de seus projetos e a construção de uma cidade referência das ações do CPCD. A experiência na gestão pública do município também é outro marco relevante na história recente da ONG na cidade.

Diversos fatores compõe o histórico do CPCD, mas há ainda questões atuais que refletem, em parte, os acontecimentos do passado dessa instituição. A seguir, serão contextualizados seus principais aspectos de gestão e parcerias e a atuação do CPCD em outras regiões do país.

O Panorama atual do CPCD

O CPCD em Araçuaí

O Arassussa, criado em 2005, é a atual plataforma de projetos do CPCD em Araçuaí que busca articular e integrar todos os seus projetos na cidade, assim como promover alianças interinstitucionais. Os projetos integrados nesta plataforma são: Ser Criança, Cooperativa Dedo de Gente (composta por cinco fabriquetas) e Sítio Maravilha. O Arassussa é financiado pela Petrobras e encerrará seu ciclo em 2014.

O Sítio Maravilha está situado a 28 km da cidade de Araçuaí e busca atuar como um Centro de Permacultura do Vale do Jequitinhonha. Em um perímetro de 12 hectares, são desenvolvidas tecnologias diversas, como: hortas mandala, espiral de ervas, círculos de bananeira, produção de composto orgânico, pintura de tinta de terra, produção de mudas, cozinha experimental, além de alternativas para o manejo da água, saneamento ecológico e bioconstruções, como o banheiro seco (CPCD).

Um dos objetivos do Sítio Maravilha é disseminar suas práticas de permacultura aos agricultores da região, oferecendo oficinas e acolhendo-os em visitas ao Sítio. Em outro projeto desenvolvido pelo CPCD em Araçuaí até 2012, o Caminho das Águas, as práticas do Sítio Maravilha eram implementadas nas propriedades dos agricultores familiares, chamado de Quintais Maravilha, como a construção dos banheiros secos e das hortas mandala.

Governança e gestão

A equipe do CPCD em Araçuaí está dividida de acordo com cada projeto: educadoras dedicadas ao dia a dia do Ser Criança, que realizam atividades com as crianças e contribuem com o planejamento diário das ações desenvolvidas; educadoras que acompanham a Cooperativa Dedo de Gente, em número menor que no Ser Criança, mas que têm como responsabilidade supervisionar os trabalhos da Cooperativa, assim como intermediar determinadas questões ou conflitos entre os jovens e acompanhar as atividades de comercialização dos produtos; o Sítio Maravilha conta com uma equipe de profissionais que mora no Sítio e que coloca em prática as ações de permacultura, em busca de mantê-lo como referência na região; há ainda uma equipe de educadoras que se dedica às comunidades rurais, sobretudo àquelas que participaram do Projeto Caminho das Águas. Atualmente, a ação dessas educadoras é promover a inserção produtiva de agricultoras familiares, progredindo de uma dinâmica de subsistência para uma produção em pequena escala com destino à comercialização.

As educadoras e educadores do CPCD em Araçuaí participam da operacionalização diária dos projetos, nas ações finalísticas da ONG. São responsáveis por questões de logística, mobilização e seleção do público alvo, resolução de questões interpessoais, além das diversas problemáticas intrínsecas ao cotidiano de suas atividades. Percebe-se que para cada projeto há uma pessoa “referência”, com a responsabilidade de coordenação das ações. A denominação de “coordenador” ou a hierarquização das funções não é algo explícito na governança do CPCD, fortalecendo o

discurso – corriqueiro internamente - de que todos participam e contribuem para a construção e manutenção da ONG.

A contratação dos profissionais de Araçuaí é realizada diretamente pelo escritório do CPCD em Curvelo. Este escritório, além de acompanhar os projetos do CPCD no município curvelano, também conta com uma equipe que dá suporte, monitora e avalia os projetos em todo país. Questões burocráticas e que dizem respeito aos financiamentos da ONG estão centralizados no escritório de Curvelo. A ponte entre os projetos finalísticos (descentralizados nos estados do Maranhão, Minas Gerais e São Paulo) e o “corpo burocrático” de Curvelo é feito, principalmente, na figura da Coordenadora Pedagógica do CPCD, cuja função é o monitoramento dos projetos.

Na equipe de Araçuaí, os vínculos entre as educadoras são, em muitos casos, permeados por relações pessoais anteriores a seus trabalhos no CPCD. A identificação que possuem com as metodologias e a causa sustentada por esta organização faz com que encarem seus trabalhos para além do vínculo empregador e empregados. As educadoras sentem-se pertencidas a uma missão, construtoras de uma causa que carregam para além do emprego que possuem. Esta alta identificação com o causa do CPCD contribui para a sustentação de um discurso sólido e bem articulado das educadoras.

A sede do CPCD em Araçuaí conta ainda com uma profissional dedicada exclusivamente às questões burocráticas e de escritório, que possui interlocução direta com Curvelo. Aspectos organizacionais do CPCD chamam atenção, como: a realização de relatórios periódicos das educadoras sobre os projetos que desenvolvem (com dados, gráficos e fotografias), a circulação de informações atualizadas sobre as ações do CPCD nos três estados (com informativos fixados na parede em todos os projetos), materiais gráficos e ilustrativos de alta qualidade, a interação que os próprios projetos possuem entre si e etc.

A influência do escritório de Curvelo em Araçuaí é presente desde questões operacionais a decisões estratégicas para os projetos. Os orçamentos do Ser Criança, Dedo de Gente e Sítio Maravilha são realizados a partir de consultas às educadoras de Araçuaí através da Coordenadora Pedagógica do CPCD que, uma vez levantadas as demandas dos projetos, passará à equipe financeira-administrativa de Curvelo. Os orçamentos são, portanto, revisados e aprovados pela equipe curvelana. Essa mesma equipe ainda é responsável pelo processo de compras de qualquer material dos projetos

de Araçuaí que, uma vez requeridos pelas educadoras, serão autorizados ou não em Curvelo.

Já questões de patrocínio, continuidade ou não dos projetos e parcerias estabelecidas são exemplos de decisões tomadas em conjunto com Araçuaí ou exclusivamente pelos escritórios do CPCD em Curvelo e Belo Horizonte (este centralizado, sobretudo, na figura de Tião Rocha). O patrocínio da Petrobras, a renovação dos projetos, descontinuidade de outros, a diminuição de crianças atendidas no Projeto Ser Criança, a construção de uma plataforma de projetos em Araçuaí, são todos exemplos de decisões tomadas essencialmente pelos escritórios de Curvelo e BH, descentralizadas da sede araçuaiense do CPCD.

As educadoras presentes em Araçuaí possuem autonomia e discricionariedade para as tomadas de decisões do cotidiano de suas atividades. Em alusão ao ciclo de políticas públicas, as educadoras são como “burocratas a nível de rua”, aquelas que na ponta do processo operacionalizam as ações e que, mesmo com diversas determinações já pré-estabelecidas e limitações impostas, incorporam novas práticas adaptadas as realidades que lhe são colocadas.

Vínculos organizacionais no território

Um dos objetivos do Projeto Arassussa é a promoção de alianças interinstitucionais. A presença de organizações da sociedade civil em Araçuaí é forte, o que poderia contribuir para este objetivo do CPCD na cidade. A exemplo das organizações presentes neste território estão: Cáritas Diocesana, Visão Mundial, Child Fund, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Associar, Ação Social Santo Antônio, Escola Família Agrícola (EFA), dentre outras.

O CPCD apresentou certo grau de envolvimento com estas organizações, mas que demonstrou ser de caráter frágil e pontual. Os vínculos do CPCD com outras organizações em Araçuaí possui características distintas no que diz respeito a participação ou não do escritório de Curvelo ou de Tião Rocha nos processos de parcerias. São vínculos, em geral, de curto prazo sem a construção conjunta de determinado ação ou projeto.

A relação com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, por exemplo, identificado pelas educadoras do CPCD como um de seus parceiros, estabeleceu-se através de um curso de capacitação sobre permacultura oferecido pelo Sindicato aos produtores

familiares atendidos no Programa Caminho das Águas. O curso, realizado no espaço do próprio Sindicato, era parte dos objetivos do Programa para a disseminação das práticas de permacultura aos agricultores familiares da região.

Com a Cáritas Diocesana, o CPCD realiza pinturas com tinta de terra nas casas das famílias beneficiadas por ela, além de incentivá-las na criação de bancos de sementes. O Comitê da Cáritas que articula inúmeros atores no médio Jequitinhonha, não conta com a participação do CPCD, o que também poderia configurar como uma via de fortalecimento dos vínculos do CPCD com as organizações do território.

O relacionamento tanto com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais quanto com a Cáritas Diocesana foi estabelecido com os atores a nível territorial, ou seja, sem a interferência direta dos escritórios de Curvelo e Belo Horizonte. Outros vínculos do CPCD em Araçuaí realizam-se na presença dos atores “supraterritoriais” - profissionais do CPCD que não estão diariamente neste território. A este exemplo enquadra-se a Escola Família Agrícola (EFA), potencial parceiro do CPCD no município.

Há um grande reconhecimento tanto de Tião Rocha, quanto das educadoras, de que há semelhanças entre as metodologias adotadas pela EFA e aquelas adotadas pelo CPCD. O envolvimento dessas duas organizações iniciou-se quando Tião foi convidado para dar uma palestra aos estudantes da EFA há cerca de oito anos. No período de mapeamento das comunidades que seriam atendidas pelo Programa Caminho das Águas, a EFA foi consultada para indicar as potencialidades das regiões rurais de Araçuaí. Hoje, alguns alunos da Escola Família Agrícola fazem estágio no Sítio Maravilha.

O Sítio onde são desenvolvidas as práticas de permacultura foi cedido pela Ação Social Santo Antônio em regime de comodato. Vínculos como esse envolvem atores do CPCD descentralizados do escritório de Araçuaí. Articulações junto ao governo municipal, após a presença do CPCD na Secretaria de Educação, também foram tímidos ou inexistentes.

As educadoras do CPCD contam que já houve conversas com o atual prefeito de Araçuaí (do mesmo partido que a ex-prefeita Cacá), mas sem avanços concretos na elaboração ou apoio em algum projeto. A atual Secretária Municipal de Assistência Social acredita na possibilidade de parceria com o CPCD através do Projeto Integração, que se concretiza com a realização de atividades nos contra turnos escolares e nas

comunidades rurais por organizações do terceiro setor. Porém, ainda não houve nenhuma iniciativa da prefeitura para buscar a parceria.

Araçuaí é a cidade vitrine do CPCD. Os projetos neste município destacam-se pela integração que possuem entre si, pela capacidade de realização das educadoras e por suas questões organizacionais de gestão. As características dos vínculos com outras instituições e certos traços de resistência de alguns profissionais da educação com os trabalhos do CPCD (narrados, sobretudo no histórico deste relatório), são questões que também chamam atenção sobre contexto no qual o CPCD está inserido. A seguir, será feito um breve panorama dos demais projetos desta ONG fora do território araçuaiense.

O CPCD nos estados do Maranhão, Minas Gerais e São Paulo

O CPCD possui atualmente quatro projetos sendo desenvolvidos no Maranhão. A Casa Saudável é um dos exemplos que, inspirados nas ações do Sítio Maravilha, norteia-se pelas práticas de permacultura. A Casa Saudável teve início em outubro de 2013 e entre as práticas já realizadas estão: a mobilização de comunidades, oficinas para a construção de caixas d'água, oficinas de tinta de terra, oficinas para a instalação de bombas para a retirada de água, dentre outras ações de permacultura. Os demais projetos do CPCD no Maranhão são: o Projeto Ser Criança, Estação do Conhecimento (que tem como pretensão funcionar como uma usina de Incubadoras Sociais e Tecnológicas) e nos Trilhos do Desenvolvimento (iniciado em 2012 em seis municípios com o objetivo de convergir tecnologias sociais e o desenvolvimento sustentável em uma mesma plataforma).

Além de Araçuaí e Curvelo, o CPCD atua no município de Raposos em Minas Gerais, com os projetos Ser Criança, Sítio Maravilha e Raposos Sustentável. Com início em agosto de 2009, este projeto também tem por objetivo criar uma plataforma de convergência de tecnologias sociais que beneficie centenas de pessoas. O empoderamento comunitário, o comprometimento com os saberes locais e os processos de monitoramento, indicadores e avaliação dos projetos são práticas constantes do Projeto Raposos Sustentável, também com a forte presença da iniciativa privada, a empresa AngloGold Ashanti.

No estado de São Paulo há dois projetos sendo desenvolvidos: Criança Violência Zero e Vargem Grande Saudável. O primeiro, conta com a coordenação conjunta de

instituições que atuam em territórios específicos de áreas urbanas, como da capital paulista, Rio de Janeiro e Iquitos, no Peru na busca por zerar a mortalidade no nascimento e na primeira infância. Dentre as atividades já realizadas estão consultorias para as organizações participantes do projeto. Vargem Grande Sustentável é realizado em Vargem Grande – Parelheiros e tem como objetivo promover a transformação social e a construção de uma comunidade saudável. Este projeto conta também com a atuação do Instituto Viva a Vida.

Os vínculos organizacionais do CPCD

Os vínculos supraterritoriais

Em Araçuaí, o objeto da pesquisa de campo era claro: conhecer o Centro Popular de Desenvolvimento e Cultura - CPCD. Compreendê-lo demandava não apenas entender a sua dinâmica organizacional interna, mas também como este se relaciona e se estabelece no próprio território. Para tanto, foi dedicado tempo significativo do campo com conversas com representantes de organizações da sociedade civil, secretárias municipais de educação e assistência social, servidores públicos e munícipes.

A construção de vínculos no território são práticas recorrentes tanto de governos quanto de organizações da sociedade civil. Como demonstra Spink (2001) a partir do contexto do Programa Gestão Pública e Cidadania [3], a tendência dos governos subnacionais no final da década de 1990 era de se engajar com outros departamentos e secretarias dentro da mesma jurisdição, apesar de já demonstrar exemplos exitosos de ações entre primeiro e terceiro setores. O número de vínculos criados entre governos e organizações da sociedade civil foi crescente nos últimos anos, pautando também uma nova tendência na construção de políticas públicas.

Spink (2001) também chama atenção para a forma como parcerias e alianças são construídas e a importância que desempenham. O autor afirma que programas, projetos e alianças são processos no tempo, um passo a passo utilizando o conhecimento prático adquirido em outras atividades, de maneira incremental e aproveitando as oportunidades que surgem e, acrescenta, dizendo, que parcerias e alianças podem vir a ser construídas a qualquer momento.

Organizações do terceiro setor tendem a firmar parcerias, alianças e vínculos não apenas com governos, mas principalmente entre elas. Esses vínculos fortalecem suas atividades e possibilitam a formação de redes, através das quais podem se apoiar

mutuamente, tornando as questões mais visíveis perante a comunidade e o governo (Spink, 2001).

Os exemplos de parcerias apontados pelo próprio CPCD em Araçuaí evidenciam-se como relações flexíveis e focadas em atividades específicas. Spink (2001) denomina tais relações como alianças, apoios e contatos casuais diferenciando-as de relações de patrocínios, construção de redes e de parcerias. Estas seriam mais estáveis e de longo prazo, permitindo oportunidades de contatos e socialização.

Os vínculos do CPCD com outras instituições não são restritas apenas ao âmbito territorial. A relação desta ONG com os patrocinadores de seus projetos enquadra-se nas características apontados por Spink (2001): relações de longo prazo e, portanto, mais estáveis, além de se tratarem de instituições empresariais e não aquelas sem fins lucrativos. Adotamos, portanto, o termo “supraterritoriais” para denominar vínculos com tais características firmadas pelo CPCD fora do território de Araçuaí.

Em Curvelo, por exemplo, o Projeto Ação desenvolvido na zona rural contou, por um longo período, com o patrocínio da Petrobras, ao mesmo tempo em que mantinha algum grau de relacionamento com uma empresa local, a Plantar. Com o fim do patrocínio da Petrobras no Projeto Ação, a Plantar assumiu esse papel mesmo com menor capacidade de investimento. Mas a relação dessa empresa de Curvelo com o CPCD gerou outras ações de parcerias, como a realização de uma feira semanal aos funcionários da Plantar no próprio espaço da empresa, para a venda de produtos dos agricultores familiares atendidos pelo Projeto Ação.

A relação do CPCD com a Petrobras também possui características de longo prazo que se desdobrou em um relacionamento mais estreito entre essas instituições. Um dos exemplos foi a criação do Banco de Êxitos. No estatuto do CPCD não consta a possibilidade de receberem patrocínios para a realização de projetos ambientais, sendo assim, não poderiam ser patrocinados para desenvolver o Programa Caminho das Águas. Com a ajuda de técnicos da própria Petrobras foi pensada uma alternativa para contornar esta situação. Assim, com a colaboração de ambos os lados, através de conversas e trocas de experiências, chegou-se na alternativa de criação de um CNPJ próprio que permitiria o financiamento do Programa, no caso, a criação do Banco de Êxitos.

O CPCD ainda conta com inúmeros parceiros, como a Vale nos atuais projetos do Maranhão. Tião Rocha é uma liderança essencial para a garantia de tais parcerias. Desde o início do CPCD ainda na década de 1980, ele se demonstrava atento aos potenciais parceiros de suas ideias e projetos (como o caso dos 14 Não Objetivos da

Educação, ideia que, segundo Tião, foi enviada para diversas instituições e pessoas de sua rede resultando na parceria com a Fundação Kellogg).

É importante observar que as características dos vínculos territoriais e supraterritoriais do CPCD com outras instituições são bem distintas. Enquanto no primeiro caso há um envolvimento pontual e em uma ação específica, no segundo caso percebe-se relacionamentos de longo prazo que possibilitaram o estreitamento das parcerias para além dos financiamentos dos projetos.

Causas e consequências dos vínculos organizacionais

Há fatores que retroalimentam as características identificadas no relacionamento do CPCD com outras instituições, sendo ao mesmo tempo causas e consequências deste panorama. Um dos fatores centrais para a compreensão dessa análise é a relação da própria instituição CPCD em suas distintas unidades: Araçuaí – Curvelo – Belo Horizonte.

Em Araçuaí, as educadoras são as grandes responsáveis pela operacionalização dos projetos. Em grande medida identificadas com a causa sustentada pelo CPCD, essas educadoras sentem-se pertencidas a uma missão, mais que o simples significado de um vínculo empregatício. No dia a dia dos projetos, elas precisam lidar com os desafios intrínsecos as suas atividades: questões de logística, relações interpessoais, mobilização do público alvo, entre diversas outras problemáticas.

Em Curvelo, é possível caracterizá-lo como um escritório de “área meio” (ainda em paralelo com o ciclo de políticas públicas). Ou seja, sua responsabilidade é criar mecanismos para que os projetos do CPCD (atividades fins) sejam viabilizados na ponta. Sendo assim, o CPCD em Curvelo conta com uma equipe com cerca de oito pessoas responsáveis, dentre outras demandas, em: criar estratégias financeiras e de gestão; concentrar o setor de compras dos projetos permitindo ou não, dentro do orçamento estipulado, a compra de algum item em Araçuaí; monitorar e avaliar os indicadores dos projetos; prestar contas com os financiadores; contratação de pessoal para os projetos; e etc. Sendo assim, Curvelo é o local estratégico do CPCD, pois mantém as diretrizes ideológicas e metodológicas da ONG, ao mesmo tempo em que pretende viabilizá-las na prática.

Já em Belo Horizonte, com uma equipe com cerca de três pessoas, além de Tião, as responsabilidades são focadas nas questões de comunicação e TI do CPCD, assim como na própria agenda de Tião Rocha. Pela presença da liderança da ONG estar em BH, o relacionamento com os parceiros supraterritoriais também se concentram neste

escritório, apesar dos assuntos burocráticos como prestação de contas estarem vinculado ao escritório curvelano.

Essa divisão territorial das responsabilidades do CPCD explica, em parte, os vínculos que cada escritório da ONG cria com outras instituições. No caso de Araçuaí, as educadoras buscam articular alianças para as atividades que lhe são designadas nos projetos. O que, conseqüentemente, levará a questões pontuais como já foram descritas. A discricionariedade que possuem permite a construção destes vínculos de curto prazo, já que a construção de vínculos e parcerias mais consolidadas e de longo prazo demandariam a intervenção de Curvelo. Dessa forma, o CPCD em Araçuaí tende a concentrar suas ações sem que estabeleça relações mais profundas com outras organizações, gerando certo grau de isolamento no território.

As estratégias macro do CPCD, assim como decisões de diretrizes são tomadas no âmbito dos escritórios de BH e Curvelo: no primeiro, pela liderança da ONG estar a maior parte do tempo presente e, no segundo, por ser o responsável em viabilizar aquilo que é idealizado por Tião. Sendo assim, as parcerias com instituições que não só a nível local, são realizadas por gestoras desses escritórios, sem nenhuma gerencia das educadoras que estão presentes na ponta dos projetos.

O papel de Tião Rocha na construção de vínculos institucionais é outro fator relevante no entendimento dessa análise. Além de uma forte figura midiática, Tião é uma liderança carismática e com grande capacidade de mobilização. Seu papel no CPCD é hoje essencial para despertar naqueles que estão viabilizando e operando os projetos, a não se acomodarem com o prestígio que o CPCD já ganhou a nível nacional, além de despertar nessas pessoas a busca pela superação dos desafios cotidianos de seus trabalhos.

Sua capacidade de mobilização transita não apenas pelo público alvo dos projetos do CPCD, mas também em seu papel de convencer instituições financiadoras de seus projetos a aderirem a uma causa pouco convencional no contexto da educação popular e desenvolvimento comunitário.

Percebe-se, portanto, que a construção de vínculos do CPCD com outras instituições, sejam elas financiadoras ou não, é parte de um processo não apenas circunstancial, mas, sobretudo, de aspectos gerenciais e de cultura organizacional que esta ONG apresenta.

Conclusão

A divisão de responsabilidades e funções do CPCD nos diferentes territórios nos quais atua (e de recorte desta pesquisa) – Araçuaí, Curvelo e Belo Horizonte – demonstram sua alta capacidade de realização e de articulação com diversos atores. O processo de profissionalização que perpassa toda a história do CPCD refletiu no aprimoramento de suas capacidades organizacionais e de gestão. A formação de uma equipe burocrática em Curvelo, por exemplo, é uma iniciativa do início dos anos 2000, que contribuiu para traçar estratégias financeiras à organização que se sustenta a partir de parceiros privados.

A profissionalização do CPCD combina ainda elementos circunstanciais, como a ida para Araçuaí, motivada, sobretudo, pela relação de Tião Rocha com a prefeita do município na época. A sistematização de funções territorializadas do CPCD é, ao mesmo tempo, causa e consequência para compreender a relação desta ONG com os diferentes vínculos que estabelece: territoriais – no município de Araçuaí, e supraterritoriais – do CPCD nas esferas fora deste município.

A resistência de profissionais da educação, tanto em Curvelo quanto em Araçuaí com as metodologias do CPCD, também demonstra parte dos desafios que enfrenta em suas ações nos territórios. Situações como essas impactam, em parte, na atuação da ONG frente aos potenciais vínculos territoriais. Em Araçuaí, por exemplo, as próprias educadoras consideram que episódios de resistência de profissionais da educação refletiram em certa oposição criada por parcela da população com os trabalhos do CPCD na cidade.

Tião Rocha é figura central desta narrativa. Além de fundador, Tião sustenta o CPCD em seus aspectos políticos, metodológicos e financeiros. Com facilidade de circulação em esferas midiáticas e de grandes corporações, Tião ganhou espaço e prestígio de atores fundamentais para alavancar os trabalhos do CPCD. Mesmo com repercussão em proporções nacionais, esta liderança é referência para os funcionários do CPCD no que diz respeito à forma como devem atuar no dia a dia: na superação dos desafios diários e na manutenção de uma metodologia que resgata as potencialidades nos saberes e culturas locais. Nos aspectos financeiros, Tião é o responsável por alcançar estruturas mantenedoras distantes da majoritária parcela de organizações do terceiro setor.

Os vínculos organizacionais do CPCD em diferentes esferas – territoriais e supraterritoriais – são partes das questões vivenciadas nesta pesquisa de campo. Mas que chamaram atenção pela sua constante presença nos projetos desta ONG e nas contradições que são geradas dentro da própria organização.

Notas

[1] Expressão usada por Tião Rocha que, segundo o educador, aprendeu com uma liderança de uma aldeia africana em um projeto do CPCD naquele continente.

[2] Avina é uma fundação latino-americana que trabalha em prol do desenvolvimento sustentável da América Latina, estimulando a construção de vínculos entre líderes sociais e ambientais (AVINA, 2012).

[3] O Programa Gestão Pública e Cidadania foi uma iniciativa da Fundação Getulio Vargas – FGV/EAESP pelo Centro de Pesquisa em Administração Pública e Governo (CEAPG) em parceria com a Fundação Ford e apoio do BNDES com o objetivo de premiar iniciativas inovadoras de governos subnacionais.

Referências

AVINA. *Relatório Anual 2012*. Disponível em <<http://www.informeavina2012.org/portugues/index.shtml>>. Acessado em 21 de set. de 2014.

CLIU, *Conexão Local Interuniversitária*. Documento de apresentação. Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG), 2014.

CPCD, *Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento*. Disponível em <<http://www.cpcd.org.br/>>. Acessado em 21 de set. de 2014.

SPINK, Peter. *Parcerias e Alianças com Organizações Não-estatais*. Novos Contornos da gestão local: conceitos em construção. Pólis/ Programa Gestão Pública e Cidadania. São Paulo, 2001.